

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HOTEL DALL'ONDER
UMA EMPRESA SOCIOTÉLICA**

Rogério Ortiz Porto

Porto Alegre, julho de 2002



Programa de Pós-Graduação em Administração

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PARA EXECUTIVOS
TURMA SEBRAE**



**HOTEL DALL'ONDER – UMA EMPRESA
SOCIOTÉLICA**

ROGERIO ORTIZ PORTO

Porto Alegre, julho de 2002
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

HOTEL DALL'ONDER – UMA EMPRESA SOCIOTÉLICA

Rogério Ortiz Porto

*DISSERTAÇÃO apresentada na
conclusão do curso de Mestrado
em Administração para
Executivos – Turma SEBRAE,
como requisito para a obtenção
do título de Mestre em
Administração.*

Orientador: Professor e Doutor
WALTER MEUCCI NIQUE

Porto Alegre, julho de 2002

CATALOGAÇÃO INTERNACIONAL NA PUBLICAÇÃO

P853h Porto, Rogerio Ortiz
Hotel Dall'Onder – Uma Empresa Sociotélica/ Rogerio Ortiz Porto.
- Porto Alegre, 2002
201 f.

Diss. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2002.

1. Marketing Social. 2. Teoria das Organizações. 3. Empresa Sociotélica. 4. Empresa Visionária. 5. Empresa Missionária. 6. Turismo. 7. Desenvolvimento Setorial. I. Título

CDU 658.8
640.41



Programa de Pós-Graduação em Administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Programa de Pós Graduação em Administração

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PARA EXECUTIVOS

Turma SEBRAE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Marcia Dallfollo Ortiz, mulher, amiga e companheira de todas as horas que soube compensar com paciência e dedicação os momentos de tensão que um trabalho destes gera; aos meus filhos, Mauro, Ramiro, Bruno e Gabriel, de quem retirei tantos momentos de convivência prazerosa e que responderam sempre com o estímulo que eu precisei quando a vontade arrefecia; e a toda a equipe do Hotel Dall'Onder, que criou uma empresa tão especial a ponto de estimular a elaboração deste estudo, na pessoa de Tarcísio Michelin, artífice de todo esse movimento de turismo que foi desencadeado em Bento Gonçalves e na área de atuação da Associação de Turismo da Serra Nordeste - ATUASERRA



Programa de Pós-Graduação em Administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PARA EXECUTIVOS

Turma SEBRAE

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer especialmente ao meu orientador Walter Meucci Nique, que, pelo seu acervo de conhecimentos, pela sua experiência e dedicação, deu a diretriz firme que me permitiu realizar este trabalho.

Além disso, como um amigo me protegeu e aconselhou; como um acadêmico, exigiu muito de mim.

Ao meu irmão Nelson da Silva Porto que, em minha adolescência, soube provocar em mim a vontade de ler, a curiosidade de conhecer e a persistência de trilhar só os caminhos que estivessem liberados de ignorância, intolerância e autoritarismo, manifesto a minha mais profunda admiração e gratidão.

Agradeço também ao SEBRAE por ter me oportunizado a realização deste curso e aos meus colegas, nas pessoas de Edgar Powarczuk, André Luis Vieira Campos e Ayrton Ramos Pinto, manifesto o meu carinho e gratidão, principalmente pela solidariedade que me manifestaram, em momentos difíceis.

Quanto più baletere, tanto più tordi

(Dialeto Vêneto: Quanto mais árvores com frutos, mais pássaros)

Nada arruína mais o sentido mesmo do empreendimento histórico que esse distanciamento objetivo que suspende ao mesmo tempo a tensão dos pontos de vista e a pretensão da tradição de transmitir uma palavra verdadeira sobre aquilo que é (Ricouer, Paul - Interpretação e Ideologias, p. 115).

Télos: ponto ou estado de caráter atrativo ou concludente para o qual se move uma realidade; finalidade, objetivo, alvo, destino; fim, resultado, conclusão (Houaiss, 2001, p. 2.688)

RESUMO

Nesta dissertação procura-se demonstrar que os conceitos de empresas visionárias, de Collins e Porras (2000), e de empresas missionárias, de Mintzberg (2001), podem ser aplicados para entender o comportamento do Hotel Dall'Onder.

Foi aplicada a metodologia do estudo exploratório de caso único, por ser um caso revelador e por representar um teste local de uma teoria significativa. A coleta de informações em vários documentos publicados pela imprensa, em livros, artigos e reportagens, além do que se pôde obter nas entrevistas de profundidade com pessoas representativas do empresariado, com micro-empresários, com colaboradores da empresa e com seus acionistas e diretores, representaram, neste, trabalho “*provas testemunhais*”, não sendo, assim, necessária qualquer análise estatística qualitativa ou quantitativa.

A história da colonização italiana no Rio Grande do Sul aportou elementos para o melhor entendimento da formação da cultura do “colono”. O meio ambiente, embora adverso, facilitou a “acumulação primitiva” e forçou a procura de novos mercados.

Foram analisados a missão, a ideologia e o comportamento histórico e presente do Hotel Dall'Onder, suas semelhanças e diferenças com os conceitos de Mintzberg (2001) e Collins e Porras (2000) e sua aderência a princípios éticos e de respeito social e ambiental, considerando a sua inserção nos projetos administrados pela Atuaserra e pelo projeto que ele próprio criou: Caminhos de Pedra.

As conclusões são de que o Hotel Dall'Onder supera as exigências de Collins e Porras (op. cit.) e Mintzberg (op. cit.), podendo ser classificada como uma empresa visionária e missionária **plus**, pois adota os princípios éticos de Abela (op. cit) e respeita o meio ambiente, na linha do Sistema de Produto Inteligente de Blue e outros. Além disso, aplicou intuitivamente as bases teóricas do marketing social como instrumento de transformação social, visando a melhoria de vida das pessoas envolvidas, e a implantação de um novo modo de agir, criando o turismo cultural, apoiado na arquitetura, na gastronomia, na vitivinicultura, na agroindústria caseira, nos costumes e nas idiosincrasias, sem utilizar nenhum mecanismo de propaganda, difusão ou uso de mídia paga. Por isso se propõe sua qualificação como empresa **sociotélica**, ou seja, voltada para uma missão externa a si própria e de profundo cunho social.

Apresenta diferenciais enormes: a distribuição de 10% do faturamento bruto, todos os meses, para todos os colaboradores; o estímulo ao surgimento de concorrentes em seu próprio ramo de negócios; o investimento, o apoio e a criação de atrativos turísticos sem mercado cativo e o investimento maciço no desenvolvimento do turismo regional, mesmo em prejuízo dos investimentos que lhe dariam maior escala e melhor condição competitiva, e isso por acreditar na máxima em dialeto vênето dos colonos: **Quanto pi baletere, tanto pi tordi (Quanto mais frutas, mais pássaros).**

ABSTRACT

In this dissertation it wants to demonstrate that the concepts of visionary companies, of Collins and Porras (2000), and of missionary companies, of Mintzberg (2001), they can be applied to understand Hotel Dall'Onder's behavior.

The methodology of the exploratory study of unique case was applied, for being a revealer case and for representing a local test of a significant theory. The collection of information in several documents published by the press, in books and reports, in addition one could obtain in the depth interviews with representative people of the entrepreneurial class, with micro-entrepreneurs, with collaborators of the company and with your shareholders and directors, they represented, in this, work "testimonial proofs", not being, like this, necessary any qualitative or quantitative statistical analysis.

The history of the Italian colonization in Rio Grande do Sul contributed with elements for the best understanding of the formation of the "colonist's" culture. The adverse conditions facilitated the "primitive accumulation" and they forced the opening of new markets.

The mission, the ideology and historical and present behavior of the Hotel Dall'Onder, your likeness and differences with the concepts of Mintzberg (2001) and Collins and Porras (2000) and your adherence to ethical principles and of social and environmental respect were analyzed, considering your insert in the projects administered by Atuaserra and for the project that him own it created: Caminhos de Pedra.

The conclusions are that the Hotel Dall'Onder overcomes the demands of Collins and Porras (op. cit.) and Mintzberg (op. cit.), could be classified as a visionary company and missionary **plus**, because it adopts the ethical principles of Abela (op. cit) and it respects the environment, in the line of the System of Intelligent Product of Blue and others. Besides, it applied the theoretical bases of the social marketing intuitively as instrument of social transformation, seeking the improvement of the involved people's life, and the implantation in a new way of acting, creating the cultural tourism, leaning in the architecture, in the gastronomy, in the viticulture, in the homelike agro industry, in the habits and in the idiosyncrasies, without using any propaganda mechanism, diffusion or media use payed. Therefore it intends your qualification as **sociotelic** company, or be gone back to an external mission to itself own and of deep social stamp.

It presents enormous differentiations: the distribution of 10% of the gross revenue, every month, for all the collaborators; the incentive to the appearance of competitors in your own branch of businesses; the investment, the support and the creation of tourist attractions without captive market and the solid investment in the development of the regional tourism, even in damage of the investments that would give it larger scale and better competitive condition for believing in the maxim in the colonists' dialect veneto: **Quanto pi baletere, tanto pi tordi** (the more fruits, more birds).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Situação Geográfica da Região da Uva e do Vinho	32
Figura 2 – Área de Atuação da ATUASERRA	32
Figura 3 – O Potencial para a Miopia Ótica	102
Figura 4 – Sistema Integrado de Produção Bio-Energia/Proteína Animal	140
Figura 5 – O Paradigma Convencional – Desperdício	141
Figura 6 – O Paradigma em Mutação – Produto Recuperado	141
Figura 7 – O Novo Paradigma – O Sistema de Produto Inteligente	141
Figura 8 – Representação Gráfica do Projeto Caminhos de Pedra	153
Figura 9 – Sete Estágios para a Mudança Social	174
Figura 10 - Empresa Sociotética Simbolizada	192

LISTA DE ABREVIATURAS

Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste

CEBE – Centro Estadual de Bioenergia – Secretaria da Agricultura – RS.

CEFOP – Centro de Formação do Banco do Brasil.

CENERGS – Comissão de Energia do Rio Grande do Sul.

SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RS

SENAC – Serviço Nacional do Comércio.

CIC – Centro de Indústria e Comércio.

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SUMÁRIO

	Lista de Figuras	
	Lista de Abreviaturas	
1	INTRODUÇÃO	12
2	OBJETIVOS	19
3	MÉTODOS DE PESQUISA	21
4	CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E HISTÓRICA DA REGIÃO	31
5	AS ORIGENS DO HOTEL DALL'ONDER	42
6	A EVOLUÇÃO DO HOTEL DALL'ONDER	52
7	QUE EMPRESA É ESSA? – SUA MISSÃO E IDEOLOGIA	66
	7.1. A MISSÃO DO HOTEL DALL'ONDER	66
	7.2. A IDEOLOGIA DO HOTEL DALL'ONDER	77
8	OS MITOS EM TORNO DA IDEOLOGIA CENTRAL	94
	8.1. – MITO DA GRANDE IDÉIA	94
	8.2. – MITO DO LÍDER CARISMÁTICO	96
	8.3. – MITO DA MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS	99
	8.4. – MITO DOS VALORES CENTRAIS CORRETOS	101
8	HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS IDEOLÓGICOS	103
	9.1. – MITO DA MUDANÇA CONSTANTE	104
	9.2. – MITO DA AUSÊNCIA DE RISCO	107
	9.3. – MITO DA TIRANIA DA ESCOLHA DE A OU B	109
	9.4. – MITO DA NECESSIDADE DE DECLARAÇÕES DE VISÃO	112
9	HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS OPERACIONAIS	114
	10.1. – MITO DO EXCELENTE LUGAR PARA SE TRABALHAR	115
	10.2. - MITO DO PLANEJAMENTO BRILHANTE E COMPLEXO	126
	10.3. – MITO DOS DIRETORES/EXECUTIVOS “DE FORA”	128
	10.4. – MITO DA SUPERAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	129
10	O COMPROMISSO AMBIENTAL DO DALL'ONDER	139
11	O HOTEL DALL'ONDER E A ATUASERRA	146
12	O HOTEL DALL'ONDER E “CAMINHOS DE PEDRA”	153
13	O MARKETING SOCIAL REDEFINIDO	165
14	CONCLUSÕES	180
15	RECOMENDAÇÕES DE NOVAS LINHAS DE PESQUISA	193
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	196



Sessão 1
INTRODUÇÃO
OBJETIVOS
O MÉTODO DE PESQUISA
CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E HISTÓRICA DA REGIÃO



1. INTRODUÇÃO

Quando foi feita a proposta de dissertação pensava-se, através da aplicação do método de pesquisa exploratória de estudo de caso único, demonstrar que no Rio Grande do Sul, mais especificamente em Bento Gonçalves, existia uma empresa que podia ser classificada como Missionária, segundo os conceitos de Mintzberg (2001), e também como uma empresa Visionária, segundo os parâmetros estabelecidos por Collins e Porras (2000). Pela prospecção feita até então, era perceptível que tinham sido aplicados muitos dos princípios do Marketing Social, no sentido da alteração de comportamentos e atitudes sociais, das pessoas vinculadas direta e indiretamente a essa empresa, e que isso tinha determinado uma situação absolutamente nova, tanto em termos de como uma empresa pode influir em seu meio, como também em como os agentes sociais podem reagir frente a um estímulo efetivamente genuíno.

Só que, desde o início do trabalho de pesquisa, percebia-se que se podia estar frente a um caso singular que merecia uma avaliação mais ampla e uma análise mais profunda. De repente, este caso singular poderia representar uma forma de atuar muito diferenciada das formulações conceituais que deram origem às pesquisas e poderia indicar um caminho a ser trilhado por outras empresas, fora do maniqueísmo clássico: comunismo ou cristianismo, socialismo ou capitalismo; competição ou cooperação; capitalismo selvagem ou convivência; submissão ou rebeldia; autonomia ou dependência; crescimento desenfreado ou estagnação; guerra de mercado ou criação de agregados competitivos; concentração de riqueza ou marginalidade, etc...Este estudo de caso poderia estar fazendo aflorar um novo paradigma de comportamento empresarial, em vários segmentos, especialmente em sua inserção na comunidade.

Esta nova perspectiva pressionou pela busca de mais informações sobre os resultados da ação da empresa *“fuori di muri”*, para testar a hipótese de que talvez ela representasse um novo paradigma. A preocupação derivada era de que talvez

se estivesse frente a uma alternativa social de maior envergadura; talvez uma forma de inserção social de real cooperação, sem vantagens para o promotor; o dirigente da ação de cooperação mútua não seria seu beneficiário único ou não levaria vantagem desproporcionalmente maior; a ação poderia ter um cunho marcadamente social, numa atividade de intensa competição capitalista, como são os serviços voltados aos turistas; por iniciativa de uma empresa se estaria criando um agregado, um aglomerado ou um “cluster” turístico, dependendo dos gostos; ou se estaria na presença de uma experiência singular de confiança mútua, de aposta num determinado espírito social, na crença de que algumas pessoas podem criar uma nova perspectiva de vida, mesmo em condições financeiras muito precárias e que só precisam de algum tipo de estímulo; tratava-se de uma “crença” nas pessoas, numa nova missão. Seria levar os princípios do marketing social, na linha proposta por Capra (2001) às últimas conseqüências, ou seja, criar uma sociedade mais justa através de uma influência direta sobre as atitudes, os comportamentos e os valores individuais.

De repente ficava claro que a “missão” empresarial poderia estar permeada por uma ação social de mudança, sem enfrentamentos, sem rupturas com os valores vigentes, sem revoluções, mas ao mesmo tempo transformando o comportamento dos beneficiários de sua ação. Se isso fosse verdade, talvez uma nova proposta de mundo se estivesse formatando embrionariamente.

A ausência de uma ação de força, derivada do poder econômico, podia criar um novo paradigma de comportamento empresarial, no qual prevalecessem princípios éticos, de preservação do meio ambiente e de solidariedade social. Em lugar de uma sociedade na qual já não importa a “economia real”, a da produção de bens e serviços, e na qual o centro hegemônico, regional ou internacional, prevalece através de seu poderio financeiro, servindo de parâmetro para que o mesmo comportamento se dissemine entre as empresas, poder-se-ia passar, talvez, para uma sociedade na qual os agentes fossem valorizados pelo seu

aporte à sociedade como um todo. As “inovações” seriam difundidas por todo o âmbito de convivência não servindo como mais um fator de dominação e sim como um elemento adicional em busca de uma melhor condição de vida.

Talvez fosse possível buscar algo que fugisse da competição desenfreada e da pressão neurotizante sobre os “colaboradores” de uma empresa, caracterizada pela “eficiência” crescente; algo que não visse só na concentração de renda o motor do aumento da demanda e nem que permitisse que a especulação criasse e destruísse riqueza da noite para o dia. Quiçá o auge da eficiência competitiva não tivesse que vir acompanhado de protestos veementes contra a crescente agressão ao meio ambiente, contra o desperdício de recursos e de energia, a emissão crescente de CO₂, a contaminação dos mananciais, a escassez estacional e regional da água, ou contra o uso predatório do solo e a perda de biodiversidade e até mesmo contra o trabalho escravo, o trabalho infantil, a prostituição de menores, a degradação do ser humano pelas drogas, em diferentes países e regiões....

Estes elementos, que tem a ver com o determinante de **como** produzir e suas conseqüências sociais, acabaram por mascarar outro aspecto extremamente relevante e que esteve no centro das discussões do período compreendido entre as décadas de 50 a 80, a questão de como se distribuem os frutos do progresso técnico, **como se distribui a riqueza**. Também ficou em segundo plano o porque produzir e para quem produzir e seu significado ético, social e ambiental.

O paradigma dominante parecia absolutamente claro: existia uma forma padrão de organizar-se social e politicamente; as empresas deveriam procurar determinados rumos tecnológicos e, com diferentes formas organizacionais, aproximar-se de formas altamente disciplinadas de trabalho, com maior ou menor grau de liberdade e iniciativa, por parte dos colaboradores, visando manter ou avançar em seus mercados, onde imperava uma competição feroz. A cooperação

dava-se para frente e para trás, mas dentro da verticalidade estabelecida com os fornecedores e com os distribuidores, em sua cadeia produtiva. A cooperação horizontal foi um ganho estabelecido por determinados aglomerados ou “clusters”.

Entretanto, dificilmente encontra-se descrita a situação de uma empresa que efetivamente cria uma vantagem competitiva para uma região, sendo essa compartilhada por todos. A empresa líder poderia ser solidária, integradora, promotora de formas de distribuição de riqueza, favorecendo a inserção no mercado de empreendedores que estavam marginalizados?

Então, a partir da idéia original na qual se procurava caracterizar uma empresa particular de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, o Hotel Dall’Onder, procurando enquadrá-la tipologicamente, como uma empresa visionária, segundo os conceitos de Collins e Porras (2000) e/ou como uma empresa missionária, nos termos propostos por Mintzberg (2001), evoluiu-se para formas mais complexas que agregaram conceitos éticos, ambientais e sociais, mas sem abandonar esse esforço de comparação tipológica, ao contrário, analisando a sua missão, a sua estrutura organizacional, o seu desempenho e sua forma de inserção na sociedade. Este é o caso que se pretende trazer aqui, numa perspectiva desafiadora.

É óbvio que a intenção de relatar e analisar a experiência empresarial particular do Hotel Dall’Onder não exclui que existam outras empresas similares no Rio Grande do Sul ou no Brasil, que possam ser objeto de outros estudos de casos. Entretanto existe uma particularidade que faz do Hotel Dall’Onder um caso instigante para qualquer curiosidade investigatória, pois ele se inseriu numa atividade que não vinha dando resultado em Bento Gonçalves, nem mesmo na região da Serra Nordeste do Estado, indo na contramão da tendência do turismo estadual, que estava totalmente voltado para o Litoral Norte e para a Região das Hortênsias (Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula). A

decisão posterior de se transformar no foco de um desenvolvimento turístico local e regional é um indicativo de que este caso poderia ser “revelador” (Yin, 2001) e ser também um caso “decisivo” para a comprovação local de uma proposta teórica. Independente da tipificação que se venha a utilizar, para enquadrar o Hotel Dall’Onder como uma empresa visionária ou missionária, na medida em que as investigações avançavam, ficava cada vez mais claro que se tratava, acima de tudo, de um caso “revelador”.

Nesse contexto incluiu-se a questão da ética e do meio ambiente, ambas inter-relacionadas, numa visão sistêmica, porque a questão ética permeia o individual e as conseqüências sociais de suas práticas, e a segunda, a questão ambiental, vincula as ações pessoais e empresariais às suas conseqüências sobre os demais e sobre a sobrevivência das espécies. Desta forma, ambas, impõem considerações morais sobre a ação dos indivíduos e as empresas, o que pressionou por uma revisão da “ideologia” proposta por Collins e Porras. Associada a essas questões evidenciou-se uma ação social direta de integração de pessoas, grupos e regiões, tanto através da ação empresarial do Hotel Dall’Onder como pela posição e iniciativa de seus diretores, o que lhe dava uma característica diferente do que se conhece como empresa “solidária”, sendo mais que isso.

Tantas diferenças acabaram por exigir uma nova qualificação para o Hotel Dall’Onder. Depois de muitas tentativas de identificação com tipologias já estabelecidas, optou-se por definir o Hotel Dall’Onder como uma empresa **sociotélica**, ou seja, uma empresa voltada para o social, a partir das definições de *télos*: “ponto ou estado de caráter atrativo ou concludente para o qual se move uma realidade; finalidade, objetivo, alvo, destino; fim, resultado, conclusão” (Houaiss, 2001, p. 2688) e de *telismo*: tipo especial de causação, que não implica que um evento do passado provoque um evento do presente, mas sim a vontade que se teve no passado em promover o evento presente (Ducasse, 1941).

Este conjunto de questões exigiu que o trabalho fosse dividido em cinco sessões, quando de sua apresentação final, pela amplitude de assuntos inter-relacionados, mas que guardavam uma certa autonomia.

Na primeira sessão foram incluídos os capítulos nos quais foram apresentados os aspectos gerais do trabalho, em sua Introdução; os Objetivos Específicos e o Objetivo Geral que deveriam ser alcançados ao final deste estudo; e o Método de Pesquisa que foi utilizado, bem como uma caracterização geográfica e histórica da área sob influência das ações do Hotel.

Na segunda sessão foram descritas a origem e a evolução do Hotel Dall'Onder, através de todos os vetores que permitiram o seu surgimento e a sua consolidação como empresa, mas também se fez um esforço para identificar a sua missão e a sua ideologia, vinculando missão, com o que preceitua Mintzberg (2001) quanto à empresa missionária e ideologia central como o conceito equivalente em Collins e Porras (2000).

A terceira sessão dedicase a comparar os elementos utilizados por Collins e Porras para desmistificar o que eles consideram como doze mitos estabelecidos pela literatura para identificar uma empresa visionária, comparando-os com o comportamento identificado do Hotel Dall'Onder.

A quarta sessão traz à tona a preocupação com o meio ambiente, com a inserção social e com o efeito multiplicador da ação do Hotel Dall'Onder sobre a produção de seus parceiros e sua melhoria de vida, com melhor distribuição de renda. São considerados os aspectos específicos de seu cuidado com o meio ambiente, em sua unidade empresarial, mas também a sua preocupação em preservar os costumes, a arquitetura e a cultura "italiana" da região, através do projeto Cultural Caminhos de Pedra, e pelo apoio da empresa e de seu Diretor

Superintendente através da Associação de Turismo da Serra Nordeste – Atuaserra.

Na quinta sessão procura-se mostrar que os conceitos do marketing social podem ser aplicados para explicar a atuação do Hotel Dall'Onder mesmo em ausência dos mecanismos e instrumentos que caracterizam o marketing, fugindo à definição original dada por Kotler e Zaltman (1971), mas guardando os seus aspectos de instrumento da transformação social, trazendo para o interior deste trabalho o último elemento que faltava para tirar as Conclusões e indicar novas linhas de pesquisa para futuros estudos.

A bibliografia incluída ao final não só serve como referência da base teórica que foi utilizada, mas também como ponto de partida para quem queira aprofundar ainda mais em qualquer um dos campos que são sugeridos como pesquisas posteriores.

2. OBJETIVOS

Aqui se trata de explicitar os objetivos específicos e através deles o objetivo principal deste estudo, em sua proposta original.

Num mundo de incertezas e permanente mudança, tanto os indivíduos, como as empresas buscam estabelecer alguns padrões que lhes sirvam como orientações fundamentais. Estas orientações podem ser buscadas visando um acréscimo progressivo nos limites de eficiência e eficácia, transformando a “produtividade” ou a “rentabilidade” nos parâmetros fundamentais de avaliação, ainda que isso possa levar a um darwinismo social feroz e impiedoso, tanto no âmbito das pessoas, como no plano das empresas e mesmo das regiões ou países. Isto serviu de base para se propor a abertura total, a globalização sem limites, que se transforma em cinismo quando surge o mais desenfreado protecionismo setorial, regional e nacional, sob a alegação que é um direito inalienável defender os interesses das “suas” empresas, dos “seus” agricultores e das “suas” regiões. O diferencial de poder determina a capacidade de proteção, o que aumenta a concentração de riqueza e aprofunda as diferenças entre as nações, as regiões, as empresas e as pessoas.

A eliminação de qualquer perspectiva de desenvolvimento ou a inviabilização da capacidade competitiva de regiões, de países e de continentes, como a África, segue a mesma lógica que a concentração progressiva de poder empresarial e de riquezas, marginalizando paulatinamente os setores produtores de bens destinados ao consumo dos assalariados, típicos do Terceiro Mundo, e que passam a compor o departamento “proletário” da economia (Kalecki, 1970), com relações intersetoriais de preços muito desfavoráveis e alijando das relações de produção e consumo amplos contingentes de indivíduos e agrupamentos sociais. Nesse contexto predominante, identificar e divulgar a ação de uma empresa que tenha uma preocupação central em recuperar uma atividade sócio-econômica que possa permitir a re-inserção social de uma parcela importante da

população sob sua influência direta pode representar um desafio importante e talvez sirva para criar um novo paradigma de comportamento empresarial.

Assim sendo, o **objetivo geral** de todo o trabalho de pesquisa qualitativa exploratória, que foi desenvolvido, visou “analisar o impacto que o Hotel Dall’Onder provocou na sociedade local e regional, procurando determinar se este tipo de empresa efetivamente representa um padrão de comportamento social diferenciado e que sirva de parâmetro para outras empresas”. Para tanto, foram considerados como **objetivos específicos**:

- Identificar, junto aos acionistas e diretores do Hotel Dall’Onder qual a missão da empresa, como eles iniciaram o “negócio” e que papel se atribuem no contexto do turismo local e regional.
- Identificar a percepção que a população interna da empresa (colaboradores diretos) tem do papel que o Hotel Dall’Onder por ventura joga na sociedade local e regional e qual o grau de adesão que os colaboradores tem com a missão da empresa.
- Identificar o nível de percepção que a população externa tem desse papel que o Hotel Dall’Onder se atribui socialmente.
- Caracterizar o tipo de enquadramento do Hotel Dall’Onder segundo as definições de empresa visionária, empresa missionária, ou outra diferenciação que se venha a identificar.

3. O MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo se descreve o método de pesquisa exploratória de estudo de caso único, utilizando como instrumento fundamental de pesquisa o sistema de entrevistas em profundidade, confrontados os seus resultados com a pesquisa de dados básicos coletados junto à imprensa e a relatórios institucionais, e com a bibliografia.

Os objetivos definidos anteriormente condicionam o método de pesquisa, já que eles exigem um levantamento de dados direcionados a melhor conhecer as características e o comportamento do Hotel Dall'Onder, comparando várias fontes de informação. Nesse sentido, não se tem algo similar às questões que são colocadas normalmente, ou seja, ocorre um problema tal, como vou resolve-lo, quais são as metodologias, técnicas e procedimentos? Não é isso.

Uma equiparação estatisticamente relevante implicaria num estudo comparativo entre muitas empresas, com um resultado pouco representativo, porque poderia significar somente uma figuração de um conjunto de situações singulares. Neste caso, qualquer pesquisa quantitativa não identificaria as características de ação e de comportamento que estão implícitos nos objetivos e nem questões subsidiárias tais como, porque o Hotel Dall'Onder rompeu o estigma de que não poderia haver uma hotelaria de bom nível em Bento Gonçalves, ou porque cresceu mais do que outros hotéis da região, em épocas nas quais toda a hotelaria se concentrava no Litoral ou na região das Hortênsias e nem porque ele destinou uma parte importante de seus excedentes para promover outros empreendedores? Então, é lógico que se deveria optar por uma pesquisa qualitativa e, dadas as circunstâncias, uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único.

Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da

vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo recomenda Yin (2001) é necessário estabelecer uma vinculação do “caso” com alguma forma de interpretação, seja uma teoria, seja uma proposição interpretativa. Neste caso específico, procurou-se analisar as vinculações que o comportamento espontâneo ou promovido do Hotel Dall’Onder tem com os conceitos que caracterizam uma empresa ou empresário visionário (ou missionário) e que usos foram feitos de técnicas similares ao marketing social. Também se levou em conta a possibilidade de ter sido identificado um procedimento empresarial e social muito particular e, nesse sentido, essa hipótese foi testada através de um conjunto de entrevistas de profundidade e análise de materiais jornalísticos sobre o hotel e a Associação de Turismo da Serra Nordeste – Atuaserra, presidida pelo superintendente do Hotel Dall’Onder e funcionando em salas cedidas pelo próprio hotel.

Segundo Campomar (1991, p. 96), “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões **por que? e como?**”. Este autor aconselha a definir (Campomar, 1991, 96) “claramente o problema a ser pesquisado, deixando claro que o uso de estudo de caso é estratégia adequada para resolver esse problema”. Nesse sentido, utilizou-se a técnica derivada de uma pesquisa exploratória de caso único, não só porque representaria um teste local de uma teoria significativa, mas também porque poderia identificar um caso revelador, já que houve a possibilidade de se ter tido acesso a uma informação “particular” que poderia caracterizar esta situação, como, comparativamente ocorreu no estudo sociológico de Elliot Liebow citado por Yin (2001, p. 64). No caso em questão, identificou-se inclusive que a **missão** do Hotel Dall’Onder era externa à própria empresa, o que, de uma altura em diante da pesquisa, permitiu traçar um roteiro que definiu este caso revelador como um novo paradigma de comportamento empresarial, um comportamento **sociotélico**, entendido este

como uma ação pensada e desenvolvida como um objetivo externo à empresa e com forte cunho social de promoção das tradições culturais “italianas” e de integração de amplos contingentes populacionais ao processo de desenvolvimento, a partir do turismo vinculado à arquitetura típica, à vitivinicultura, à gastronomia, às idiossincrasias, à agroindústria e ao artesanato.

Assim, se na origem existia uma intenção holística introjetada, ou seja, a necessidade de comprovar que na região de Bento Gonçalves havia uma empresa que se comportava como uma empresa visionária ou missionária, também existia a curiosidade de definir com clareza se este comportamento empresarial derivava de uma decisão de direção ou da ação pessoal de algum de seus membros em especial. Nesse sentido, o projeto de pesquisa não poderia ser conceitualmente holístico, mas incorporado, já que consideraria subunidades de pesquisa. Era particularmente importante, portanto, desenvolver um método de investigação que permitisse identificar os agentes reais desse processo (além da caracterização mesma do próprio processo).

Para tanto foram designados os objetivos gerais e específicos, já que, segundo Roesch (1999, p. 95 e 97) “os objetivos fixados orientam a revisão da literatura e a metodologia a ser seguida no trabalho....O objetivo geral define o propósito do trabalho....A formulação do objetivo geral não é suficiente para dar uma idéia de como o trabalho será desenvolvido. O objetivo geral é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos”. Embora Roesch (1999, p. 98) afirme que... “os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral”, de fato o que os objetivos específicos representam é um passo intermediário para se alcançar o objetivo geral. Por isso mesmo, todo o trabalho investigatório, com entrevistas de profundidade foi orientado para unidades singulares de pesquisa, vinculadas aos três campos de pesquisa direta: a) os acionistas e diretores do Hotel Dall’Onder; b) a população interna da empresa (colaboradores diretos); c) a população

externa, caracterizada por um conjunto de empresários representativos da sociedade industrial, comercial e de serviços do município, representantes do poder público municipal, e os vários micros e pequenos empresários vinculados ao turismo local e regional, assim como outros formadores de opinião.

Assim, procurou-se identificar os vários agentes e aspectos particulares que seriam extremamente importantes para aproximar este estudo de caso a uma interpretação teórica vigente, através de um projeto incorporado de caso único, já que interessava acompanhar a maneira como os empregados da empresa a vêem, da mesma forma que seria pertinente separar a visão que cada um dos acionistas tem da empresa. Por outro lado, para que o “modelo” supostamente representado pelo Hotel Dall’Onder possa ser “disseminado” era importante verificar se a comunidade empresarial via o Hotel como algo diferenciado e se isto tinha importância nessa comunidade.

De igual maneira, como a ação do Dall’Onder tem uma característica de relacionamento interorganizacional, foi identificado claramente o outro grupo de unidade de pesquisa que é composto pelas empresas diretamente vinculadas com o Hotel, nos processos desenvolvidos em conjunto, em especial, o projeto cultural Caminhos de Pedra, ou seja, as micro, pequenas e médias empresas que surgiram ou cresceram nas ações conjuntas com o Hotel. Caso este inter-relacionamento não se confirmasse, dificilmente se poderia manter a idéia de que o Dall’Onder representa um papel comunitário diferenciado, por mais que ele afirme isso. Como afirma Yin “pode-se responder a essas questões (o relacionamento colaborativo entre organizações) apenas se você coletar informações diretamente das outras organizações, e não apenas daquela com que você iniciou o estudo” (Yin, 2001, p. 41).

Tendo este quadro do método geral de pesquisa, foi “desenhada a estrutura da coleta de dados e a apresentação das perguntas principais”....e foi preparado

“um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos”....bem como foram definidos “os instrumentos para a coleta de dados” (Campomar, 1991, p. 97), os quais, se restringiram a documentos de arquivo, artigos de revistas e jornais, além da bibliografia pertinente, complementando esses dados, com entrevistas de profundidade com todos os agentes envolvidos, permitindo que as análises posteriores sejam feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos. Segundo Campomar, (1991, p. 97) “as conclusões deverão ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos”.

Posteriormente, tendo todos os elementos coletados, com as entrevistas já extraídas do gravador e compondo um volume anexo ao presente relatório, ficou evidente que era necessário ampliar o escopo explicativo da ação do Hotel Dall'Onder. Nesse sentido, foi incorporada ação junto à Associação de Turismo da Serra Nordeste, não só numa busca formal de confirmações, mas também para demonstrar que também no que se refere à promoção do desenvolvimento social o Hotel Dall'Onder e seu diretor superintendente, Tarcísio Michelin, inovaram e criaram uma nova mística, inusitada sob muitos aspectos, como se pretende demonstrar ao longo deste texto.

3.1. DADOS COLETADOS

Os dados que foram coletados visaram estabelecer algumas relações consideradas aqui indispensáveis para melhor qualificar o Hotel Dall'Onder segundo a tipologia na qual ele possa vir a ser enquadrado ou para bem definir o perfil especial que o caracterizaria. Nesse sentido, foram analisadas as várias vertentes que deram origem ao Hotel Dall'Onder e o papel que ele tem desempenhado nos últimos anos. Para esta finalidade foram considerados os elementos que compõem livros sobre a família Dall'Onder (Zardo, 1997) e o

Manual de Integração do próprio hotel (Dall'Onder, 1999). Também foram levadas em conta as informações obtidas em entrevistas com os acionistas do Hotel, em especial o sr. Rodolpho Elia Dall'Onder e o sr. Tarcísio Michelon, sempre confrontadas com as informações obtidas de outros empresários da região.

O impacto das ações diretas e indiretas do Hotel Dall'Onder foi avaliado a partir das notícias e reportagens espontâneas que foram publicadas na mídia escrita e televisiva.

Em relação ao desempenho do Hotel Dall'Onder no apoio ao projeto conjunto Atuaserra/Sebrae sobre Agro-negócio e Turismo, serão utilizados os relatórios de andamento do projeto, principalmente após os eventos de avaliação e apresentação de resultados ocorridos em Garibaldi e Nova Prata. Também serão utilizados os materiais que foram apresentados na Proposta sobre Educação Ambiental na Colônia São Pedro, de 1997; e a Proposta "Caminhos de Pedra", de 1998, apresentada ao ICOMOS, pelo arq. Júlio Posenato.

Esta farta documentação procura dar consistência à recomendação de que "para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes" (Yin, 2001, p. 109).

Antes mesmo de dar início às entrevistas de profundidade, foi consultada uma ampla bibliografia histórica, antropológica e geográfica sobre a ocupação do Brasil Meridional, em especial sobre o processo de colonização da "Serra Gaúcha", por emigrantes europeus, além de ter sido enfatizada a análise das publicações técnicas básicas sobre empresas visionárias e missionárias, em especial os trabalhos de Collins e Porras (2000), Mintzberg (2001a, b, c), e revisada a discussão sobre marketing social que ocorreu nas décadas de sessenta, setenta e oitenta, principalmente no mundo acadêmico dos Estados Unidos e Canadá.

3.2 – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Este material bibliográfico foi fundamental para construir um roteiro para as entrevistas de profundidade, segundo os diferentes grupos de atores do processo:

- a. No grupo de acionistas e diretores do Hotel Dall'Onder foram realizadas entrevistas demoradas com Rodolpho Elia Dall'Onder, com Tarcísio Vasco Michelin e com Irajá Valduga Vasseur, com rápida intervenção de Carmen Dall'Onder Vasseur. Também foi entrevistado o atual gerente-geral do Hotel Dall'Onder, Gilberto C. Durante, e o ex-gerente-geral, Hermes Basso. Neste grupo de entrevistados procurou-se selecionar questões caracterizadoras da missão e da ideologia da empresa; da visão que eles tinham sobre o negócio, sobre a empresa e seu papel, no contexto regional e setorial; sobre o empreendedorismo; sobre os valores centrais da empresa e qual o grau de aderência desses valores com princípios éticos e de solidariedade social; como esses valores são transmitidos aos colaboradores diretos internos e a todos os que se associam à empresa em sua ação externa, como no projeto Caminhos de Pedra e outros; que tipo de liderança poderia ser intuído, a forma como ela se exercia e que influência isso poderia ter na inserção social e regional da empresa; qual a orientação investidora e de expansão da empresa, no sentido de selecionar possíveis “metas audaciosas”; o tipo de planejamento que adota e a forma de operacionalização do mesmo, além de aspectos de gerenciamento e de mobilização dos colaboradores internos, vinculando estes aspectos com o tipo de consciência que se pretendia criar no grupo de colaboradores e com o ambiente de trabalho que daí derivaria; e qual era o comportamento do hotel em relação aos seus fornecedores, de bens e serviços, e aos seus concorrentes, bem como o grau de absorção de fatias do mercado que o hotel se propunha, criando áreas de atuação

especializadas ou não.

- b. No grupo de colaboradores internos (funcionários) do hotel foram selecionados cinco funcionários dos mais variados níveis hierárquicos, sendo eles: Daian Alberici da Silva, que trabalha como mensageiro, também na recepção, na promoção de vendas do Hotel e na divulgação das rotas turísticas da região de atuação da Atuaserra (Associação de Turismo da Serra Nordeste); Sandra Machado encarregada dos serviços de “*conciérgeria*”, também operando na recepção e apoio aos mensageiros; Ângela da Silva dos Santos, camareira; Maria Inês Mello, encarregada da cozinha, nos dois turnos, e Beatriz Paulus, assessora executiva do Hotel Dall’Onder e da Atuaserra e que ocupa uma posição intermediária entre os colaboradores diretos internos e a direção. Para este grupo foram colocadas questões que permitissem caracterizar o sistema de seleção, de preparação para o exercício de suas funções, de criação de consciência sobre a missão do Hotel, sobre os mecanismos de gerenciamento e quanto ao ambiente de trabalho, envolvendo aspectos de liderança, promoção e afastamento de colaboradores. Também foram sondadas as opiniões dos funcionários sobre os dirigentes e acionistas do Hotel e como eles viam a inserção do Hotel no turismo regional e na sociedade local. Muitas vezes, para fins de teste, foram sugeridas algumas questões que haviam sido colocadas para os acionistas e dirigentes para identificar possíveis conflitos de opinião.
- c. O terceiro grupo de entrevistados correspondeu aos micros e pequenos empresários que estão diretamente vinculados às ações do Hotel Dall’Onder no projeto Caminhos de Pedra ou outros de cunho regional, ou através da Atuaserra (A vinculação estreita do Hotel Dall’Onder com a Atuaserra também foi questionada em várias entrevistas). Neste caso, foram entrevistadas as sras. Cristiane Ársego Strapazzon, da “Cantina

Strapazzon” e loja; Justina Cavalet, da Casa do Fio e da Linha e com loja de tecidos, tapetes, cobertores, artigos próprios e de terceiros; Antonio Schemes, da Casa das Farinhas, com loja de artigos de alimentação; Deonila Ferri, da “Ferraria dos Ferri” e loja de artesanato e vinhos regionais (todos vinculados ao projeto Caminhos de Pedra, na colônia São Pedro, de Bento Gonçalves); Décio Favretto, da empresa Rio das Antas Turismo, que promove os passeios de jipe, os rafting e as viagens na Maria Fumaça, bem como os roteiros turísticos para os Caminhos de Pedra, Vale dos Vinhedos e outros; e Marta Luíza Arenhaupt, do “Paraíso das Cabrinhas”, no Desvio Blauth, em Farroupilha, com fábrica e loja de produtos próprios de leite de cabra. Em relação a este grupo procurou-se identificar o papel que o Hotel Dall’Onder, a Atuaserra e os seus dirigentes jogaram na formatação dos projetos envolvidos e na formação das micro-empresas com as quais eles contavam para desenvolverem as suas atividades atuais. Foram questionados a origem, a forma e o seu grau de envolvimento, bem como o seu nível de satisfação com o projeto de desenvolvimento turístico, além de suas perspectivas para o futuro.

- d. Finalmente, no quarto grupo, foi feita uma prospecção, entre diferentes empresários, para identificar a visão que eles tinham da contribuição que o turismo traz ou poderia trazer para o município de Bento Gonçalves e para a região, bem como qual seria a sua interpretação do papel que porventura tenha jogado ou ainda jogue o Hotel Dall’Onder e/ou a Atuaserra nesse processo de promoção do turismo. Neste grupo foram entrevistadas seis pessoas, além do Secretário de Turismo do Estado, Milton Zuanazzi, e do Prefeito Darcy Pozza. Os empresários entrevistados foram o sr. Neri Gilberto Basso, diretor do Grupo Todeschini S.A e membro das direções da MOVELSUL e Fundação PROAMB (Fundação Pró-Meio Ambiente); Elisabete Valduga, gerente

da Cantina, hospedaria e loja da Vinícola Valduga; Glacir Romagna, ex-Secretário do Turismo de Garibaldi, ecônomo do restaurante da FENACHAMP e diretor da Atuaserra; Ivanir Foresti, ex-vice-presidente da CIC de Bento Gonçalves e atual presidente; Moysés Luiz Michelin, ex-sócio das Massas Isabela e atual diretor geral do Hotel Villa Michelin, no Vale dos Vinhedos; Márcia Ferronato, consultora do Sindicato de Hotéis, Restaurantes e similares, sendo todas estas entrevistas de profundidade. Todas as entrevistas foram gravadas e seu conteúdo recuperado integralmente para análise posterior.

De posse de todos esses elementos foi possível partir para uma Análise de Resultados não sem antes procurar caracterizar a região do ponto de vista geográfico, ambiental, histórico e cultural. Esta parte não representa uma exigência do estudo, mas aportou elementos interessantes para entender melhor a formação e as características que determinaram a personalidade “social” do “colono italiano”.

4. CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E HISTÓRICA DA REGIÃO.

A caracterização geográfica e histórica da região não é só uma formalidade já que aportou elementos decisivos para entender as dificuldades ambientais enfrentadas pelos primeiros colonos, mas também as vantagens que o meio ambiente, aparentemente só hostil, ofereceu para que eles pudessem desenvolver um conjunto de atividades que perpassaram os tempos e acabaram por definir comportamentos atuais.

Bento Gonçalves situa-se na região da uva e do vinho, designada pelo IBGE, em sua divisão de micro-regiões brasileiras, como a Micro-região Vinicultora de Caxias do Sul. Hoje a “Rota Turística da Uva e do Vinho” do Rio Grande do Sul de fato incorpora outros municípios, principalmente da Micro-região Colonial do Alto Taquari. A Figura 1 mostra a situação geográfica da região em relação à América do Sul, ao Brasil e ao Rio Grande do Sul. Os limites da região podem ser definidos pelos paralelos 29°30' e 28°30', aproximadamente, e pelos meridianos de 51° e 52° W. A área de abrangência da Associação de Turismo da Serra Nordeste, em termos de seus municípios componentes, neste momento, está dada pela figura 2.

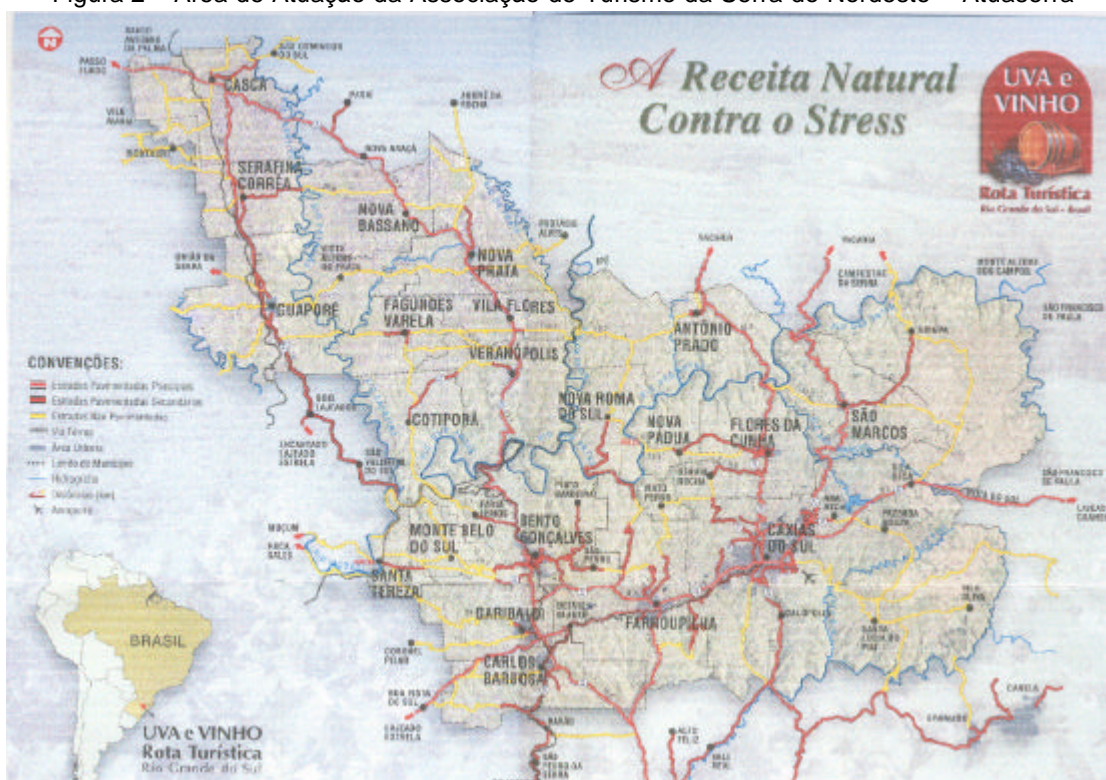
É uma região de topografia variando de ondulada a forte ondulada, inserida no Planalto das Araucárias, embora em transição, ao norte, para o Planalto dos Campos Gerais. Esta região foi coberta por lavas que, após consolidadas, formam o que, genericamente foi denominado como “basaltos”, embora constituam uma série geológica que varia de riocitos a riolitos passando para basaltos a andesitos toleíticos. Estes “basaltos” dão origem a várias riquezas minerais e paisagísticas da região favorecendo um conjunto de atividades desenvolvidas pelas comunidades, como as pedras semipreciosas que são lapidadas em Guaporé e Cotiporã, a exploração dos “basaltos” e fontes termais de Nova Prata, as corredeiras e cachoeiras, os vales, as trilhas, etc.

Figura 1 – Situação geográfica da Região da Uva e do Vinho



Fonte: Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste

Figura 2 – Área de Atuação da Associação de Turismo da Serra do Nordeste – Atuaserra



Fonte: Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste – Uva e Vinho – Rota Turística

Este conjunto de rochas deu origem a solos ácidos, pouco profundos, que evoluem num sentido para litossolos e afloramentos de rocha e noutro para latossolos, todos eles argilosos, em sua fase de perfil mais desenvolvido. Estes solos, pelas suas características pedológicas e pelas condições topográficas onde ocorrem, têm uma capacidade de uso limitada, com pequenas manchas de solos cultiváveis seguras e continuamente com culturas anuais adaptadas, mas a maioria deles apresenta limitações devidas à intensa pedregosidade e a declives acentuados e irregulares, sendo indicados para culturas permanentes.

Esta região apresenta um clima úmido com grau de umidade variando de fraco a médio e com temperaturas médias anuais oscilando entre 16 e 18^oC e, em algumas áreas, margeando o rio Taquari-Antas, são superiores a 18^oC.

Não procede, portanto, a idéia de que os “colonos” procuraram essas terras porque eram geograficamente similares às suas terras de origem, tendo em vista que a maioria dos colonos teria vindo do Vêneto, Ora nem no Vêneto, nem na Região Trentina da Itália as rochas são de origem vulcânica de composição basáltica, nem os solos são ácidos e rasos. Da mesma forma o clima não é subtropical a temperado úmido e nem a cobertura vegetal era tão intensa como a da mata atlântica ou da “savana gramíneo-lenhosa com floresta-de-galeria e capões com presença da Araucária angustifolia”, do Planalto dos Campos Gerais (Justus, Machado e Franco, 1986, p. 329). Também não procede a idéia que os colonos foram “empurrados” para essas áreas porque eram as únicas que não interessavam aos pecuaristas da Campanha, dos Campos de Cima da Serra e dos Campos de Viamão.

De fato, essas terras eram devolutas, pertencentes ao Estado ou à Coroa, conquistadas pela ocupação “vicentina”, desenvolvida ao longo dos divisores de água, percorrendo as coxilhas e cerros mais altos, desprovidos da vegetação arbórea da mata Atlântica e da vegetação arbustiva, dominada por espinilhos da várzea. Eram os campos sujos das savanas dos Campos de Cima da Serra que

se vinculavam com as estepes fronteiriças, via Vacaria, Passo Fundo, Cruz Alta, Santa Maria, São Gabriel, Caçapava do Sul e Bagé.

Durante todo o século XVIII e XIX houve uma extraordinária instabilidade da fronteira sul do Brasil Meridional, o que induziu o império a adotar duas posições básicas: 1) consolidar a ocupação já feita, usando Rio Pardo como base de apoio para a fixação das fronteiras, para enfrentar o poderio dos caudilhos da Província de São Pedro e os caudilhos da Cisplatina e do Prata, pois cada caudilho poderoso via nos limites de um Estado a criar o seu objetivo de fixação de seu próprio poder pessoal já que, de uma maneira ou de outra, seja para defender o território em si, seja para defender as suas manadas, tinham que contar com um exército de peões, empregados livres não assalariados, no sentido urbano, que eram transformados em soldados de uma hora para a outra (Guazzelli, 1996); 2) promover uma ocupação permanente de uma área “livre” com agricultores trazidos de áreas em conflito social na Europa (Inicialmente do Império Austro-Húngaro, quando D. Pedro I era casado com uma princesa Austríaca e, posteriormente da “Itália”, porque D. Pedro II era casado com uma princesa Siciliana). De qualquer modo:

as “colônias italianas, povoadas somente a partir de 1874, foram estabelecidas na parte superior da Serra, acima das velhas colônias alemãs. Seu relevo é mais acidentado, seu clima, mais fresco e mais úmido...” Abriram-se com o mesmo regime de pequena propriedade e as mesmas técnicas de arroteamento, mas seus produtos mais importantes foram o trigo e o vinho....As aglomerações são muito mais numerosas; e as habitações, geralmente construídas de madeira, com tábuas de pinho dispostas verticalmente sobre alicerces de basalto, entre os quais se acha a adega, são casas empoleiradas num porão. A mais superficial análise da paisagem revela, pois, a presença atuante de uma população diferente da população das antigas colônias alemãs. Onde existem só igrejas católicas, onde os caminhos estão balizados de minúsculas capelas votivas, onde os homens trazem camisa negra e chapéus de feltro negro, italianos é que povoam a região. (Roche, 1969, p. 195 e 196).

Por outro lado, Roche e outros historiadores talvez não tenham se dado conta que as condições mais inóspitas da colônia italiana também estabeleciam algumas vantagens, tais como:

- a. A mata atlântica de altitude, com a maior densidade de madeira de lei que se conhece no Brasil, mesclada com Araucária angustifólia, representa um extraordinário potencial de “acumulação primitiva” por vários motivos:
- A Araucária permitia a retirada de “tábuas inteiras” à formão, para a construção das casas. A resina do pinheiro permitia a impermeabilização da madeira, contra a umidade subtropical; os resíduos (grimpas, galhos, nós de pinho, resíduos de serrarias rudimentares) eram um combustível de extraordinário poder calórico. O pinhão era um alimento rapidamente apreendido dos nativos.
 - A madeira de lei abundante, com múltiplas espécies e variedades, favorecia o desenvolvimento da indústria de “bens de capital” para moinhos de farinha, para a extração do mosto da uva, para as moendas, ou seja, para toda a indústria que exigia madeira dura, com cerne, o que não faltava então. A indústria da serraria, da madeira, era uma consequência lógica.
 - O desbaste para formação das lavouras fornecia um volume extraordinário de lenha, que não era abundante na colônia alemã e nem em Porto Alegre.
 - Não menos importante foi a identificação e o uso de várias espécies de plantas que permitiam o trabalho como vime, as embiras e toda uma gama de espécies arbustivas que serviam para a consolidação do núcleo colonial.
 - Toda a indústria de bens de capital e bens de transformação em bens de consumo, que necessita de madeiras com cerne, encontrou nessa região sua fonte privilegiada de matéria prima, para produzir cochos, gamelas, cangas, etc..
 - Todo o artesanato de móveis duradouros, já que o colono e sua

família faziam os seus próprios móveis, e não podiam estar refazendo constantemente, tiveram o apoio da melhor madeira de lei do Brasil, assim como toda a infra-estrutura de esquadrias nas casas, lojas e pequenas indústrias que surgiram então.

- A mata atlântica, com vegetação arbórea de grande porte ajudou a estruturar um tipo de solo que repõe nutrientes por lixiviação das rochas sotopostas, e que tem um baixo índice de erosão nociva. É um solo rico em nutrientes, embora não permita uma tratorização intensa, pela topografia agressiva e pela alta incidência de pedregosidade (o que evitou a concentração da propriedade fundiária e o abandono da fruticultura, em especial, da viticultura).
- b. Os solos rasos e com alta incidência de pedregosidade e afloramentos de rocha permitiam o uso direto do material pétreo:
- para a construção das casas (casas de pedra, hoje fator de atração turística pela sua tipicidade), das adegas e das “taipas” (cercas de pedra);
 - para a criação de instrumento de amolar e afiar;
 - para a produção de bases para alicerces;
 - para a formação de “pesas” para várias atividades relacionadas com outras tipicamente artesanais e indústrias incipientes;
 - para a auto-defesa das colônias.

Estas condições representam um grande potencial de acumulação primitiva (não no conceito de Marx, 1965, p. 1167, como uma acumulação “anterior à acumulação capitalista e servindo de ponto de partida da produção capitalista”, mas como uma forma de apropriação de uma riqueza disponível e que viesse a facilitar os processos produtivos posteriores, pela disponibilidade de matéria prima abundante e adequada para a formação de bens de capital e de consumo

(Gerschenkron, 1970). Ora, considerando que um terço da população tinha atividades urbanas, significa que a colônia italiana deve ter desencadeado um processo de produção de artesanato e transformação industrial de alta intensidade, tendo o nucleamento urbano representado um mercado interno da colônia que não pode ser desprezado, tendo em vista a baixa capacidade de gerar excedentes, no início da colonização. Por isso mesmo, a sua presença nas feiras adquire uma posição desproporcional para uma colonização recém iniciada, como na Exposição de 1881 na qual os artigos exibidos eram em 68% de origem “alemã”, 15% de origem “italiana” e apenas 17% de origem “luso-brasileira”. (Roche, op.cit. p. 484), ainda que seja também verdade o que afirma Dacanal (1992, p. 274, 275 e 276):

É inegável que com a distribuição de lotes coloniais os imigrantes adquiriram vários privilégios....O...privilégio da sobrevivência biológica....Teve a velar por ele...a Igreja Católica...que deles afastou o perigo da involução...Puderam estudar em seminários, juvenatos e colégios secundários de congregações religiosas....Um terceiro fator que faz do imigrante...um elemento extremamente privilegiado entre os grupos não dominantes da sociedade sul-rio-grandense...já foi mencionado rapidamente....: o processo de industrialização.

O fato da região colonial italiana ter estruturado o seu sistema de ocupação, desde o início, com núcleos urbanos e suburbanos relativamente importantes, absorvendo mais de 1/3 da população total das colônias, facilitou o desenvolvimento dos sistemas de trocas no mercado interno da colônia, permitindo uma rápida diferenciação de funções. Somando-se os mercados urbanos de Porto Alegre e das cidades do que se convencionou chamar de Metade Sul, mais os núcleos urbanos da própria colônia, em conjunto representavam um mercado inicial importante para absorver os excedentes de produção da colônia, que não eram de grandes volumes, principalmente nas primeiras décadas do surto colonial italiano.

Por outro lado, dado que o mercado consumidor dinâmico estava localizado em São Paulo, na lavoura cafeeira, para o qual fluía a produção de mulas dos

luso-brasileiros, através do divisor de águas da bacia do Rio Paraná, e dado que a vinculação com Vacaria e Bom Jesus era mais direta para as colônias italianas, em comparação com as colônias alemãs, os "gringos" tiveram mais facilidades para integrar-se com os núcleos de produção e povoamento já existentes e utilizar seus produtos (animais de tração, carga e transporte, sua carne e seus couros) e as rotas que eles já haviam estabelecido para o comércio com São Paulo e Rio de Janeiro [(Esta complementaridade de interesses aumenta na medida em que a colonização italiana vai para a margem direita do rio Taquari-Antas e alcança os Campos de Cima da Serra, desmentindo a afirmação de alguns autores de que o setor pecuarista gaúcho exigia o isolamento dos "colonos"); (Moure, 1992, p. 113)].

Com a consolidação dos caminhos por terra, os primeiros comerciantes italianos souberam aproveitar a sua posição geográfica, aparentemente desvantajosa, e logo se fizeram presentes no mercado de São Paulo, através dos caminhos que levavam a Bom Jesus e daí para o Litoral, subindo pelo divisor de águas até São Paulo. No início da colonização "todos os transportes terrestres eram efetuados ou por mula ou carretas de duas rodas, puxadas por vários pares de bois". (Roche, op. cit. p. 31), o que demonstra o esforço dos "gringos" em criarem mercado para os seus produtos; o comércio mais pesado era feito via fluvial, totalmente dominado por alemães.

Na medida em que se consolida o transporte terrestre, através da ferrovia e da rodovia, com ligação direta aos mercados consumidores de São Paulo e Rio de Janeiro, a região de colonização italiana começa a adquirir importância econômica especial.

Mas é interessante observar que antes mesmo que a infra-estrutura de transporte tivesse beneficiado a região de colonização italiana, os empreendedores da região já vinham assumindo posições importantes no fluxo de produtos para os mercados dinâmicos, sendo que o primeiro produto de grande

volume de valor foi justamente a madeira. Segundo Roche (op. cit. p. 441-442).

Com áreas iniciais menores, como pode a colônia italiana evoluir tão rapidamente? Ora porque se diferenciou internamente de forma mais rápida, criando núcleos urbanos mais numerosos e que permitiam o desenvolvimento do comércio, da artesanaria e da indústria; soube se especializar rapidamente na indústria da madeira e do vinho e, logo em seguida, substituiu os "alemães" na produção de banha, carne de suínos, embutidos e derivados e buscou caminhos alternativos para a colocação de seus produtos junto aos '*briundi*' dedicados à produção do café, em São Paulo. Lá a mão de obra substituiu o trabalho escravo, num processo continuado e seqüencial, caracterizando-se como mão de obra assalariada que demandavam produtos que eles mesmo não produziam.

Estas características de diferenciação prevalecem até hoje e são fatores essenciais para entender a evolução do projeto turístico de Bento Gonçalves, tanto que até hoje os mesmos elementos estão presentes: a unidade cultural, a indústria da madeira, a vitivinicultura, a importância da agroindústria e a tradição na prestação de serviços (transporte) e comércio. A própria capacidade de adaptação do colono na sua atividade agrícola, às condições especiais que a região oferecia, é uma demonstração de seu espírito empreendedor, já que não se sujeitou às propostas originais do projeto colonizador.

Os mesmos segmentos que historicamente foram importantes são alguns dos segmentos que dão a base para o desenvolvimento de alguns dos mais dinâmicos projetos empresariais da região de colonização italiana, ou seja, a indústria de móveis, historicamente vinculada à exploração da madeira e ao trabalho artesanal com a mesma (Consta que Barzenski, quando iniciou a indústria moveleira, em fins dos anos 50 do século XX, em Bento Gonçalves, tinha uma única dificuldade: os seus trabalhadores aprendiam a operar com as máquinas e abriam seu próprio negócio, caracterizando o empreendedorismo do

"gringo"); à vitivinicultura, à agroindústria do leite e da carne suína e às características da arquitetura e da cultura italiana.

A vitivinicultura tem apoio do Governo Estadual desde 1898, quando se cria, em Porto Alegre, a primeira Estação Agronômica Experimental do Rio Grande do Sul, sendo que no mesmo ano o governo importou bacelos e os distribuiu aos colonos de Caxias, São Marcos, Antônio Prado, Alfredo Chaves, Ijuí e Bento Gonçalves...e em 1899, o governo importou do Uruguai mais 20.000 bacelos para distribuição entre os colonos e criou o primeiro Laboratório Enológico Riograndense, na Estação Agronômica Experimental (Pesavento, 1983, p. 30).

A partir daí, em vários momentos históricos, a vinicultura passou por processos recorrentes de tentativas de concentração seguidos de esforços de dispersão e que acabou por consolidar-se, atualmente, com o surgimento de várias vinícolas familiares de expressão, como Valduga, Miolo, Dom Laurindo, Dall Pizol e tantos outros, convivendo com multinacionais e grandes cooperativas. Estas são as sobreviventes heróicas das "manufaturas, pulverizadas em uma centena de estabelecimentos com baixo volume de meios de produção, e as cantinas rurais..." (Tavares dos Santos, 1992, p 143 e 144).

Este espírito ao mesmo tempo de solidariedade associativa e de empreendedorismo individualista é um fator extremamente importante na "colônia". O "gringo" não gosta de se manter empregado, embora sempre se dedique ao "serviço" para aprender o ofício e formar seu próprio negócio, ficando grato e solidário com suas origens. O conjunto de dificuldades que foram enfrentadas, como grupo, pelos primeiros colonos, fizeram com que as pessoas da região buscassem em seus iguais a fonte de inspiração e apoio para suas iniciativas. E isto é assim também no que se refere às origens do Hotel Dall'Onder.



Sessão 2

**AS ORIGENS DO HOTEL DALL'ONDER
A EVOLUÇÃO DO HOTEL DALL'ONDER
QUE EMPRESA É ESSA?
SUA MISSÃO E IDEOLOGIA**

5. AS ORIGENS DO HOTEL DALL'ONDER

Nesta segunda sessão procurou-se identificar claramente a empresa Hotel Dall'Onder, analisando as suas origens, explorando as características de seus principais artífices e demonstrando a evolução que o Hotel experimentou em toda a sua história recente, desde que passou a chamar-se Hotel Dall'Onder. Finalmente, foi analisada a missão e a ideologia do Hotel, vis a vis as definições de Empresa Missionária, de Mintzberg, e de Empresa Visionária e sua ideologia central, de Collins e Porras. A base histórica e o perfil psicológico dos líderes do processo que se desencadeou em torno do Hotel são elementos essenciais para entender o processo revolucionário que ocorreu no setor turístico de Bento Gonçalves e de toda a região da Serra do Nordeste.

A estrada de ferro que tinha criado um vínculo econômico efetivo com os mercados, também transformou a Serra Gaúcha, em especial a região da Colônia Italiana, em zona de veraneio. Antes disso, os hotéis e hospedagens situam-se ao longo dos caminhos de terra que seguiam a rota de São Paulo, como o hotel **Cavalet**, na Colônia de São Pedro. Eram hotéis e hospedagens de caixeiros-viajantes.

Segundo consta, um dos primeiros ou o primeiro veraneio importante no Estado foi o Veraneio do Desvio Blauth, terceiro distrito do município de Farroupilha. Este hotel ficava numa parada obrigatória do trem "maria fumaça" para se abastecer de água, o que o transformava num ponto de atração especial, na época e na região.

Neste veraneio, que operou entre 1930 e 1960, até fins da década dos anos 50, do século XX, eram recebidas famílias inteiras, sendo os seus membros distribuídos em vários alojamentos: de casais, com os quais ficavam os filhos menores, de rapazes e de moças. Existiam normas sobre meio ambiente, sobre horários de banhos no 'lago', sobre caminhadas no mato, sobre a hora de apagar

a luz (gerada autonomamente na pequena central hidroelétrica própria, movida pela água do reservatório da barragem), sobre o horário das refeições e sobre o comportamento em geral. Existia um salão de jogos, onde predominavam os jogos de cartas, um salão de festas, para reuniões dançantes e outros atrativos, entre os quais passeios de charretes e cavalgadas, bocha e jogo do osso.

Nessa época, a região polarizada por Caxias do Sul e Bento Gonçalves transformou-se num núcleo importante de veraneio, a tal ponto que Bento Gonçalves, entre 1920 e 1955, contou com mais de 15 hotéis e pensões de veraneio, para onde fluíam as famílias abastadas e de classe média da região de Porto Alegre e de outros núcleos do Rio Grande do Sul.

Hoje, no local do Veraneio Blauth, descendentes diretos da família Arenhaupt, mantém uma micro-empresa chamada "Paraíso das Cabrinhas", com a esperança de recuperar a pousada que tanto prestígio teve no passado.

Era uma clientela que buscava isolamento, repouso, boa comida e bom atendimento. Os homens jogavam cartas e bebiam graspa e vinho colonial, comiam salame e pão feito em casa; também davam uma escapada até uma boa bodega. As mulheres faziam crochê, conversavam entre elas e visitavam as "colônias" em busca de alguma curiosidade e para comer uva. As crianças passeavam de charrete, visitando e conhecendo as plantações e os parreirais. Era um típico veraneio familiar e interiorano, com comida farta. A partir de 1931, com a organização da primeira Festa Nacional da Uva e do Vinho, em Caxias do Sul, a região passou a ser conhecida nacionalmente.

Esta é a primeira vertente histórica da tentativa de formar um pólo turístico regional e que veio perdendo força historicamente quando, a partir de 1954, o Plano Rodoviário Estadual permitiu a abertura das estradas em direção ao Litoral, região que oferecia, principalmente para os jovens, uma outra perspectiva de

veraneio, com muito mais sol, liberdade e menores limitações ao convívio interpessoal. Outros fatores também devem ter influenciado essa tendência porque nada impediria que a hotelaria de Bento Gonçalves e Caxias do Sul tivessem continuado, já que a infra-estrutura viária em nada afetava essa opção. Na Serra Gaúcha persistia a experiência do Hotel Samuara, em Caxias do Sul, e os novos, dinâmicos e promissores pólos de desenvolvimento turístico de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, secundados por São Francisco de Paula.

A comunidade de Bento Gonçalves ainda tentou manter esse fluxo de veraneio e de turismo, quando se propôs construir um hotel de melhor qualidade, a partir de 1955, no lugar do antigo Hotel Planalto, um dos hotéis mais importantes no período de 1920 a 1950. O patrimônio do Hotel tinha sido transferido para a Secretaria da Agricultura que aí organizou a estação de sericicultura do Estado, numa tentativa de aproveitar a infra-estrutura existente e promover uma nova atividade supostamente rentável. Quando o prédio onde essa estação funcionava pegou fogo, a área ficou sem utilidade. Depois de várias negociações políticas foi criada uma empresa de economia mista, junto com o Governo do Estado, em 1955, aproveitando a área do antigo Hotel Planalto, para construir um hotel em forma de H, a partir de um projeto do engenheiro Rui Tedesco, em blocos de 3 andares, sendo que num deles foram distribuído os 39 apartamentos iniciais, as caldeiras e a cozinha, enquanto que no núcleo central foi colocada a área de serviço. A terceira parte do H não chegou a ser construída nessa época. Surgia o novo Hotel Planalto. Apoiando a iniciativa o prefeito José Maria Mônaco instituiu uma taxa de suporte ao turismo de 8 a 9% sobre os impostos municipais. Em 1960, o Prefeito Achilles Mincarone cortou a taxa de turismo e o projeto foi interrompido sem que fosse concluído.

A empresa de economia mista não tendo prosperado liberou a área que ficou disponível para uma iniciativa que foi tomada por Félix Barzenski, por volta de 1967, tendo loteado os 5 hectares da antiga área, preservando mais ou menos

1 hectare para a área do hotel e destinando a área restante para vários serviços públicos e privados, onde se construíram os prédios do SESI, Ginásio de Esportes, Centro de Tradições Gaúchas, CEEE, SENAI, Museu Municipal, Colégio Municipal, Delegacia de Ensino, Fórum, CORSAN, Justiça do Trabalho e, mais recentemente, a sede da OAB de Bento.

Entretanto, o Hotel Planalto continuava, mal ou bem, a funcionar, mas a demanda por serviços turísticos e de hotelaria tinha se sofisticado progressivamente, não comportando mais o retorno àqueles padrões originais.

Por volta de 1967, esse hotel foi vendido para o Hotel Real de Caxias do Sul, sendo chamado de Real Palace Hotel, depois do que se chamou Hotel Nagar e Hotel Atlântida, na medida em que trocava de dono. Entre 1978 e 1980 o Hotel pertenceu a Natan Jegger, cuja esposa era da família Casaccia, família hoteleira e que era dona do Hotel Atlântida, no balneário homônimo, no Litoral Norte, e que também era dona do Grupo Hoteleiro Serrano. Natan Jegger assumiu, também, a dívida que havia sido contraída pela empresa de economia mista junto à Caixa Econômica Federal, para a construção do Novo Hotel Planalto. Saneou esta dívida loteando a área em torno do hotel, tendo vendido quase todos os terrenos para Airton Giovanini, que, tendo recebido parcelas da venda da Dreher, comprou os terrenos. Em 1980, Bento Gonçalves contava com 360 leitos hoteleiros em estabelecimentos de uma e duas estrelas. Portanto, a tentativa de recuperar o Hotel Planalto, como fator de desenvolvimento do turismo, é uma iniciativa na contramão da tendência de mercado que era direcionar-se para o Litoral. Mas e como se explica o fenômeno representado por Gramado, Canela, São Francisco de Paula e Nova Petrópolis? Justamente essa pergunta aguçou a curiosidade de Tarcísio Michelin, que aceitou trabalhar com seu sogro, Rodolpho Elia Dall'Onder.

Natan Jegger vendeu o Hotel Atlântida para Rodolpho Elia Dall'Onder em 15 parcelas, em maio de 1980, sem juros e nem correção monetária, tendo

recebido CR\$ 2.000.000,00 (dois milhões de cruzeiros) de entrada, porque não podia continuar vivendo em Bento Gonçalves, por problemas de saúde de membro de sua família, e precisava desfazer-se do patrimônio. O Hotel Atlântida, quando vendido para Elia Dall'Onder, tinha 17 funcionários, 63 apartamentos e 13 quatinhos com 4 banheiros. Manteve o nome de Hotel Atlântida durante 8 meses, passando para Hotel Dall'Onder em janeiro de 1981.

O Sr. Rodolpho Elia Dall'Onder era o sexto filho de Müller Dall'Onder e Maria Dall'Agnese, neto de Giovanni Onder e Orsola Stefanon e bisneto de Giuseppe Onder e Anna Rech (Zardo, 1999). O acréscimo Dall feito ao sobrenome por Giovanni Onder significa que toda a descendência é da família Onder, mas todos os sobrenomes têm origem nos primórdios da colonização italiana.

Müller Dall'Onder também produzia vinho e o vendia para a Vinícola Scanzilli, no Barracão, e para a Cia. Vinícola Riograndense, em Bento. Era também sócio da Cooperativa Agrícola Gaúcha Ltda, de **São Pedro** que quebrou (Zardo, op. cit. p. 57-58).

O Seu Elia nasceu e se “criou” na colônia São Pedro, sempre trabalhando com a família na roça, até o dia em que, pretendendo comprar um par de chuteiras, descobriu que as suas “economias” de anos não eram suficientes. O trabalho de sol a sol “não dava”. Sai e vai aprender o ofício de ferreiro na Ferraria dos Ferri (Zardo, op. cit. p. 80-81), interrompendo esta atividade para “servir” no Exército. Convidado para “sentar praça” desistiu, pela eminência da Guerra de 40 e foi trabalhar como barbeiro em Getúlio Vargas, onde permaneceu apenas oito meses (Zardo, op. cit. p. 92). De Getúlio, em lugar de retornar para Bento, o desinquieto Elia vai para Cachoeira do Sul, de trem, e daí, em busca de seu amigo Grandó, desloca-se para Sobradinho, onde aprimora a sua atividade como barbeiro e aprende os ofícios de conserto de relógios e de fabricação de jóias; transforma-se num misto de barbeiro, ourives e músico. Depois de três anos,

retorna a Bento Gonçalves, onde se estabelece com uma barbearia, uma fábrica de jóias e um pequeno “armarinho” (Zardo, op.cit. p. 101). Saiu definitivamente da colônia e criou um ofício para ganhar dinheiro.

Em 1948, desfez a sociedade na barbearia e dedicou-se somente à loja. Ele foi o segundo lojista de Bento e o primeiro construtor de um edifício, projetado para oito andares, mas que iniciou com três. Antes disso, tinha sido empreendedor em várias atividades e ramos de negócios e ninguém, como ele, entendeu a relação que havia entre taxa de juros e inflação, o que lhe rendeu num extraordinário ganho financeiro durante muitos anos, comprovando o que afirmava Roche (op. cit. p. 422):

“Eis, enfim, a última parte do papel do comerciante na economia das zonas rurais, sobretudo em fase pioneira: pelo jogo do mecanismo da conta-corrente, não somente ele foi levado a conceder crédito a seus fregueses, mas também se tornou seu banqueiro. Os colonos efetuavam, como no guichê de um banco, verdadeiros depósitos na caixa do comerciante”.

Era uma relação mais funcional que espoliativa, pelo que se pode perceber historicamente. Os colonos, de fato, preferiam a aplicação com o “tomador” de sua confiança que investir na instituição financeira oficial.

Quando iniciou a construção do primeiro prédio de Bento Gonçalves, em 1960, Elia já tinha duas casas de comércio, uma situação financeira satisfatória, prestígio social, uma família com quatro filhos, podendo levar uma vida de abundância e sem percalços. Prevaleceu o espírito empreendedor.

Alguns aspectos da personalidade prática de Elia Dall'Onder ficam bem evidenciadas nestes episódios iniciais. Incursionou na área da construção civil; a lei do inquilinato, entretanto, proibindo reajustes de aluguéis, tornou o empreendimento pouco rentável. Em lugar de se desfazer do prédio, o ampliou, aprofundando a sua convivência com a construção civil, mas transformou o prédio num hotel, segmento no qual não tinha a menor experiência, insistindo com o

engenheiro construtor que a ampliação e sua posterior transformação eram possíveis (a "idéia", o "projeto" era dele). Os 14 apartamentos residenciais iniciais foram transformados em 50 aposentos para o futuro hotel, dos quais 20 eram apartamentos e 30 eram quartos. Não tendo dinheiro, acelera o seu processo de acumulação, comprando a crédito em São Paulo e vendendo à vista ou em condições de crédito menos vantajosas das que obtinha, mas mais vantajosas que as que oferecia o comércio local, multiplicando por 20 a 30 vezes o mesmo capital invertido em cada ano (fazendo "bambolê", segundo a sua própria expressão). Não tendo recursos financeiros suficientes, ainda assim, busca recursos junto aos colonos, seus amigos, para os quais propõe retornos mensais (O sistema financeiro nacional estabelecia uma carência de 12 meses e pagava taxas de juros de 6-7% a.a.). Elia pagava de 7-8% a.a., mas em cotas mensais, o que gerava um fluxo de renda mensal para as famílias. Estas preferiam aplicar os seus atesouramentos com Elia, do que com o sistema financeiro oficial. Esgotada a sua capacidade de endividamento e os recursos próprios, Elia alugou o prédio para Aristides Bertuol que o estruturou e explorou como Hotel VINOCA, durante o ano de 1965. Elia Dall'Onder retomou o Hotel em 1966. Posteriormente, seguindo as normas da EMBRATUR, que só classificava os hotéis que tivessem mais de 60% dos seus alojamentos como apartamentos, Elia Dall'Onder modificou, mais uma vez o Hotel VINOCA e, em 1972, alcançou a classificação de duas estrelas. Todos os demais hotéis de Bento eram de uma estrela. Inovou, mesmo num ramo que lhe era desconhecido. É um empreendedor nato. Teve um dos primeiros e/ou um dos maiores estabelecimentos nos segmentos de barbearia, relojoaria, ourivesaria, loja de armarinhos, construção civil, hotelaria, lavanderia industrial e imobiliária. Quando comprou o Hotel Atlântida deu um passo gigantesco, considerando as suas poupanças, mas apostou em evidências das tendências dos preços e das oportunidades de negócios que só ele e o seu genro, Tarcísio Michelin viam e aqui começa a história do Hotel Dall'Onder. O que se percebe é que aparentemente a sua paixão era a construção civil, mas de fato a sua paixão efetiva foi sempre a de ganhar dinheiro, a de empreender.

Então, no auge de suas iniciativas imobiliárias, com um filho se formando em engenharia civil, e pronto para assumir os negócios do pai, tem o grande impacto de sua vida pessoal: o filho morre num acidente de automóvel, segunda tragédia na família, em menos de cinco anos. Seu filho morria em maio de 1979. Aconselhado por médicos e amigos, Elia recomeça as atividades e em fins de 1980 compra o Hotel Atlântida, não sem antes convidar o seu genro, Tarcísio Michelin, para assumir o negócio.

Segundo Elia, Tarcísio disse: só os negócios imobiliários, só o Hotel VINOCAP e outros tantos negócios propostos por Elia, eram pouca coisa. Seu Elia disse: Eu compro o hotel “lá em cima” e tu tomas conta do teu jeito. Então eu largo tudo na COEMSA e venho trabalhar com o senhor, respondeu Tarcísio. Recuperei meu filho...(Entrevista com Rodolpho Elia Dall’Onder).

Tarcísio Michelin não estava preocupado com rendimentos pessoais, ao propor um desafio desse tipo: buscar uma perspectiva maior, apoiado numa idéia, através da compra de um hotel fracassado (Elia pensava em estruturar um hospital, com os 3.500 m² já construídos caso não evoluísse a idéia do hotel, mas deu carta branca para Tarcísio desenvolver a sua “idéia”).

Tarcísio Michelin, genro de Rodolpho Elia Dall’Onder, casado com Ermelinda Dall’Onder Michelin, é um apaixonado por hotelaria e por turismo e essa paixão constitui o quarto vetor do surgimento e da evolução do Hotel Dall’Onder. Descendente direto dos primeiros colonos que chegaram a Bento Gonçalves e que formaram uma das primeiras vinícolas da região era filho dos donos do Hotel Bela Vista, onde se criou, hotel este que operou de 1944 a 1959. Embora tivesse esta vinculação anímica, Tarcísio via a oportunidade de utilizar o hotel como base para a construção de um projeto de desenvolvimento através do turismo, recuperando as tradições, a cultura e as raízes do imigrante italiano.

Elia entregou a Superintendência do Hotel Dall'Onder para Tarcísio e assumiu, junto com a sua outra filha e o genro, Carmen e Irajá, a administração do Hotel Vinocap, ficando a composição societária do conjunto hoteleiro:

Rodolpho Elia Dall'Onder	50%
Tarcísio Vasco Michelin e Ermelinda Dall'Onder Michelin	25%
Irajá Valduga Vasseur e Carmen Dall'Onder Vasseur	25%

A vertente pelo lado da demanda é dada pelo Centro de Formação de Pessoal do Banco do Brasil que se instala em várias cidades do Rio Grande do Sul, entre elas, Bento Gonçalves, desde 1970. O próprio Hotel VINOCAP é beneficiado por essa demanda, mas não oferece ainda as condições ideais para atendê-la.

Segundo relato de Elia Dall'Onder, o Dep. Mincarone disse, num encontro informal que tiveram no "café": "Olha, Dall'Onder nós precisamos de um Hotel de qualidade porque os instrutores da EMBRAPA vêm aqui dar cursos e voltam de táxi para dormir em Porto Alegre e tu tens o homem ideal lá que é o Tarcísio" (Entrevista com Elia Dall'Onder), mas foi o CEFOR que criou a massa de demanda.

Com a presença do CEFOR em Bento, o fluxo de pessoal do Banco do Brasil era muito grande e permanente, sendo responsável por 50% da ocupação do hotel e de seu faturamento, e compreendendo o pessoal de toda a região sul do Banco, o que representava um fator de difusão de informação muito importante, nas suas áreas de origem, já que pela qualidade dos serviços essa demanda passava a ser praticamente cativa, o que deu o impulso inicial para que o projeto do hotel se consolidasse, já que garantia uma lotação mínima rentável e permitia a organização de outras alternativas de atração turística.

Nesse sentido, o pessoal do Banco do Brasil e a existência do CEFOR

foram alavancadores, via demanda, de todo o processo de consolidação do Hotel Dall'Onder. Esta dependência em relação ao CEFOR era tão grande que muitos empresários, inclusive, estavam convencidos de que no momento em que o CEFOR encerrasse as suas atividades em Bento Gonçalves, o Hotel teria enormes dificuldades e provavelmente tivesse que fechar.

6. A EVOLUÇÃO DO HOTEL DALL'ONDER

Quando Tarcísio Michelin assumiu a Superintendência do Hotel Dall'Onder (em 1981) tinha a convicção de que era possível evidenciar aspectos da cultura italiana como fator de atração do turismo. Caxias do Sul, através da Festa da Uva, monopolizava o fluxo turístico para a área de colonização italiana, oferecendo atrativos como algumas cantinas tradicionais, galetos e o Hotel Samuara, mas isto não era suficiente para enfrentar o boom turístico de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula. Por outro lado, Caxias do Sul direcionava todo o seu esforço de desenvolvimento para o segmento metal-mecânico, enquanto em Bento Gonçalves, era o segmento moveleiro que atrai os empresários, ficando o turismo, para ambas as cidades, num segundo plano, tanto que a própria Festa da Uva foi minguando relativamente como atrativo turístico de Caxias e da Região. Todo o desenvolvimento hoteleiro de Caxias do Sul foi feito visando o turismo empresarial, voltado para os empresários, gerentes, compradores e vendedores que circulavam na cidade, em torno de sua indústria. O mesmo teria acontecido com Bento Gonçalves, não fosse a "decisão" de Tarcísio Michelin.

Convencido de que a sua idéia de criar um pólo turístico era viável, procurou estudar as normas da EMBRATUR sobre classificação dos hotéis, em lugar de se constranger ou se contrariar com as mesmas. Com a norma da EMBRATUR bem conhecida começou a trabalhar encima da matriz de classificação. Então, a primeira preocupação foi em reformar o hotel para que ele tivesse uma condição infra-estrutural melhor do que qualquer outro no município e, se possível, na região, enquadrando-o nas normas da EMBRATUR para que pudesse ser classificado como 3 estrelas e, então, poder receber turistas.

O Hotel Dall'Onder não tinha um salão adequado para refeições, servia somente o café da manhã e alguma *a la minuta*, que é a situação que persiste até hoje no VINOCAPI.

Os treze quatinhos e os quatro banheiros originais, mais a antiga sauna, foram transformados num salão de festas (O Salão Sauvignon). Os 63 apartamentos originais, agora vão ser 282.

Numa estratégia de ampliação que compreendia 5 etapas, Tarcísio construiu 75 apartamentos novos, dos quais 45 numa ampliação lateral, até 1990.

Já em 1982 alcança a classificação de três estrelas, passando para quatro estrelas, em 1987 (Zardo, op. cit. p. 136).

Nos últimos dez anos, promoveu a re-estruturação de toda a área social, a cozinha, o salão de convenções, o salão de festas, o restaurante e a recepção, sendo que na atual e quinta etapa ampliou o hotel em 135 apartamentos, com alta tecnologia, e promoveu a construção de um Centro de Convenções novo com 8 salas para eventos, todas elas com terminais telefônicos e de computador, com ar condicionado e perfeitamente adaptadas a qualquer evento. São 1.000 metros quadrados, só voltados para Convenções e reuniões. Construiu, também 25 lojas, para divulgar e vender os produtos regionais.

O outro grande problema a ser enfrentado foi o de treinamento e preparação do pessoal que prestaria os serviços. Quando o Hotel Atlântida foi comprado, nenhuma “moça de família” e nenhum “jovem sério” trabalhariam numa organização hoteleira de Bento, muito menos “fora da cidade”, lá em cima, no bairro Planalto. Era este tipo de preconceito que deveria ser vencido, em primeiro lugar, para conformar uma equipe mínima de trabalho que viesse a compor uma estrutura futura.

Dos 17 funcionários iniciais, somente um se mantém até hoje, tendo orgulho de sua função, embora em épocas passadas, na origem do Hotel, só concordasse em trabalhar em hotelaria porque não tinha como custear os seus

estudos, mas não admitia que se divulgasse o seu local de trabalho. Não queria nem que fosse assinada a sua carteira de trabalho, no início, de tanta vergonha que tinha de trabalhar em tal tipo de “negócio”. Os vícios eram os clássicos da hotelaria para “viajantes”: venda de recibos ou notas fiscais, com valores reais ou alterados; prostituição disfarçada; e várias outras práticas. A principal luta inicial foi dar dignidade à função e envolver progressivamente os funcionários numa missão de promoção do turismo.

De outro ângulo da questão, a oportunidade que o CEFOR oferecia, mantendo uma lotação acima da média da hotelaria do Estado, era também uma ameaça, já que a sua retirada poderia gerar uma crise difícil de enfrentar. Mas, Tarcísio não tinha visualizado uma hotelaria (segundo seus relatos) baseada em demandas cativas, mas uma hotelaria que servisse de base para o desenvolvimento de vários produtos turísticos. Para ser o promotor do turismo regional, era necessário estimular a identificação, o desenvolvimento e a exploração de produtos com características regionais, tanto culturais, como gastronômicas. Então, desde o início da operação, o Hotel Dall’Onder começou a criar atrativos adicionais para os seus clientes e todo o excedente gerado no Hotel era reinvestido em ampliá-lo e melhorar os seus serviços para o cliente. Era um permanente esforço de criação de valor para o cliente, para o consumidor de seus serviços.

Assim, por exemplo, como muitos turistas que se hospedavam no hotel, iam assistir shows em Caxias do Sul, o Hotel Dall’Onder decidiu criar os seus próprios atrativos. Já em 1981 profissionalizou o Coral Imigrante, composto por pessoas da comunidade que gostavam de cantar, mas que tinham vergonha de se apresentar para um público que não fosse o da região. Quando queriam se apresentar em alguma festividade, pagavam o transporte e levavam a sua própria alimentação, praticamente “pagando para cantar”. Apresentavam-se como uma curiosidade regional na “Casa do Agricultor”, na FENAVINHO, e numa pequena boate, a

Krakatoa, posteriormente conhecida como Lavalbone. O convênio com o Hotel Dall'Onder profissionalizou o Coral Imigrante que começou a cobrar cachê em suas apresentações, embora praticamente só se apresentasse em shows no Hotel. Em 1983, o Hotel estimulou o desenvolvimento do Grupo "Gaúchos da Serra", hoje denominado "Rastros do Tempo", que também se apresenta no Hotel, até hoje.

As ações e o atendimento ao cliente passaram a ser elogiados na revista VIP do Banco do Brasil e o Hotel começou a receber turistas em grupo. Então, durante o ano de 1982, surgiu a idéia de começar a interiorizar o turismo. Depois de várias tratativas e relutâncias por parte do prestador do serviço, o Sr. Tarcísio levou um grupo de turistas para comer uva (pagavam o preço de 1 ou 2 Kgs de uva e comiam o que podiam comer). Nas primeiras visitas o sr. Domingos Tumelero, que era agregado de Armando Guerra, tinha vergonha de receber os turistas e queria sempre se "arrumar", mas como Tarcísio não o avisava do momento da visita, ele sempre era pego de surpresa e os turistas se encantavam com seus trajes rústicos, sua simplicidade e simpatia. No início, tanto ele quanto o Coral Imigrante tinham vergonha dos turistas. Em três anos, Domingos Tumelero recebeu 5.000 visitantes; para quem vendia antes poucas unidades de vinho colonial em garrafão, isto foi uma extraordinária experiência. Isto foi praticamente a retomada das visitas à colônia que ocorriam antes de 1955. A experiência com Domingos Tumelero não progrediu porque sua mulher não quis mais continuar na colônia.

Tarcísio resolveu se retirar desse processo e só voltou, entre 1985 e 1990, quando a Valduga começou a produzir vinho e vender em garrafão diretamente ao consumidor e não mais para entregar para a indústria ou para a cooperativa. Os turistas compravam o vinho, mas sempre reclamavam de serem obrigados a retornarem à cidade para comer algo tipicamente colonial. Então, os Valduga começaram a servir galetto, massa, sopa de capeletti, radite e seu vinho. O hotel

Dall'Onder apoiou e estimulou essa iniciativa, pois, nessa época, as refeições numa vinícola eram feitas na Forestier, onde os turistas comiam comidas italianas típicas e degustavam vinhos, visitando posteriormente a vinícola, mas era uma multinacional, não era uma vinícola colonial. Mais adiante, a vinícola Miolo seguiu os passos dos Valduga, criando também a sua "cantina".

De qualquer maneira, quando os Valduga engarrafaram o primeiro vinho (em garrafa com rótulo e marca Valduga e não em garrafão), nesse dia o Hotel Dall'Onder levou uma convenção do Banco do Brasil para degustar o vinho e conhecer a comida italiana típica que eles serviam. A vinícola Valduga foi a primeira a fazer cadastro de todos os visitantes e a utilizar o cadastro para comercialização direta de seu vinho.

Com o desenvolvimento das vinícolas familiares, é certo que Danio Braga começou a trazer a Associação Brasileira de Sommeliers para o Hotel Dall'Onder e daí visitar as novas vinícolas, como a Valduga, a Miolo, a Dom Laurindo, Dom Giovanni e tantas outras.

Para todos os que vinham visitar Bento Gonçalves, a referência, no início, era o Hotel Dall'Onder; não reconheciam o turismo regional, nem a importância potencial de Bento e da região; reconheciam o esforço do Hotel em oferecer um serviço diferenciado e em recuperar a cultura italiana como um valor de mercado, em um atrativo turístico. Era surpreendente para todo o viajante ou turista, que era visitante pela primeira vez, a qualidade dos serviços e o padrão arquitetônico e funcional do hotel.

Quando o CEFOR encerrou as suas atividades, o Hotel sofreu um grande impacto negativo, mas como tinha investido em melhorar sua infra-estrutura e seus serviços, como tinha transformado o Coral do Imigrante num show, junto com o Grupo Rastros do Tempo, e como tinha se vinculado à criação de novas

atrações turísticas, como as vinícolas que surgiam, conseguiu se manter e progredir, graças ao prestígio que havia conseguido com uma clientela mais ampla. O mesmo aconteceu quando a CVC comprou o Hotel Serrano, em Gramado, e deslocou todo o turismo de grupo para lá. Mas teve que retornar, porque o Hotel Dall'Onder já era uma atração importante, bem como todos os demais projetos que foram criados em torno do turismo regional.

Em 1992, ainda sob a influência da demanda do pessoal do CEFOR, o Hotel Dall'Onder se interessou em promover o trabalho do arquiteto Júlio Posenato, financiando o levantamento fotográfico e o estudo arquitetônico da colônia de São Pedro, do qual originou-se o Projeto Cultural Caminhos de Pedra, local onde nasceu, se criou e teve o primeiro trabalho o Sr. Rodolpho Elia Dall'Onder (O seu primeiro trabalho, como aprendiz de ferreiro, e sua primeira experiência empresarial, como sócio de seu irmão na exploração da ferraria, foram justamente num dos mais interessantes pontos de atração atual, a Ferraria dos Ferri).

Ainda nesse período, o Hotel Dall'Onder estimulou a implantação de um trecho de viagem de trem, o projeto Maria Fumaça, e, posteriormente, o Projeto Rafting no Rio das Antas, sendo que o primeiro bote inflável, cuja compra foi estudada nos mínimos detalhes para propiciar total segurança, foi financiado diretamente pelo Hotel Dall'Onder, que, inclusive, teve que se cadastrar como importador para poder trazer os barcos adequados (Entrevistas com Tarcísio Michelin e Irajá Valduga Vasseur), porque a micro-empresa que se fez cargo do projeto não tinha condições de importá-los.

Então, quando entre 1992 e 1995, o CEFOR foi desacelerando o seu programa de treinamento, o Hotel, em sua política de se antecipar às dificuldades possíveis do futuro, já havia criado tantas atrações turísticas e tantas vinculações inter-empresariais que a sua posição no mercado já estava consolidada.

A tendência de mercado foi modificando progressivamente. No início, as agências promotoras de turismo vendiam os pacotes aos seus clientes para uma viagem a Gramado, com uma passagem pelo Dall'Onder para viajar de Maria Fumaça e/ou fazer uma experiência com rafting. Vinham a Bento pelo Hotel, principalmente, aproveitando para realizar o passeio de trem ou para realizar outros passeios. Agora já existe a convicção de que a região oferece um conjunto de atrativos que vale a pena conhecer e em lugar das pessoas ficarem uma noite no Hotel, ficam três ou mais noites. Nisso se insere os Caminhos de Pedra e o Vale dos Vinhedos, dando ao Hotel uma lotação média de 70 a 75%, quando a média dos hotéis da região é de 30 a 35% (A diferença principal é que não há uma queda de ocupação significativa durante a semana, como nos demais hotéis da região). Esta história evolutiva do hotel Dall'Onder é confirmada pelo relato de Zardo (op. cit., p 132 a 138).

Internamente, a administração do hotel encara aspectos construtivos, implicando cuidados especiais do ponto de vista de equipamentos e instalações, bem como treinamento em serviço. Foram adotados sistemas especiais de aquecimento de água, isolamento térmico e acústico pleno, utilizando películas isolantes e vidros duplos; sistema de “chave” absolutamente seguro, com chips de controle; introduziu minisystem de som nos apartamentos; o sistema de recepção promove os produtos do Hotel e da região, enquanto a bagagem sobe; promove treinamento para checkout rápido; ações da governança que, na ausência dos hóspedes, limpa o apartamento e lhe dá uma noção de higiene e organização; e deve, no futuro, propiciar sistemas de vinculação com a internet através de provedores corporativos, sem limite de horário.

Existe toda uma programação já em andamento para equipar melhor a cozinha, visando criar uma gastronomia diferenciada dos demais hotéis e restaurantes, em todos os ambientes de refeições do hotel, através de convênios com outros centros gastronômicos, principalmente da Itália. Mantém um padrão de

atendimento em permanente melhoramento e tem no “café da manhã” um diferencial competitivo importante.

Nesse esforço de estruturação, o Hotel Dall'Onder procurou organizar parcerias levando em conta que o “italiano” da região é um empreendedor nato, não gosta de ser empregado, quer ter seu próprio negócio. Então, o Hotel inicia um negócio ou propõe uma idéia, mas sempre terceirizando a execução. Freqüentemente, financia o empreendimento das micro e pequenas empresas integradas ao seu projeto turístico.

Promoveu, então, a integração vertical com fornecedores especiais de iogurtes, queijos, carnes de cordeiro e cabrito, embutidos, etc. Tarcísio Michelon adota, intuitivamente ou intencionalmente o princípio do consenso explicitado por Lyotard (1998, p. 9): “A regra do consenso entre o destinador e o destinatário de um enunciado com valor de verdade será considerada aceitável caso se inscreva na perspectiva de uma unanimidade possível dos espíritos no uso da razão”.

Nesse sentido, Tarcísio não é somente um vetor do surgimento e da consolidação, com um passado vinculado à hotelaria familiar; ele é o centro de um processo de criação de uma nova perspectiva de futuro, para todos aqueles que acreditaram no seu enunciado. Desde o início, a sua hipótese de trabalho apresentava uma grande capacidade discriminadora (Lyotard, op. cit. p. 21): percebeu o potencial do turismo como fator de desenvolvimento regional, compreendeu que a “colônia italiana” era um elemento essencial para atrair turistas e se convenceu que o hotel tinha que ser o líder na promoção do turismo, sendo o elo de ligação de todos os elos do trade (Hoje, existem vários indicadores registrados nas entrevistas, que este fato já é de domínio público na região e em Bento Gonçalves). Desta forma, o Hotel assumiu a figura do “animador” turístico, um dos fatores considerados essenciais para o desenvolvimento deste tipo de atividade, como na região Trentina da Itália, visitada por Tarcísio para apreender

da experiência deles.

Percebendo que o laço social de "sua coletividade" se manifestava através de um saber narrativo, transformou esse saber narrativo, que aparentemente pertencia ao passado, mas que de fato é sempre contemporâneo ao ato da narração (Lyotard, op. cit. p. 49) num atrativo para uma clientela que vê nesse relato todo o conjunto de raízes que fizeram da região uma área dinâmica, moderna, mas com padrões culturais de seus antepassados, que ainda são preservados através dos relatos e dos costumes atuais.

Convencido que o turismo é uma atividade coletiva [(é um conjunto de tijolos dispostos adequadamente que constroem uma catedral ou um grande prédio), citado no Estudo de Caso sobre o Hotel Dall'Onder], se dá conta que o desafio é coordenar essa atividade (que implica na ação de muitos, como um somatório, cujo resultado já é conhecido), respeitando o espírito individualista e empreendedor do "italiano" (O grande número de fracassos pode ser atribuído a essa incapacidade de realizar o "coletivo", respeitando o "individual") e ao mesmo tempo levando em conta que nem todos têm o mesmo ritmo e é indispensável respeitar o ritmo dos demais, principalmente quando ele é mais lento. Várias frentes foram abertas, nesse esforço de ampliação do turismo, sempre sob a liderança do Hotel.

Por isso mesmo, o Hotel deve manter-se "complexo", com vários ambientes, várias vinculações com outros "produtos" turísticos, visando preservar a excelente ocupação nos sete dias da semana, com um turismo de quatro estações e a um preço que, embora não consiga competir com as grandes redes internacionais "populares", possa ser atraente para um consumidor que veja no Hotel Dall'Onder um centro de referência de toda a Região da Uva, do Vinho e da Champanha. Em relação a hotéis de mesmo padrão da região, o preço do Dall'Onder já é competitivo. A estratégia é vender Bento e a Região Italiana e não

o Hotel, mas faz-lo através do Dall'Onder, a preços competitivos. Daí a necessidade da ampliação física em marcha, que visa adquirir a escala que venha atribuir-lhe capacidade de competir em preço, com serviço diferenciado. A organização interna, com uma orientação para oferecer cada vez mais serviços ao consumidor, mais vantagens para ele, corresponde a um esforço para evitar que o hotel, que foi o propulsor do turismo regional, não se transforme num elemento entrópico do sistema, como já ocorreu em outras experiências no passado (Talvez seja esta linha de análise que possa explicar a decadência do Hotel Samuara, por exemplo, hoje transformado em Hotel Escola pela Universidade de Caxias do Sul).

Pelo contrário, o hotel tem procurado criar a imagem de que “lá é onde tudo acontece”, pela sua vinculação com os Projetos Maria Fumaça, rafting no rio das Antas, rali de jipe, Caminhos de Pedra e Vale dos Vinhedos; além de seus diferenciais próprios, como a dedicação de seu pessoal, que veste a camiseta, a apresentação dos shows variados (que também são apresentados, alguns, na Maria Fumaça), como os Corais Imigrante e Terra Nostra (surgido do Coral Imigrante), o Grupo Rastros do Tempo, as orquestras e bandas coloniais, a Orquestra de Teutônia e sua cantora, bem como a apresentação do tenor Dirceu Pastore, acompanhado do músico Antônio Ruffato (Dirceu Pastore é um agricultor e produtor de moranguinhos, autodidata, que agora começa a receber educação musical, mas que é portador de uma bela voz de tenor). Ao criar uma estrutura hoteleira que, em si, era atraente, independente de suas ações diretas de promoção, abriu as portas para a interiorização do turismo, ao levar os turistas para a cantina e vinícola Valduga e, depois, para a Miolo, e agora para as vinícolas Dom Laurindo (que vende 60% de seus produtos diretamente para os turistas), Don Giovanni e Cave D'Amadeo, sendo que nas vinícolas com cantina foram servidas 2.700 refeições entre janeiro e março de 2001. Ultimamente foi incorporada a esta programação a Cooperativa Aurora, que recebeu 147.000 visitantes, em 2001.

Neste mesmo esquema, enquadra-se outra ação conjunta: faz já cinco anos que o Hotel Dall'Onder promove a "Noite de Gala", quando se realiza um grande jantar com gastronomia diferenciada e onde são apresentados os produtos de todas as vinícolas da região polarizada por Bento Gonçalves, principalmente vinhos e espumantes.

O Hotel Dall'Onder, evitando ser o fator entrópico do sistema turístico, deverá manter e ampliar o turismo de grupo, porque cria o volume de público necessário para todos os "produtos turísticos", mesmo porque o acréscimo de custo, entre um pequeno número de hóspedes e um número maior, é pequeno. Serão mantidas, segundo as informações obtidas nas entrevistas, as promoções especiais que são feitas para o turismo de grupo, como por exemplo, quando se identifica um casal que esteja em lua-de-mel lhe é oferecido um pernoite em apartamento tipo super-luxo, com um jantar especial na cantina. O efeito tem sido fantástico e inesquecível para o casal premiado.

Atualmente, com uma expansão extraordinária de todos os serviços de turismo em Bento Gonçalves, do que o número de leitos hoteleiros é um bom exemplo, tendo passado de 360, em 1980, para 3.500, em 2001, preocupa-se o Hotel Dall'Onder em criar novas atrações turísticas, entre as quais, o Projeto de Colheita da Uva, pelo qual o turista vem para colher e consumir uva diretamente. Outros produtos turísticos compreendem cursos de educação para beber vinho, nas vinícolas, ensinando inclusive qual o cálice ou taça adequada para cada tipo de vinho ou espumante, como se cultiva a parreira, quais os tipos de uvas e vinhos, qual o processo de elaboração do vinho e da champanha, como se degusta em cálice de cristal, etc.; compreendem também ciclos turísticos à cavalo, ou de bicicleta; o mototurismo; o turismo especializado para crianças; o turismo júnior; o turismo da meia idade e da terceira idade (turismo diferenciado por idade); o turismo gastronômico pelas agroindustriais novas da região e programas de recreação, no Hotel, para todas as idades. Um novo roteiro de viagem tipo

Maria Fumaça está sendo proposto para a ALL (empresa concessionária desta parte da Rede Ferroviária) e compreendendo a ligação de Jaboticaba, Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa e também começa a ser estruturado um roteiro de barco, desde Porto Alegre até Estrela, e daí, por terra, até a Serra integrando a região de colonização alemã com a região de colonização Italiana.

Em suma, o que o Hotel Dall'Onder pretende, na sua função introjetada de promotor do turismo, é criar mecanismos de atração turística que representem uma demanda turística sustentada para fazer jus à toda a estrutura de oferta de serviços que vem sendo montada em Bento Gonçalves e na Região.

Nessa linha de conduta, quando convidado, como a primeira empresa do setor privado a participar da Associação de Turismo da Serra Nordeste (ATUASERRA) não só aceitou como assumiu a sua presidência e nela formatou um projeto comum com o SEBRAE que resultou num conjunto de atividades de ampla repercussão em toda a região, a tal ponto que em Nova Prata, no ano de 2001 foram apresentados centenas de produtos de micro-empresas geradas por esse projeto, além de mais de 30 roteiros turísticos novos.

Em linhas gerais, o Hotel Dall'Onder como empresa, ou através de seus dois principais líderes, Rodolpho Elia Dall'Onder, como o empreendedor nato e investidor principal, e Tarcísio Michelin, como o idealizador de um novo *porvenir* do turismo na região, se propôs a recuperar a região para o turismo, prescindindo para isso, no início, do apoio de iniciativas públicas, e de decisões conjuntas da comunidade, como Gramado e Canela. Pelo contrário, procurou induzir parcelas da comunidade a participar de uma "idéia" inicial incipiente que foi sendo criada em processo, independente da descrença da comunidade, como um todo. Procurou manter um aperfeiçoamento progressivo de sua prestação de serviços para a clientela, independente das conceituações sofisticadas do marketing, mas com uma visão clara de transferência de vantagens para o consumidor. Dirige seu

esforço no sentido de criar novos produtos que consolidem o pólo turístico de Bento Gonçalves e região, recebendo frutos indiretos, e, mesmo tendo a sua capacidade hoteleira com alto grau de ocupação, continua a criar novos produtos e a colaborar para que novas atividades sejam desenvolvidas. Sempre procurou manter a mística de que a atuação na atividade de turismo e em hotelaria é digna e contribui para o desenvolvimento regional, a tal ponto que estimula o surgimento de atrativos turísticos independentes do hotel e com resultados que beneficiam outros hotéis e outras estruturas de serviços de turismo. Procurou centralizar as ações comunitárias vinculadas ao turismo, mesmo antes de assumir a presidência da Associação de Turismo da Serra Nordeste e nessa sua atuação não titubeou em promover o surgimento de outros empresários em segmentos correlatos ao turismo e mesmo no próprio segmento hoteleiro, ampliando, assim a perspectiva de desenvolvimento regional, através do turismo.

De todas as iniciativas de Tarcísio Michelin em promoção do turismo, até o momento, nenhuma rivaliza com o Projeto Cultural Caminhos de Pedra. Segundo o relato de Elia Dall'Onder quando Tarcísio lhe falou que ia começar o projeto e que ia levar os turistas a visitar a antiga Cantina Strapazzon, Elia lhe disse: "Mas aquilo é uma velharia". E Tarcísio foi enfático: "Os turistas vão gostar".

Farina (1999, p. 153 e 154) faz um relato emocionado do Projeto:

Até a década de 70, a estrada que ligava Bento Gonçalves a Farroupilha passava pelo povoado de Barracão e pelas capelas Santo Antoninho e São Pedro. O comércio local, além de atender a população rural adjacente, beneficiava-se deste movimento intenso: Hotel Cavalet, Moinho Bertarello, Ferraria de Adolfo Ferri, comércio local de produtos artesanais, etc.

Com a abertura e asfaltamento da RS 470, desviou este tráfego, privando São Pedro da clientela dos viajantes. Adolfo Ferri faleceu e seu filho fechou a ferraria, circunstâncias locais e nacionais fizeram com que o moinho e o hotel também fossem fechados. O lugar estagnou, a paisagem, repentinamente, ficou estática e boa parte dos moradores transferiu-se para cidade.

O turismo, no entanto, produziu o milagre: parado no tempo, o local conservou grande parcela da arquitetura característica da imigração italiana, tudo isso está sendo reanimado e a cultura resgatada.

O projeto de turismo colonial "Caminhos de Pedra", prevê uma concepção inovadora: um museu vivo da 1ª colonização italiana do País. Ali o visitante retrocede ao antigo ambiente colonial onde encontra, exatamente como naquela época, as moradias peculiares de pedra e madeira, capelas, cantinas, estabelecimentos da protoindústria movida a roda d'água, moinho, ferraria e

serraria. O projeto tem como principal objetivo, resgate e promoção de uma cultura peculiar; tendo como viabilizador o turismo, proporcionando às inúmeras famílias melhores oportunidades de promoção social.

Caminhos de Pedra, da Linha Palmeiro, Bento Gonçalves, Farroupilha, de responsabilidade do arquiteto Júlio Posenato, tendo como grande investidor o Hotel Dall'Onder, hoje é sucesso e ilustra de forma pujante, o que pode fazer a iniciativa privada pela cultura. Em apenas cinco anos de implantação, mais de 100 mil turistas já percorreram os doze quilômetros do abençoado caminho, que guarda a preciosidade de uma dezena de casas de pedra e outras tantas casas de madeira de até três pisos, constituindo a "melhor arquitetura popular italiana do Brasil".

Além de um moinho colonial reativado, ferraria movida por duas rodas d'água, restaurante típico, casa do leite, casa do fio e da linha, casa da farinha com a produção de massas caseiras, casa das geléias, casa do extrato de tomate... Cantina colonial...Enfim, dezoito empresas familiares que começam a dar novo alento sócio-econômico a São Pedro.

No resgate de seus valores históricos e culturais, São Pedro reorganiza a tradicional banda musical. São Pedro resgata a cultura local, a exemplo da 1ª Sera Taliana di San Piero, grupo de Danças Italianas. "Caminhos de Pedra", da Linha Palmeiro, com duzentos lotes rurais, vêm se consolidando como importante pólo de atração turística cultural. Caminhos, aliás, abençoados por Capelas como Santo Antoninho, São Miguel, São Pedro, Santo Antônio, Santuário de Caravaggio, São Marcos e uma dezena de capitéis... Comunidades de fé que preservam os valores herdados dos imigrantes italianos.

Ao que Zardo (op. cit. p. 155) acrescenta:

Atualmente, através do projeto "Caminhos de Pedra", além de tantos outros benefícios, acontece também o intercâmbio cultural e tecnológico. O maior sonho de grande parte das pessoas em conhecer o país de seus avós e bisavós, agora é uma realidade através do intercâmbio. Muitos jovens da Colônia São Pedro buscam avanços técnicos de produção e comercialização na área de fruticultura, vinificação, restaurantes turísticos, artesanato e danças folclóricas (na Itália).

Esta descrição do processo evolutivo que resultou no atual Hotel Dall'Onder já permite intuir que se trata de uma empresa com um comportamento anômalo numa sociedade extremamente competitiva, inserida numa globalização subordinada, com valores nacionais anêmicos. Não é uma situação muito comum encontrar uma empresa que localiza um nicho de mercado, vinculado à sua atividade principal, o estrutura e em lugar de explorá-lo, o terceiriza, financiando o seu parceiro e lhe dando condições operacionais mínimas, ainda que isso traga um benefício direto para a sua própria inserção favorecida no mercado. Então, a pergunta que se coloca **é que empresa é essa?**

7. QUE EMPRESA É ESSA? SUA MISSÃO E SUA IDEOLOGIA

Para responder a essa pergunta serão utilizados os elementos obtidos através da pesquisa de dados e das entrevistas, confrontados com os parâmetros que podem ser retirados da bibliografia selecionada.

O primeiro conjunto de variáveis que se pretende trabalhar é o que diz respeito à missão, para logo em seguida trabalhar a ideologia e os objetivos do Hotel Dall'Onder como empresa.

7.1. - A MISSÃO DO HOTEL DALL'ONDER

A missão do Hotel Dall'Onder foi manifestada por vários entrevistados, em especial pelo seu Diretor Superintendente e se expressa numa máxima singular:

- ***DESENVOLVER O TURISMO.***

Esta é uma missão hoje introjetada por todo o corpo funcional da instituição, mas, na origem do processo, era uma visão particular de Tarcísio Michelon, que via numa estrutura hoteleira com potencial de crescimento o embrião e o suporte para o desenvolvimento do turismo.

Como contraponto das afirmações de Tarcísio e outros colaboradores do Hotel são apresentadas as opiniões de empresários e micro-empresários de Bento Gonçalves ou da Região, através da transcrição de suas manifestações, no estilo coloquial que elas foram coletadas, através da gravação das entrevistas. Tarcísio afirma: "A missão do hotel nós definimos claramente, é promover o turismo para Bento Gonçalves e a região". Entre os empresários as afirmações são do tipo:

Eu vejo que a filosofia de trabalho deles é realmente transformar Bento Gonçalves num pólo turístico, num pólo de hotéis e tudo o mais.... O importante é esta iniciativa... é esta pró-ação de desenvolver o turismo. Esta é a parte mais louvável da coisa (Neri Gilberto Basso).

Então, eu diria assim, que o Hotel Dall'Onder no início do nosso trabalho dessa parte da gastronomia, da parte do turismo, eles foram umas pessoas que começaram a incentivar esse tipo de trabalho.....Realmente, eles nos ajudaram bastante nessa parte.....foi fundamental para a Casa Valduga, os cursos do CEFOR.....(eles) se hospedavam somente no hotel Dall'Onder, então, esses grupos vinham aqui de segunda a sexta. Eu nunca vou esquecer isso aí.....Diariamente até hoje, os grupos deles vem até nós...inclusive hoje à noite tem mais de 100 pessoas que vem aqui jantar, através do Hotel Dall'Onder (Elizabeth Valduga).

Eu acho que o Hotel Dall'Onder foi um hotel, assim, propulsor do movimento do turismo na região, porque anteriormente...ele se deslocava mais para Caxias do Sul.... O hotel Dall'Onder concentra, hoje, uma credibilidade turística em toda a nossa região,....não só em Bento. E é um exemplo de investimento voltado para o turismo (Glacir Romagna).

O Hotel Dall'Onder sem dúvida nenhuma foi o pioneiro nesse despertar, aliás, para toda essa região, porque o Tarcísio teve uma clarividência que não é comum nas pessoas, como, por exemplo, aquele projeto dos Caminhos de Pedra, mas ele não construiu só o Caminhos de Pedra, porque se nós vamos ver, aqui mesmo, o Vale dos Vinhedos só passou a ser conhecido com os clientes do Hotel Dall'Onder, quando se organizavam jantares aqui na Casa Valduga, no Miolo, de pessoas que estavam fazendo cursos, seja do Banco do Brasil, do SENEX, eles freqüentavam os cursos e de noite vinham aqui comer a comida típica colonial italiana no meio das pipas e quem fez isso foi o Tarcísio. Sem dúvida nenhuma, o Tarcísio tem um papel tremendamente importante, o Hotel Dall'Onder porque o Tarcísio, sim, é o intelectual disso, mas por trás disso ele tem o apoio do seu Rodolpho Elia Dall'Onder e realmente ele é o grande responsável por este despertar do turismo na Serra Gaúcha. (Moysés Luiz Michelin).

O Hotel Dall'Onder teve um papel importante para o desenvolvimento do turismo no município e para a região, porque, acima de tudo, Tarcísio Michelin é uma pessoa que tem se dedicado, ao longo desses anos, a um trabalho voltado a toda a classe hoteleira, todo o comércio, todo o serviço.....Porque ele tem desenvolvido ações, dentro do nosso município, na área de turismo..., como um dos exemplos, o Caminhos de Pedras, que é um projeto que ele começou, no início sozinho,... dentro de um distrito de nosso município, aonde lá se instalaram atividades...resgatando a cultura daquele distrito, daquela população, enfim, isso é um dos projetos entre muitos que ele tem desenvolvido para o nosso município e a nossa região...que viesse com isso buscar mais turistas para visitar o nosso município. (Ivanir Foresti).

Entre os micro-empresários envolvidos com os projetos Caminhos de Pedras, rafting e outros vinculados ou apoiados nas atividades da Atuaserra, as opiniões sobre a missão ou o papel do Hotel Dall'Onder no desenvolvimento do turismo, também não diferem muito das anteriores, como se pode ver a seguir:

No início foi difícil para agente acreditar, se o projeto iria dar certo, então ficamos quatro meses pensando,...até o momento em que vimos o primeiro ônibus chegar à nossa casa e então começar a acreditar que poderia dar certo....Então, por

intermédio do Hotel Dall'Onder, do Tarcísio, que criou este projeto, e deu a iniciativa de começar aqui. Eu acho que ele leva isso como uma missão pessoal, mas também por gostar, eu não sei como lhe expressar....Eu acho, que era um sonho para ele e ele botou em prática e, como eu vou lhe dizer, eu acho que ele se realizou e para nós também porque nós estamos junto com ele; então começando por ele, nós estamos atrás (Cristiane Ársego Strapazzon).

Foi o seu Tarcísio Michelin (quem mais ajudou a montar este negócio), me ajudou tanto na parte material, financeira, como me ajudou na parte, assim, como se diz, humana mesmo, incentivando, mostrando que é possível fazer....Ele deve ter tido uma boa visão de que isto aqui podia ser transformado numa coisa boa, porque tinha bastante casas antigas, podia ser aproveitado; ele também queria manter a gente aqui, porque tinha muita gente saindo daqui, não é;e uma prova disso são minhas filhas que, as duas, estão aí comigo (Justina Cavalet).

Surgiu (o meu negócio) através do seu Tarcísio Michelin que...me perguntou quem é que fazia os biscoitos coloniais que eram vendidos na Ferraria dos Ferri. Eu disse que era a minha esposa que fazia. Aí ele disse, olha tem um espaço da Casa das Farinhas....Era o projeto número quatro do projeto Caminhos de Pedra.....Projeto montado pelo Tarcísio Michelin e Júlio Posenato.....Era um projeto cultural, ou seja, a preservação dos costumes, de como as famílias viviam aqui originalmente,....Tivemos ajuda do Hotel Dall'Onder, que é quem praticamente fez tudo, praticamente todas as casas aqui nos Caminhos de Pedra foram restauradas pelo Hotel Dall'Onder com recursos próprios do Hotel Dall'Onder.....Ele me ajudou com algum dinheiro também, não é? (Antônio Schemes)

Aí, quem nos deu a idéia (de receber turista e reativar a Ferraria dos Ferri), que veio, que falou com nós, foi o seu Tarcísio e o Júlio Posenato....Foi para preservar, porque essas coisas aqui iam desaparecer...Se ninguém tomava consciência de que tinha que preservar isto aqui, ia desaparecer tudo. E claro que a família ficou contente porque ia preservar. E, no início, no início, quem restaurou tudo aqui foi o Hotel Dall'Onder. Eles fizeram e não cobraram....Eu acho que foi uma iniciativa não boa, mas maravilhosa do Hotel. Se não fosse por eles, ninguém ia ter a idéia de restaurar a Ferraria; para que? para produzir não valia a pena.....O meu marido sempre dizia: se o seu Tarcísio diz que vai dar, eu acho que vai, porque ele sabe. Ele me dizia. Aí quando já estavam fazendo a restauração, ele me dizia: será que vai dar certo? E eu dizia, tem que dar, pelo amor de Deus, tem que dar certo (risos)...A única coisa que eu digo é que se todos os empresários tivessem a noção, que fossem que nem ele, o Brasil seria bem melhor. Ele teve a noção de resgatar as nossas origens e de trabalhar isso para o turismo. (Deonila Ferri).

Criar a minha agência (Rio das Antas Turismo) foi uma idéia do Tarcísio....que me emprestou o dinheiro; acho que foi o Hotel quem emprestou o dinheiro, mas através do Tarcísio; enfim, então eles me emprestaram o dinheiro para a primeira compra e depois eu fui pagando aos poucos, quando sobrava um dinheiro eu ia pagando para eles....Quando eu comecei eu não tinha nada e, com o trabalho, com o auxílio do Tarcísio, eu já tenho uma empresa bem formatada (Décio Favretto).

Seu Tarcísio é uma pessoa fora do comum, uma pessoa com uma visão impressionante em matéria de turismo. Tudo o que ele põe a mão dá certo e realmente ele impulsiona. Só para te dar um exemplo, aqui do Paraíso das Cabrinhas, ele mandou dois ônibus de funcionários do Hotel Dall'Onder, desde o guarda até as camareiras, os gerentes, vieram visitar para conhecerem e saberem bem aquilo que eles vão divulgar para os turistas no Hotel. Eu fico impressionada, com isso aí. Eu achei, assim, que isso é uma coisa muito difícil da gente ver, hoje

em dia. Isso mostra como ele trabalha. (Marta Luíza de Arenhaupt).

Estes micro-empresários obviamente estão profundamente vinculados ao projeto Caminhos de Pedra e a todas aquelas iniciativas que estão sendo desenvolvidas pela Atuaserra, sob a presidência de Tarcísio Michelin, e com o apoio do Hotel Dall'Onder, o que poderia colocar o problema do comprometimento de suas opiniões com os seus interesses, ou seja, poderiam ser opiniões distorcidas, da mesma forma que estariam prejudicadas as manifestações de Márcia Ferronato e Beatriz Paulus. Entretanto, aqui se adota a posição de Giordano Bruno perante a inquisição, quando afirmou: Se um louco sai à rua num dia de sol e diz: *faz sol!*, não deixa de fazer sol porque ele é louco.

A questão do comprometimento, ou, de outro ângulo, do distanciamento, foi amplamente discutida por Paul Ricoeur e outros autores:

Não há um lugar não-ideológico de onde possa falar o cientista social, porque falar de um lugar axiologicamente neutro não passa de um engodo (Japiassu, H. – 1977, p. 11). ...Ora, o que me surpreende nas discussões contemporâneas não é somente - não é tanto - o que nelas se diz sobre a ideologia, mas a pretensão de dizê-lo de um lugar não-ideológico chamado de ciência (Ricoeur, op. cit. p. 77).

....Todo o saber objetivante sobre a nossa posição na sociedade, numa classe social, numa tradição cultural, numa história, é precedida por uma relação de *pertença* que jamais poderemos refletir inteiramente. Antes de qualquer distância crítica, pertencemos a uma história, a uma classe, a uma nação, a uma cultura, a uma ou a tradições (Ricoeur, op. cit. p. 92).

A pesquisa científica não escapa à consciência histórica daqueles que vivem e fazem a história. É por isso que uma ciência livre de preconceitos tornase impossível. É a partir de uma tradição que a interpela que a história coloca, ao passado, questões significativas, persegue uma pesquisa significativa, atinge resultados significativos.... A história como ciência recebe suas significações, no início e no fim da pesquisa, do vínculo que conserva com uma tradição recebida e reconhecida. Entre a ação da tradição e a investigação histórica forma-se um pacto que nenhuma consciência crítica poderá desfazer, sob pena de tornar insensata a própria pesquisa (Ricoeur, op. cit. p. 116 e 117).

Ao que Khun (Khun, T.S. - 1971) contesta, afirmando que esse procedimento é típico do desenvolvimento das ciências normais, pois "a ciência normal suprime, freqüentemente, inovações fundamentais, devido ao fato de se mostrarem necessariamente subversivas para seus compromissos básicos"

(Khun, op. cit. p. 26), desenvolvimento este que depende da aceitação e do domínio de um determinado paradigma, após conceituar paradigma como as "realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante certo tempo, proporcionam modelos de problemas e soluções a uma comunidade científica" (Khun, op. cit. p. 13).

Segundo Khun:

.....A visão da ciência que vamos desenvolver sugere a fecundidade potencial de quantidade de tipos novos de investigação, tanto histórica como sociológica. Por exemplo, a forma em que as **anomalias**, ou as violações àquilo que é esperado, atraem cada vez mais a atenção de uma comunidade científica, exige um estudo detalhado do mesmo modo que o surgimento das **crises** que podem aflorar, devido ao fracasso repetido na tentativa de fazer com que uma anomalia possa ser explicada. Ou também, se estou certo quanto ao fato de que cada revolução científica modifica a perspectiva histórica da comunidade que a experimenta, então, essa mudança de perspectiva deverá afetar a estrutura dos livros de texto e as publicações de investigação posteriores a dita revolução (Khun, op. cit. p. 15).

Entretanto, Khun concorda que:

Existe uma "insuficiência das diretrizes metodológicas para ditar, por si mesmas, uma conclusão substantiva única a muitos tipos de perguntas científicas. Entre uma série de possibilidades aceitáveis, as conclusões particulares a que chegue estarão determinadas, provavelmente, por sua experiência anterior em outros campos, pelos acidentes de sua investigação e pela sua própria preparação individual"....e "que as primeiras etapas de desenvolvimento da maioria das ciências se caracterizaram por uma competição contínua entre uma série de concepções distintas da natureza, cada uma das quais se derivava parcialmente da observação e do método científicos e, até certo ponto, todas eram compatíveis com eles" (Khun, op. cit. p. 24).

A ótica que cada um adote, então, depende do paradigma que siga, que, inclusive determina os procedimentos diferenciados do ponto de vista metodológico ("verdade e método não constituem uma alternativa, porém, um processo dialético" - Ricoeur, p. 137). Da mesma forma, o texto que for aqui gestado trará intrínseco um "distanciamento", já que:

"Ele (o distanciamento) pertence propriamente à interpretação, não como o seu contrário, mas como sua condição. Esse movimento de distanciamento está implicado na fixação, pela escrita, e em todos os fenômenos comparáveis, na ordem da transmissão do discurso. Com efeito, a escrita de forma alguma se reduz à fixação material do discurso: esta é a condição de um fenômeno muito mais fundamental, o da autonomia do texto. Autonomia tríplice: com referência à

intenção do autor, à situação cultural e a todos os condicionamentos sociológicos da produção do texto; e, enfim, ao destinatário primitivo" (Ricoeur, op. cit. p. 135).

Não será, portanto, o nível de comprometimento funcional dos informantes que alterará a qualidade da informação, mesmo porque, na maior parte dos casos, ela é mais confirmativa de expressões já obtidas em outras fontes.

Assim, Beatriz Paulus, assessora e secretária executiva da Atuaserra, manifesta a sua admiração espontânea ao afirmar:

"O Tarcísio tem a visão do desenvolvimento regional do turismo; na verdade o mundo das idéias é do Tarcísio.....O Tarcísio é o homem de visão, então ele é a pessoa que nos direciona ou que nos dá as idéias constantemente....A missão do próprio hotel é o desenvolvimento, justamente, das atividades, da questão do turismo e de serviços, ser um prestador de serviços na área do turismo....Isso só surgiu (a missão do Hotel Dall'Onder) com o retorno do seu Tarcísio para Bento (1981)....Ele sempre teve essa visão" (Beatriz Paulus).

De uma maneira muito similar, assim se expressa Márcia Ferronato, consultora do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares:

....Eu acho que ele ("seu" Tarcísio) é uma pessoa iluminada, eu acho que ele realmente tem uma missão.... Ele é uma pessoa determinada, que sabe o que quer e ele realmente escolhe o ponto, alguma coisa que ele deseja fazer e ele faz! Ele traça os objetivos para o que ele quer e mais, sempre que ele puder ajudar alguém ele ajuda, ele abraça, ele forma uma rede; não é uma parceria de mão única;....Ele é uma pessoa com uma visão fantástica e ele sabe onde ele pisa. Às vezes (os empreendedores) estão um pouco inseguros, conversam com ele ou vêem ele na linha de frente e então dizem: a gente vai também. Hoje, eu acho que o turismo na região, em Bento obviamente, mas na região se deve exclusivamente a uma ação efetiva que começou no Dall'Onder, que começou no seu Tarcísio e aí foi indo; Vale dos Vinhedos foi isso, Caminhos de Pedra, foi isso. O Hotel carregou o turista, auxiliou a investir, o Décio (Favretto, da Rio das Antas Turismo) é um exemplo disso, a Giordani Turismo (do projeto da Maria Fumaça), também. E aí a região passou a vê-lo como uma pessoa que apoiava, que estava ali presente e não simplesmente, como alguém que diga: ah ta legal! (Márcia Ferronato).

As entrevistas com os demais acionistas do Hotel Dall'Onder visavam mais identificar as possíveis diferenças de visão entre eles. O que ficou mais ou menos evidente é que o senhor Rodolpho Elia Dall'Onder é um empreendedor nato, que procura transformar toda a oportunidade de mercado numa oportunidade de investimento, para ampliar a acumulação de todo o grupo, mas como uma forte

fixação no investimento imobiliário, que é tão forte que ele continua a investir nesse ramo, mesmo sem ter concluído a ampliação do Hotel Dall'Onder, que lhe daria um retorno imediato; enquanto que os outros acionistas detentores de 25% do patrimônio hoteleiro do grupo, ou seja, Irajá Valduga Vasseur e sua esposa, Carmen Dall'Onder Vasseur, tem uma postura bastante clara quanto à diferença de "papéis" do Hotel Dall'Onder e do Hotel VINOCAP dirigido por eles, junto com o "seu" Elia.

"Seu" Elia quando questionado sobre a idéia de promover o turismo em Bento contou várias histórias que envolviam a sua participação nesse processo, entre as quais, a forma como ele convidou o Tarcísio para gerenciar o Hotel Dall'Onder, a repercussão da demanda provocada pelos cursos do Banco do Brasil e da EMBRAPA e sobre a vinculação com a CVC, que tanta influência teve no desempenho do hotel, bem como referiu-se ao projeto Caminhos de Pedra, tudo nos seguintes termos coloquiais:

Então, o Mincarone me disse que os professor da EMBRAPA vinham aqui em Bento e voltavam de táxi para dormir em Porto Alegre: "Nós precisamos um hotel de qualidade... Tu quer ganhar dinheiro e tu tem um homem do teu lado, que é o Tarcísio"...Um dia, eu estava tomando café e vi lá perto do Clube Aliança, um ônibus, e sobe um ônibus assim, devagar, pim, pim, pim; se vê que ele estava mal..... Ele parou lá na frente daquela pracinha, parou lá, e eu disse: eu posso servir alguma coisa?...Era uma excursão da CVC, e eu perguntei: quem é o dono da CVC? E ela me disse: é meu irmão... Bah, nós conversamos um tempão e eu dei um cartão.... e depois Tarcísio lá em São Paulo conheceu o dono e veio o dono e fizemos amizade e aí começamos com as excursão.E também tinha o Banco do Brasil, que era muito bom, e fomos indo, fomos indo, e o pessoal cada vez começou a gostar mais e o Banco do Brasil começou a ir para o Vale dos Vinhedos e aí começaram a gostar e foi, e foi, e agora praticamente eu fico até chateado de não ter lugar.

Aquilo lá (o desenvolvimento do projeto Caminhos de Pedra), então, o Tarcísio disse: olha nós temos o Vale dos Vinhedos, a uva e tal, mas nós precisamos....É, então nos veio o engenheiro Posenato, ele veio e nos ajudou muito... . Bom, um dia o Tarcísio, foi lá onde fizeram o Quatrilho,lá no Strapazzon, e eu disse: tu vai mostrar essa cantina velha? É, mas tu sabe, ela é toda de pedra, o pessoal vai gostar, disse Tarcísio.

Então, quando chegou a excursão eu quis ir junto e eles estavam muito admirados e lá no Strapazzon ou na Nila (Ferraria dos Ferri) havia uma mesa e num canto havia pinhão e eu disse: olha só o pinhão e todos vieram ver o que era o pinhão e comeram. Então eles queriam saber de onde viam as pedras que se faziam as

taipas...Parei na Ferraria Ferri....e o Posenato falou, quando pode começar uma parceria? Olha, já começou; E começou a vir os ônibus e me perguntavam: o que tá acontecendo lá? E eu me fazia de bobo e dizia: estão se metendo naquela porcaria de colônia. Os turistas diziam: o senhor precisa ver aquilo, aquilo é uma terapia, tem uma ferraria, tem moinho, tem outras coisas, o senhor precisa conhecer; ah é? Diziam para mim, que vivi e trabalhei lá.....Nós ajudamos muito (aquela gente, com dinheiro e tudo o mais)...

Nas manifestações de Irajá Valduga Vasseur se nota uma preocupação com a consistência do projeto turístico frente ao projeto hoteleiro do grupo, embora exista uma clara consciência do papel que cada hotel deve jogar:

(A missão é) ter um serviço de hotelaria de primeira linha, incentivar o turismo...., todos os segmentos que compõem o turismo...,e isso aí gera mão de obra, gera divisas, gera uma série de coisas para nós, tanto a nível municipal, regional, nacional...As duas (o grupo se orientou para explorar hotelaria ou para desenvolver turismo?), uma coisa depende da outra. O desenvolvimento do turismo, por exemplo, na parte comercial, quem trabalha com hotel pensa em.....aumentar o hotel e ter o maior movimento no hotel, mas se não tiver o desenvolvimento do turismo, o hotel vira um elefante branco e, nesse ponto, o Grupo poderia ter assumido, inclusive,essas partes operativas. Foi oferecida para o hotel, para o Tarcísio, a operação da Maria Fumaça.... Claro, mas com uma visão maior, não adianta ser dono do Maria Fumaça, dono do jipe aventura, dono do rafting, ter os receptivos. Então, não vai....teria que criar oito ou dez empresas adjacentes ao grupo e aí, lá pelas tantas, não consegue fazer tudo. Então, o desenvolvimento turístico também foi isso de promover outros empresários que estavam aí, com boas capacidades empresariais e também ter o seu quinhão e tocar os seus negócios, como é o caso dos Caminhos de Pedra....Além de seu Dall'Onder, o grande incentivador nessa parte de turismo e que sempre batalhou, é o meu concunhado, o Tarcísio, que sempre viu essa possibilidade, anteviu há muitos anos atrás e... tanto é que o Caminhos de Pedra é uma iniciativa do Hotel Dall'Onder e dele, desde o início (Irajá Valduga Vasseur).

Bento Gonçalves é antes do Hotel Dall'Onder, não é, e após o Hotel Dall'Onder; isso....em termos turísticos, bem entendido. E aí eu digo, que Bento não é só vinícolas e indústrias, existe a indústria do turismo, e isso as pessoas não acreditavam e achavam que isso era só possível para Gramado. Então houve esse despertar. A partir do que essa pessoa (do meio de comunicação) comentou, eu parei, pensei e falei: é ele tem razão, por isso é que eu acredito que é um marco da história de Bento Gonçalves e do turismo (Carmen Dall'Onder Vasseur).

Entre os diretores do Hotel Dall'Onder, seja o ex-diretor Hermes Basso, seja o atual diretor geral, Gilberto C. Durante, não existem dúvidas sobre a missão do Hotel Dall'Onder:

A Missão do Dall'Onder é justamente isso, o Dall'Onder quer que a região seja um pólo turístico.....Foi com o Tarcísio (quando Tarcísio voltou para Bento), que tinha

esta visão do futuro, esta visão de transformar Bento num pólo turístico, porque o sonho dele é para mostrar que quando a indústria estivesse em crise, a indústria do turismo poderia ser uma alternativa (Hermes Basso).

A (missão) principal? Acho que é perpetuar o turismo....a nível regional. (O conhecimento dessa missão e sua absorção) vem pelo modelo de trabalho de 20 anos, sempre numa batalha isolada, com poucos apoios, então a gente vai vivendo essas situações e isso aí vai entrando dentro da gente, assim, naturalmente, no sangue da pessoa, do que é o turismo, do que é o Dall'Onder, da missão, do nosso negócio. O exemplo dos Caminhos de Pedra é uma coisa que orgulha todos os colaboradores do Hotel, essa iniciativa da empresa, e a gente, cada vez que assiste a fita do "Gente que Faz", ou do "Qualidade do Turismo" do SEBRAE, a gente se emociona ainda (Gilberto C. Durante).

Entre os colaboradores, entre os funcionários do hotel, existe uma consciência firme da missão, mas a forma de expressá-la é diferenciada, sendo nítido que para uns fica mais fácil verbalizar sobre esse assunto que para outros. De qualquer maneira, transcreve-se, logo a seguir, o que foi dito por quatro colaboradores do hotel, com atividades na recepção, conciergeria e setor comercial (Daian Alberici da Silva e Sandra Machado), uma camareira (Ângela da Silva dos Santos) e a encarregada da cozinha (Maria Inês Mello).

Não é simplesmente uma empresa que produz um produto e vende esse produto, ou presta assistência....Tem uma pessoa aqui que tem uma liderança muito forte, que faz um trabalho muito grande...e que já está beneficiando muita gente, que fez as pessoas que não acreditavam, acreditar, no desenvolvimento turístico. É uma coisa muito ampla, de amplo benefício....Você acaba incorporando uma missão.... Eu vejo que ela (a missão)... ela começou a desenvolver pelo caminho certo que foi pela base, desenvolver as pessoas da comunidade, integrando as pessoas da comunidade, ela passou a desenvolver o sentido dos funcionários aqui dentro, ela passou a desenvolver o sentido das pessoas que vem de fora, que aqui encontram, aqui, o valor da cultura.... (Daian Alberici da Silva).

....Porque eu trabalhava de telefonista, e sabia que o Dall'Onder não é só uma empresa, ele está abrindo várias empresas, assim, inconscientemente, micro-empresas, inclusive, e o pessoal se auxilia uns com os outros, nos Caminhos de Pedra, ... isso faz uma satisfação enorme para a gente (Sandra Machado).

A missão vamos ver....Ah, eu não sei falar, mas eu tento fazer o melhor para que eles venham sempre, eu não sei se esta é a resposta certa, não é? Por que sim (eu quero que eles venham sempre), porque, ...eles vêm de vários lugares, então, eu tento fazer o melhor para eles, para que eles voltem para o nosso hotel, para a nossa cidade, é melhor para nós. Ah, eu acho (que minha atitude ajuda a desenvolver o turismo em Bento), eu acho que sim! Sim (A missão do Dall'Onder é desenvolver o turismo) (Ângela da Silva dos Santos).

(O Hotel) promove bastante (o turismo), na minha consciência promove bastante, até mais do que qualquer outro, que não só divulga Vale dos Vinhedos, Caminhos

de São Pedro, ele também divulga outros locais fora da cidade e que o turista vem e vai visitar que nem tem em Veranópolis, Cotiporã.... É esse trabalho que está sendo feito nos Caminhos de Pedra, no Vale dos Vinhedos, o cliente vem para cá..., ele não vem para cá só por causa do Hotel, ele vem para cá por causa dos pontos turísticos... (Maria Inês Mello).

Finalmente, foi também registrada a opinião do Prefeito Darcy Pozza, cuja entrevista foi gravada por telefone, em meio a muito ruído, ficando extremamente prejudicada: "Bem eu acho que existem vários fatores (no processo de desenvolvimento do turismo do município e da região), mas sem dúvida um deles é a atuação do Hotel Dall'Onder" (Prefeito Darcy Pozza).

O aspecto mais relevante da missão do Hotel Dall'Onder, sobre o que existe uma total unanimidade, é que essa missão não é uma missão para dentro, para o interior da empresa, e nem se refere à empresa em sua perspectiva de crescimento e/ou consolidação no mercado. É uma "missão" para fora, para o desenvolvimento da comunidade, do município, da região, apoiando-se em segmentos sociais que estavam à margem dos setores dinâmicos do município ou da região, e em setores estagnados e tecnologicamente defasados (setor agropecuário, de pequenas propriedades, e agroindustrial de vinícolas familiares). Por outro lado, sua ação é arrojada, no sentido de que apostou em pessoas que lutavam com enormes dificuldades, inclusive, de se manterem. Criou uma nova esperança e desencadeou um processo cuja repercussão social e econômica é óbvia, mas de difícil mensuração ainda, porque é um processo dinâmico que só agora começa a comover o empresariado do município e da região.

Parte da postura visionária de, pelo menos, um de seus diretores, Tarcísio Michelin, mas certamente, com a concordância explícita ou implícita dos demais acionistas, em especial de Elia Dall'Onder que, conscientemente ou intuitivamente percebe, por ser um empreendedor nato, no mínimo, que a viabilidade de seu "negócio" passa pela criação de atrativos turísticos e pela mobilização da "cultura" italiana da região, seja ela de cunho arquitetônico, gastronômico, artesanal, produtivo ou idiossincrático.

Hoje, com o pólo turístico da Serra "italiana" em franco desenvolvimento e o Hotel Dall'Onder consolidado, poderia haver uma ameaça para a "missão" se a sucessão de Tarcísio Michelin não fosse preparada visando a manutenção dessa missão e da ideologia central. Um afastamento intempestivo de Tarcísio Michelin não seria uma perda da empresa, mas o abandono da missão, com as suas atuais características, e um impacto, difícil de mensurar, sobre todos os empreendimentos em andamento em toda a região, pela insegurança que criaria nos demais empreendedores. Embora Tarcísio não seja uma liderança carismática, no sentido populista do termo, ele representa uma postura que convence da lisura de suas intenções, alicerçada em duas décadas de trabalho social e desenvolvimentista extremamente profícuo.

A postura inabalável de "incorporar" no processo os empreendedores da cidade, do município e da região, de efetivamente dividir com os parceiros, é um fator essencial do sucesso das iniciativas adotadas, da respeitabilidade que envolvem as propostas e da aceitação do papel que é reservado sempre para o Hotel Dall'Onder, o que se reflete, inclusive, na opinião do próprio Secretário de Turismo do Estado, Milton Zuanazzi, que manifesta a maior admiração pelo trabalho desenvolvido por Tarcísio em toda a região.

Então, além de ter uma missão claramente explicitada, havia um convencimento de que determinados procedimentos institucionais e sociais eram indispensáveis para o sucesso da iniciativa que se tomou em 1981. Este tipo de comportamento empresarial não se explica pelos conceitos de "inserção em seu meio ambiente", nem pela "respeitabilidade da empresa", nem pela "função social da empresa", nem pelo seu trabalho dentro da novíssima perspectiva empresarial do "voluntariado" e nem por um sentimento moral de "filantropia". Ele resulta do convencimento de que a região tinha e tem um potencial extraordinário para o desenvolvimento do turismo, aproveitando as suas características mais típicas, e

incorporando amplos segmentos que, certamente, seriam marginalizados ou engrossariam as fileiras da migração campo-cidade, mas ao mesmo tempo respeitando as características de solidariedade grupal e de individualismo do "italiano", derivadas das condições históricas enfrentadas pelos seus ancestrais no processo de colonização, e das suas próprias dificuldades passadas e presentes. Este respeito às condições externas à empresa também é adotado internamente e que pode ser caracterizado como a ideologia do Hotel Dall'Onder.

7.2. A IDEOLOGIA DO HOTEL DALL'ONDER

A ideologia do hotel Dall'Onder também foi bem evidenciada pelos seus diretores e pelos seus colaboradores, embora não seja um conceito igualmente claro para todos.

Mesmo entre aqueles que responderam com firmeza sobre o que consideravam a ideologia do Hotel Dall'Onder houve uma certa dúvida sobre o conceito, podendo-se perceber uma certa confusão entre "ideologia", "missão" e "objetivos", mas esta confusão conceitual também afeta autores como Mintzberg (2001a; 2001b; 2001c), Mintzberg, H, Ahlstrand, B e Lampel, J. (2000) e Collins e Porras (2000), como se verá a seguir, bem como serão analisados os vários conceitos de "ideologia", em Collins e Porras (2000), Ricouer (1990), Bien (1996), Japiassu e Marcondes (1990), Lyotard (1998), Habermas (1983), Abbagnano (1987), Bottomore (1988) e Outhwaite e Bottomore (1996).

De qualquer maneira, a "ideologia" do Hotel Dall'Onder está em perfeita consonância com a sua "missão" como se pode intuir das manifestações de seu diretor superintendente, dos demais diretores, incluindo o ex-diretor Hermes Basso, e de seus colaboradores. Assim, afirma-se que:

O Hotel Dall'Onder se preocupa em desenvolver a comunidade como um todo, tendo como centro a valorização da pessoa humana, em todos os campos, seja cultural, econômico e social e o pensamento básico nosso é de que, para que a

gente possa ser uma empresa sólida, bem sucedida, tem que considerar que está localizado em uma comunidade que também deveria usufruir dos benefícios e a nossa atividade, quando gere riquezas, deverá gerar para todos.A ideologia do Hotel...inclui o desenvolvimento sustentável e baseado no respeito, no resgate da cultura e do meio ambiente...e coloca acima de tudo o respeito ao homem, ao ser humano, em todos os sentidos (Tarcísio Michelon).

A ideologia do Dall'Onder é o ser humano, porque no Dall'Onder nós apreendemos a trabalhar com liberdade. O Tarcísio é um tipo de administrador que dá liberdade, o que, no início, era muito difícil para mim..., porque trabalhar com liberdade exige mais, porque quando... tu tens liberdade de fazer o que tu queres, então tu tens que ser mais criativo, tens que ser mais competente, exige mais (Hermes Basso).

O nosso negócio é prestação de serviços ao turismo, nossa missão é baseada no desenvolvimento do pólo turístico regional, auto-sustentável, com vistas a diversas situações no caso....Que o hotel é de uma importância muito grande, ao ver aquelas famílias que estavam....sem muita perspectiva de vida e hoje animadas, desenvolvendo sua própria atividade e abrindo espaços a nível cultural, como é a própria banda do hotel. A primeira vez que eles vieram tocar aqui, para eles foi a coisa mais importante, que aconteceu nos últimos anos, de subir no palco do Dall'Onder....Se não tiver persistência, amor à causa do turismo, que é uma atividade que envolve completamente, você nunca está desligado; o hotel é 24 horas no ar e então, é uma coisa que envolve muito; então, esses são os valores básicos....A gente tenta passar esse sentido, sempre, de trabalho em equipe, de crescimento em conjunto, de respeito e aceitação do Dall'Onder e do turismo; eu percebo...que o pessoal tem muito amor à empresa, acredita muito no trabalho que está sendo feito pela direção e por nós, de uma maneira geral...(Gilberto C. Durante).

Na verdade, essencialmente, partindo do seu Tarcísio, seria (a ideologia central), sermos uma empresa democrática, com compromisso social, isso é repetido em todos os treinamentos que nós damos aos funcionários, e o seu Tarcísio se reporta a isso, da responsabilidade social e com o desenvolvimento do turismo, da área de serviços que cada um dos nossos funcionários tem...O seu Tarcísio não concentra... Então o seu Tarcísio sempre teve esse desprendimento de montar negócios, inclusive dar toda a sustentabilidade necessária, até que esses negócios andassem por si só (Beatriz Paulus).

Sem dúvida, há uma ideologia (compartida pelo pessoal do hotel)....Eu diria que é mais uma virtude. Sem dúvida, é uma ideologia, é uma forma (para fazer) com que as pessoas, que vivem no sistema capitalista, que é um sistema de competição, vivam melhor, pelo menos nesta região, e as pessoas que vêm de fora possam também vivenciar isso, ver esse exemplo, levar esse exemplo. Seria uma forma não utópica de melhorar o mundo, ainda que numa certa localidade geográfica (Daian Alberici Silva).

É o que a gente está trabalhando faz muitos anos é acima disso (o desenvolvimento de uma ideologia de bom atendimento ao cliente). Um bom atendimento é a alma do negócio.... Com certeza, todo o mundo tem isso na sua mente (desenvolver o turismo e a relação entre o desenvolvimento do turismo e o comportamento dos funcionários frente aos clientes). Todo o mundo tem. Agora só falta trabalhar para poder correr atrás. Tem muita coisa que tem que fazer ainda. Melhorar cada vez mais (Sandra Machado).

Sim (nós conhecemos o que o hotel está fazendo em termos de Caminhos de

Pedra e Vale dos Vinhedos, etc e os funcionários reconhecem que isso é importante) porque eles sabem que isso vai trazer clientes para o Hotel. É esse trabalho que está sendo feito nos Caminhos de Pedra, no Vale dos Vinhedos...(Maria Inês Mello).

O que se pode intuir dos vários depoimentos é que existe uma forte preocupação de integração da equipe com a missão do hotel, que comparte com todos os segmentos que operam com ele, sejam colaboradores diretos e indiretos, uma “ideologia” de compromisso social e cultural, no sentido mais amplo, e que há uma preocupação de demonstrar o que o hotel está fazendo junto com a comunidade, mas que isso não representa um sentido clássico de doutrinação. Não é aquele martelar alienante tão descrito na literatura e tão admitido por teóricos, consultores e orientadores, de que é necessário introduzir uma ideologia “da empresa”, a tal ponto que os procedimentos sejam todos vinculados a uma missão (empresarial) derivado dessa ideologia central. Esta "ideologia" identificada por vários autores tem uma conotação diferente: é resultado de uma pregação sobre todos os colaboradores que os transformam em instrumentos "entusiasmados" em torno dos objetivos empresariais, como tais, ou seja, em favor da empresa à qual o colaborador, o empregado, o gerente, o diretor, está vinculado umbilicalmente; ele se sente participativo e importante por isso. Fora da empresa não há nada importante.

No comportamento dos diretores e dos próprios funcionários do Hotel Dall’Onder não se nota uma preocupação com o hotel em si, mas em evitar que o hotel represente um fator entrópico do sistema do turismo: Se o hotel foi o vetor que determinou, em grande parte, o processo de desenvolvimento do turismo regional, agora, os serviços do hotel têm que melhorar constantemente para que um mau serviço não afaste o turista, o que se refletiria em todos os “projetos” que estão em desenvolvimento, a tal ponto que não há nenhuma preocupação manifestada em relação à concorrência. Há uma convicção entre todos os colaboradores do hotel de que o “seu espaço” está garantido.

Tanto no que concerne à missão, e também no que se refere à ideologia, há uma diferença de posição filosófica do Hotel Dall'Onder, ou pelo menos de seus diretores, em relação ao que se conceitua na bibliografia e que serviu de base a esta dissertação e que compõe os vários trabalhos já referidos de Mintzberg e Collins e Porras.

Por exemplo, Henry Mintzberg (2001.a) considera que uma organização possui seis partes básicas, a base operacional, o ápice estratégico, a linha intermediária, a tecnoestrutura, o staff de suporte e a **ideologia**: “A **ideologia** abrange as tradições e crenças de uma organização que a distinguem de outras entidades e que infundem vida no esqueleto da estrutura” (Mintzberg, op. cit. pg. 141).

O Hotel Dall'Onder tem uma ideologia que o distingue e que provoca orgulho entre os seus colaboradores, mas não usa isso para se enclausurar e criar mecanismos agressivos de competição; as vantagens ao consumidor devem provir de todo o sistema turístico e não só do Hotel. Daí a sua ênfase em massificar os benefícios setoriais, orientando o consumidor para outros prestadores de serviços.

Mintzberg, nesse trabalho, identifica vários tipos de organizações, entre as quais a organização empreendedora que depende basicamente de um “líder” carismático e visionário (Mintzberg, op. cit. pg. 152), o que conflita com o conceito de Collins e Porras que não considera importante a existência desse tipo de líder.

Entretanto, nesse mesmo artigo Mintzberg caracteriza a **Organização Missionária**, como uma configuração especial, “quando a organização é dominada por sua ideologia, seus membros são encorajados a se unir, e, portanto, existe a tendência de haver uma divisão não muito rígida de cargos, assim como uma redução nas várias formas de diferenciação....”.

Segundo Mintzberg:

“...o que mantém unida a organização missionária, isto é, o que proporciona sua coordenação, é a padronização de normas, o compartilhamento de valores e crenças entre todos os seus membros. E a chave para assegurar isso é a sua socialização, efetuada através do parâmetro do design de doutrinação....Desta forma, o resultado da doutrinação eficiente é a mais completa forma de descentralização...”.”Tem pouca tecnoestrutura”... e “não depende de treinamento profissional externo porque isso forçaria a organização a abrir mão de certos controles para agências externas” (Op. cit. p. 155).

Mintzberg (2001b) retorna ao mesmo assunto em outro artigo, no qual ele afirma que

“...uma organização é um sistema de trabalho que pode obter de seus membros mais do que produziriam separadamente – mais esforço, mais criatividade, mais output”...”Isso poderá ser “estratégico” – partindo da maneira como os componentes foram combinados na organização. Ou poderá ser motivacional: diz-se que o grupo desenvolve um “clima” ou uma “atmosfera” e que tem algum tipo de “química”. Nas organizações, falamos de “estilo”, uma “cultura”, um “caráter””(pp. 175 e 176). “Todas estas palavras são usadas para descrever algo – intangível, mas ao mesmo tempo real – acima dos componentes concretos de uma organização -, aos quais nos referimos como *ideologia*”. ...”uma ideologia é citada aqui como significando um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização, compartilhada pelos seus membros, que a distinguem de outras organizações”...A característica-chave de tal ideologia é seu poder unificador: liga o indivíduo à organização, gerando um “espírito de solidariedade”, um “sentido de missão”, com efeito, uma integração de metas individuais e empresariais que podem produzir sinergia”. “As raízes da ideologia são plantadas quando um grupo de indivíduos se junta em torno de um líder e, através de um sentido de missão, fundam uma organização vigorosa ou revigoram uma já existente” (p. 176).

O desenvolvimento de uma ideologia organizacional, segundo Mintzberg se dá em três estágios.

No primeiro estágio, ocorre o “enraizamento de ideologia em um sentido de missão”...”As pessoas ingressam e permanecem na organização por causa da dedicação ao líder e sua missão” (pg. 176).

No segundo estágio, “aos poucos a organização estabelece seu próprio e singular sentido de história. Tudo isso – os precedentes, os hábitos, os mitos, a história – forma uma base comum de tradição, que os membros da organização compartilham, solidificando, destarte, a ideologia” (pg. 177).

No terceiro estágio, há um “reforço da ideologia através de identificações”. “Nossa descrição deste ponto torna claro que uma pessoa que ingressa em uma instituição não se associa a uma coleção aleatória de indivíduos, mas a um sistema vivo com sua própria cultura”. Então, a *identificação* do indivíduo com a entidade e a *lealdade* a ela pode ser especialmente forte” (pg. 177).

A Organização Missionária tem como base no fato de que “a missão está acima de tudo – preserva-la, amplia-la e aperfeiçoá-la é essencial. Essa missão é tipicamente (1) clara e enfocada, de modo que seus membros podem identificar-se facilmente com ela; (2) inspiradora, de modo que seus membros desenvolvem de fato essa identificação e (3) distinta, de sorte que a organização e seus membros são colocados em um nicho singular, no qual a ideologia pode florescer”.....”A organização missionária captura os corações dos ‘membros’ através de valores compartilhados”....”No limite, gerentes, funcionários e operadores, uma vez selecionados, socializados e doutrinados, parecem-se muito uns com os outros e poderão, com efeito, fazer um rodízio de posições” (pg. 178).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também fazem referência ao mesmo tema em seu livro “Safári de Estratégias” quando afirmam que:

....uma organização missionária “é dominada por uma cultura forte, seus membros são encorajados a cooperar; assim tende a haver uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e uma redução na distinção entre gerentes de linha, grupos de assessoria, funcionários operacionais e assim por diante. Valores e crenças comuns a todos os membros mantém unida a organização” (p. 227).

Na organização missionária de Mintzberg a figura do líder, do missionário, do proponente da ideologia, é fundamental, mas também o é nas organizações empreendedoras, onde o “poder tende a se voltar para o executivo principal”, que “opera com um alto poder pessoal”, e que exerce uma liderança visionária (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 231). Nessa mesma linha, Mintzberg (2001c) afirma que:

....“outra vantagem da organização empreendedora é seu sentido de missão. Muitas pessoas gostam de trabalhar em uma organização pequena e íntima na qual o líder – muitas vezes carismático – sabe para onde está levando a empresa. Como resultado, a organização tende a crescer rapidamente, com grande entusiasmo. Os funcionários podem desenvolver uma sólida identificação com uma organização desse tipo” (p. 238).

Todos os indicadores obtidos através das várias entrevistas com os diretores, acionistas e colaboradores do Hotel Dall'Onder identificam a existência de um espírito de “corpo”, de identidade entre os objetivos empresariais e os de seus colaboradores, como um elemento essencial e característico de uma empresa missionária que, desde uma perspectiva estratégica, considera a integração de todos em torno de uma “ideologia” como indispensável para cumprir com as suas finalidades empresariais e comunitárias.

A diferença básica é que no conceito de empresa missionária de Mintzberg existe uma nítida preocupação em que exista uma “organização” missionária, quase religiosa, estruturada em torno de uma ideologia que cria as condições de lealdade, solidariedade e dedicação à empresa, aos seus objetivos empresariais. O termo missionário tem, então, uma forte correlação com a estrutura das ordens religiosas que se impunham uma missão de difusão de uma nova fé, uma nova "ideologia", cuja disseminação dependia da unicidade de opiniões e de comportamento de todos os membros da "ordem". Por outro lado, a disputa entre as "ordens" fazia com que a união se impusesse para definir quem melhor representava a "ideologia" que era uma crença interna, de interesse interno, que necessitava ser “pregada” para ampliar a dominação dessa "ideologia". A disciplina conceitual e operacional era fundamental para alcançar os objetivos.

No caso do Hotel Dall'Onder a missão é externa, é desenvolvimentista, e a "ideologia" é uma ideologia de dispersão de idéias de integração, mas, ao mesmo tempo, de convencimento da capacidade de cada um em "realizar-se" empresarial e individualmente, com uma forte conotação de recuperação social; é uma "ideologia" de integração e racionalização, segundo os conceitos de Ricouer (op. cit. p. 67 a 71).

A **missão** de reafirmar os valores culturais (em seu sentido mais amplo possível) da colonização italiana e recuperar o empreendedorismo latente, em pessoas já sem oportunidades, mas lutando incansavelmente para retornar ao seio comunitário confirma que:

..."uma herança só é viva enquanto pode ser reinterpretada, criativamente em situações novas (e nega que) a experiência dramática de nosso tempo consista na convicção difusa, invasora, segundo a qual, pela primeira vez, nossa herança cultural não parece mais capaz de reinterpretação criadora, de projeção para o futuro" (Ricouer, op. cit. p. 150).

De uma forma esquemática e resumida, através das proposições de

Mintzberg anteriormente citadas, pode-se estabelecer as seguintes características principais de uma empresa missionária:

- líder carismático e visionário, compartilhamento de valores e crenças - ideologia.
- clima, atmosfera, cultura, estilo, integração de metas individuais e empresariais que podem produzir sinergia.
- união do grupo, doutrinação, descentralização, rodízio de posições, indução à colaboração, padronização de normas, sólida identificação com empresa.
- pouca tecnoestrutura, gerências formadas internamente, sem mobilização "externa" e sem treinamento através de empresas especializadas (evitar "contaminação").

O Hotel Dall'Onder preenche todas essas exigências para ser classificado como uma empresa missionária, mas com as diferenças que já foram especificadas, embora, em diferentes momentos de sua história tenha apresentado algumas nuances distintas das atuais. Por exemplo, nos primeiros anos de direção de Tarcísio Michelon foram feitos muitos treinamentos externos com o SENAC e outras instituições, mas eram treinamentos de um quadro funcional que não trabalhava em hotelaria, era uma necessidade orgânica para a criação de um sistema operacional com um mínimo de eficiência e eficácia. Era uma primeira etapa que corresponderia a ensinar o ofício, antes que nada.

Tendo em vista que os conceitos de Mintzberg de empreendedorismo e/ou de empresa missionária eram insuficientes para qualificar o Hotel Dall'Onder, embora este Hotel tenha muitas das características de uma empresa missionária, procurou-se suporte nas idéias de Collins e Porras (2000). Segundo esses autores:

"Empresas visionárias são instituições líderes - a nata - em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. O ponto principal é que uma empresa visionária é uma *organização* - uma instituição. *Todos* os líderes, não importa o quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários - todas as 'grandes idéias' - um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecem. Mas as *empresas* visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos" (Collins e Porras, op.cit. p 15-16)

Em vários aspectos, este conceito de Collins e Porras é altamente indeterminado porque ele supõe a existência da organização, da instituição, independente de seus fundadores e dos seguidores destes, justamente pela forma como eles caracterizam os "líderes visionários". Para Collins e Porras, um líder visionário e carismático é uma pessoa que tem um "carisma" cinematográfico e uma visão iluminada e não, líderes carismáticos pelo reconhecimento e admiração. Não é necessário ser um fanfarrão para ser carismático. Ainda assim, eles identificaram três líderes carismáticos em empresas visionárias, o que demonstra que a presença deste tipo de líder não descaracteriza a empresa visionária.

Quando Collins e Porras pretendem demonstrar que a "grande idéia" é um mito só negado por Johnson & Johnson, GE e Ford eles apresentam as características do início da empresa, de sua fundação, ou melhor, do início dos negócios do empreendedor que, freqüentemente diferiam daquilo que acabou fazendo, devido às suas dificuldades e fracassos. Ora, a idéia brilhante veio justamente no momento em que a empresa deu o salto de qualidade e, então, se transformou em visionária; caso contrário, teria sido mais uma empresa com crenças estabelecidas e fracassos rotundos. Segundo Collins e Porras: "Ter uma grande idéia ou ser um líder visionário carismático é o mesmo que ...impor uma solução; criar uma empresa que possa continuar prosperando sem que um determinado líder tenha que estar presente e ao longo dos ciclos de vida de vários produtos é ...dar as ferramentas" (Collins e Porras, 2000, p. 45).

A imprecisão terminológica é enorme e fica sempre a dúvida de como se poderia caracterizar um líder visionário carismático. Mesmo porque o conceito de visionário, em suas origens, está vinculado a ...uma visão intuitiva de "mundo", por conseguinte, a valores ou princípios culturais subjacentes que definem a filosofia da vida ou a concepção do universo de uma sociedade ou grupo (Outhwaite & Bottomore, 1996, p. 805).

Pode-se admitir em contraposição a Collins e Porras que a grande idéia do líder visionário é justamente criar a ideologia central! Assim como a postura do líder carismático não é necessariamente messiânica, mas:

....a qualidade excepcional possuída por um indivíduo isolado, que é capaz a partir daí, de exercer influência e liderança sobre um grupo de admiradores,.... (embora) exista um uso crescente da palavra para descrever alguns líderes de organizações comerciais, cujos esforços notórios produzem uma transformação radical no destino de uma organização.....(sem necessidade de configurar uma personagem messiânica e/ou enganadora) (Outhwaite & Bottomore, 1996, p. 60 a 62)

Isto não desfaz a exigência de Collins e Porras no sentido de que o ponto focal para que uma empresa seja visionária é que possua uma ideologia central, que segundo os autores tem as seguintes características:

(A ideologia é o somatório de valores centrais e objetivos, sendo que os valores centrais são) as doutrinas essenciais e duradouras da empresa - um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação; não devem ser confundidos com práticas culturais ou operacionais específicas; não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo. (Os objetivos são) os motivos fundamentais pelos quais a organização existe além de simplesmente ganhar dinheiro - uma estrela-guia permanente no horizonte; não deve ser confundido com metas ou estratégias específicas de negócios (Collins e Porras, op. cit. p. 115).

Nesta caracterização da ideologia central e na identificação dela em cada uma das 18 empresas consideradas visionárias percebe-se uma imprecisão conceitual em torno ao que poderia ser classificado como: missão, objetivo, ideologia, crenças e valores. O problema é muito mais complexo e, de um certo ângulo, irrelevante para a qualificação do Hotel Dall'Onder. Aqui percebe-se claramente uma dificuldade epistemológica no trabalho de Collins e Porras: embora a ideologia central seja o suporte de toda a construção conceitual deles, eles nunca chegam a definir claramente o que consideram uma ideologia central, nem o que eles aceitam como "ideologia". Parece mais que a ideologia central em Collins e Porras se confunde com outros conceitos e engloba tudo aquilo que permite afirmar os "objetivos" da empresa. Tanto é assim que o esforço desses autores em desmistificar os doze mitos que eles escolheram se faz de uma

maneira mais afirmativa que dedutiva ou conclusiva. Tal mito não se confirma, mas sim a ideologia central da empresa. Por isso mesmo, vários mitos estão arrolados mais para caracterizar a importância da "ideologia central" do que para criar um elemento paramétrico adicional. São corolários à afirmação da importância da ideologia central, que assume, assim, como já se afirmou anteriormente, a posição mais importante da construção teórica de Collins e Porras. Ora, essa postura exige que se analise algumas diferenças fundamentais no conceito de ideologia para tentar enquadrar a "ideologia central" desses autores, nem que seja numa perspectiva funcional.

Num sentido mais simples, ideologia "significa o estudo da origem e da formação das idéias" (Japiassu, 1990, p. 127). Entretanto, o conceito que está intuído no texto de Collins e Porras é aquele descrito por Ricouer, como funções de integração e de dominação da ideologia. Assim, a ideologia decorre da necessidade de qualquer grupo social de formar sua própria imagem. Desta forma, a ideologia tentaria preservar os eventos e idéias que provém dos ancestrais, mas entendendo-as e reinterpretando-as com base em suas origens (Bien, 1996). Nesse sentido, a ideologia é uma afirmação das posições de um grupo, do direito que eles tem de assumir determinadas posições, mas é também uma justificação de qualquer posição assumida. Numa relação mais ampla, não perde a sua conotação de afirmação sobre algo ou sobre alguém, tendo em vista que as "pertencas" desse grupo lhe impõem determinadas "idéias" e comportamentos, em confronto com qualquer outro grupo. Neste sentido, através do "ato fundador" desse grupo e do consenso em torno desse ato e de suas reinterpretações, a ideologia não só representa um fator mobilizador, mas também justificador (Ricouer, op. cit. p. 68). Por outro lado:

"A ideologia é, para a práxis social, aquilo que é, para um projeto individual, um motivo - um motivo é ao mesmo tempo aquilo que justifica e que compromete. Da mesma forma a ideologia argumenta. Ela é movida pelo desejo de demonstrar que o grupo que a professa tem razão de ser o que é" (Ricouer, op. cit. p. 68).

Quando trata da ideologia central, esta parece ser a conotação principal do trabalho de Collins e Porras, mas este conceito de ideologia implica, necessariamente a admissão da sua imutabilidade, o que a torna indeterminada, já que as evoluções de um real novo se transformam em paradoxos inaceitáveis para a ideologia professada pelo grupo e aí:

A intolerância começa quando a novidade ameaça gravemente a possibilidade, para o grupo, de reconhecer-se, de reencontrar-se. Esse traço parece contradizer a primeira função da ideologia, que é a de prolongar a onda de choque do ato fundador.....É por isso que a ideologia é ao mesmo tempo interpretação do real e obturação do possível. Toda a interpretação se produz num campo limitado. Mas a ideologia opera um estreitamento do campo com referência às possibilidades de interpretação que pertencem ao élan inicial do evento. É nesse sentido que podemos falar de enclausuramento ideológico e, até mesmo, de cegueira ideológica (Ricouer, op. cit. p. 70 e 71).

Estas posições levam necessariamente à função de dissimulação da ideologia. Ora, se a prevalência das crenças estabelecidas no ato fundador podem vir a representar uma "cegueira ideológica", é difícil admitir que onde exista uma relação de dominação não exista um componente de dissimulação na ideologia proposta.

Neste sentido, a "ideologia central" proposta por Collins e Porras tem uma função de integração, correspondendo à necessidade de um grupo social de conferir-se uma imagem de si mesmo (podendo esse grupo ser uma empresa, obviamente); mas também guarda um forte componente de dissimulação, porque, de fato, a ideologia introjetada e proclamada mascara o fato de que essa ideologia visa a consolidação e o crescimento da empresa visionária em si: o objetivo final fica subentendido e subordinado.

Por isso mesmo, Collins e Porras não consideram importante que a "ideologia central" seja correta, porque ela corresponderia a um princípio "fundador" e de integração e manutenção, antes que uma posição apoiada em conceitos morais ou éticos, como os postulados pelo *Centesimus Annus*, que ficam vazios de significado, embora não de conteúdo, admitido esse conceito de

ideologia, bastante pragmático.

A postura ideológica identificada em vários níveis funcionais do Hotel Dall'Onder mostra que existe uma certa confusão entre "missão" e ideologia, as vezes referida como uma ideologia social, as vezes referida como uma ideologia comportamental, ao interior do Hotel Dall'Onder. Fica evidente, ainda assim, que os objetivos maiores ficam claramente estabelecidos, sejam aqueles com forte cunho social: desenvolver o turismo e incorporar novos segmentos sociais; sejam aqueles relativos à postura de como trabalhar a consciência dos colaboradores em torno a conceitos como liberdade, responsabilidade, persistência, democracia ao interior do grupo e em relação aos demais grupos. Não existe uma doutrinação repetida, mas a demonstração pura e simples dos efeitos do que se "está fazendo". Os objetivos são claros e evidentes e a ideologia é muito mais normativa que formativa. Por outro lado, não existe o aspecto da distorção, desde que não se está dissimulando os objetivos organizacionais e a conscientização é feita em torno da missão de desenvolvimento do turismo e não quanto a objetivos intrínsecos de crescimento da empresa e nem quanto a metas a cumprir.

Como se verá mais adiante, a ideologia central em Collins e Porras está muito mais conforme com o que preceitua Abbagnano:

É necessário, portanto, frisar que o significado de uma ideologia não consiste ...no fato dela exprimir os interesses ou as necessidades de um grupo social; nem consiste na sua verificação empírica, nem em sua validade ou ausência de validade objetiva; mas simplesmente em sua capacidade de controlar e dirigir o comportamento dos homens numa determinada situação. Em geral, portanto, pode-se denominar ideologia, toda crença usada para o controle dos comportamentos coletivos, entendendo-se o termo *crença* em seu significado mais amplo, como noção empenhadora para a conduta, que pode ter validade objetiva. Compreendido neste sentido, o conceito de ideologia torna-se puramente formal: uma vez que pode ser usada como ideologia, tanto uma crença fundada sobre elementos objetivos quanto uma crença totalmente infundada, seja uma crença realizável seja uma crença não realizável. O que torna uma ideologia uma crença não é de fato sua validade ou falta de validade, mas unicamente sua capacidade de controle dos comportamentos em determinada situação (Abbagnano, 1982, p. 507-508).

Este conceito aparentemente neutro confirmaria as posturas de Collins e Porras, mas é evidente que, em ambos os casos, existe um esforço de dissimulação e distorção muito pronunciado porque o aspecto moral da dominação que se estabelece sobre o “crente” ou “convencido” da ideologia não é levado em conta. A ideologia é efetiva quando controla os comportamentos, só que o controle dos comportamentos não tem uma finalidade neutra, ele se objetiva em favor de alguém, sem que isso necessariamente caia no conceito marxista da deformação por inversão ou na idéia da distorção total da verdade (Ricouer, op. cit. p. 73 a 75). Aparentemente, Lênin adere ao conceito de Abbagnano, em contraposição a Marx, quando amplia o conceito de ideologia:

Numa situação de confrontação de classes, a ideologia parece estar ligada aos interesses da classe dominante e sua crítica aos interesses das classes dominadas; em outras palavras, a crítica da ideologia da classe dominante é realizada a partir de uma posição de classe diferente, ou - por extensão - de um diferente ponto de vista ideológico. Portanto, para Lênin, a ideologia torna-se a consciência política ligada aos interesses de cada classe; em particular, ele dirige sua atenção para a oposição entre a ideologia burguesa e a ideologia socialista. Com Lênin, portanto, o processo de transformação do significado da ideologia chega ao seu ponto culminante. A ideologia já não é uma distorção necessária que oculta as contradições tornando-se, em lugar disso, um conceito neutro relativo à consciência política das classes, inclusive da classe proletária (Bottomore, 1988, p. 185-186).

Mais uma vez se percebe que o poder, a necessidade de dominação prevalece, porque essa solução de Lênin é filosoficamente oportunista, por ser politicamente conveniente, visando justificar o papel do partido, como porta-voz da classe proletária, e do partido, perante o Estado, como seu representante, numa nação que tinha 2% da população como classe operária e o seu partido tomava o poder global. Como Marx definia as condições materiais como determinantes das relações sociais e das concepções que sobre estas se formavam na sociedade, e se na base de seu conceito de relações sociais de produção estava embutido o princípio da mais valia, se o excedente de trabalho continuava a não ser remunerado, no Socialismo Real, então, a mais valia continuava a existir, mas com outras roupagens. Nestes termos, a distorção prevalecia: a ideologia

continuava a ser um instrumento de dominação, só que agora com um nível maior de coeficiente de alienação porque se fazia em nome da classe explorada. Então, os novos marxistas no poder estariam usando o conceito de ideologia como um fator de dissimulação e dominação, igual que as classes dominantes de sempre, o que pode ser corroborado pela assertiva de Mannheim, quando afirma que:

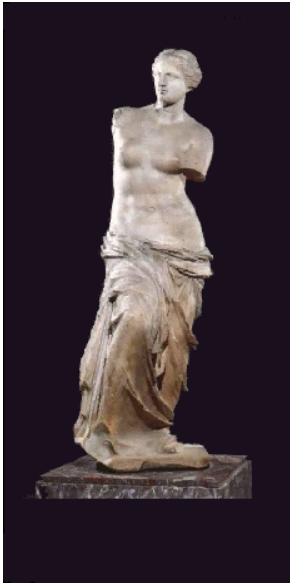
As ideologias são idéias situacionalmente transcendentais que não conseguem nunca *de fato* ativar os projetos nelas implícitos. Apesar de freqüentemente se apresentarem como justas aspirações do comportamento particular do indivíduo, quando depois são levadas à prática, seu significado é, não raramente, deformado. Nisto a ideologia seria diferente da utopia que chega, entretanto a realizar-se (Mannheim, apud Abbagnano, p. 507).

No caso do Hotel Dall'Onder, a utopia seria um novo paradigma (Khun, 1971) que supõe que o desenvolvimento através do turismo seria possível em uma região fundamentalmente industrial, respeitando a individualidade dos empreendedores nas ações práticas, mas conservando o princípio coletivo da ação turística. No caso do Hotel não se trata, portanto, de uma ideológica central com características de integração, deformação, dissimulação, etc, mas de uma proposta diferenciada de inserção na comunidade e de integração de ações coletivas feitas com empreendedores de diferentes níveis de capacidade de intervir no processo, sem que nenhum ocupe uma posição menor por ter um potencial econômico financeiro reduzido. É um novo paradigma, sem dúvida.

Esclarecidas estas questões conceituais, fica mais fácil analisar os mitos discutidos por Collins e Porras e como eles se enquadram na perspectiva analítica que se está desenvolvendo aqui. Inicialmente, serão discutidos os mitos em torno da ideologia central, mitos estes que são invocados para explicar o surgimento, a consolidação e o crescimento de empresas visionárias, ou seja, o mito da grande idéia, o mito do líder carismático, o mito dos valores centrais “corretos” e o mito da maximização dos lucros, que pertence à toda a teoria econômica da empresa e a toda a ideologia do “comportamento” empresarial.

Ainda compõe um quadro ideológico, o conjunto de mitos que tem que ver com a mudança constante (já que a ideologia central não muda), com a ausência de risco (já que todo o risco se justifica, desde que não ofenda a ideologia central), com a tirania da escolha entre A e B (já que a empresa visionária pode ter escolhas múltiplas, desde que a ideologia central não seja afetada) e com a necessidade de “declaração de visão” (pois a declaração de visão é um instrumento, mas não tão determinante como a clareza em torno da ideologia central).

O terceiro grupo de mitos foram aqui classificados como “operacionais” porque tem que ver com a inserção dos empregados no ambiente de trabalho (mito do excelente lugar para se trabalhar), com o uso de instrumentais de planejamento (mito do planejamento estratégico brilhante e complexo), com a mobilização de executivos (mito da necessidade de mobilização de diretores-executivos “de fora”) e com o comportamento no mercado (mito da superação da concorrência).



Sessão 3

OS MITOS EM TORNO DA IDEOLOGIA CENTRAL

O HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS "IDEOLÓGICOS"

O HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS "OPERACIONAIS"



8. – OS MITOS EM TORNO DA IDEOLOGIA CENTRAL

Collins e Porras não tiveram nenhuma preocupação em agrupar os seus doze mitos, como foi feito aqui; de fato, a análise se enriquece quando os mitos são separados segundo algum mínimo de funcionalidade conceitual. Ao agrupá-los se permite explorar melhor os conceitos e, até, identificar as inconsistências de Collins e Porras. Além disso, as correlações entre os mitos ficam mais evidentes, o que elimina a possibilidade de descartar qualquer um deles.

Os mitos que foram aqui considerados como “pertencendo” à ideologia central são aqueles que se referem ao líder, com uma grande idéia, porque a maior parte dos autores considera que a empresa visionária deriva diretamente da “visão” de seu líder, ao contrário de Collins e Porras que definem isso como um mito; de que é necessário assumir uma postura ética (embora vários estudos tenham demonstrado que isto não é sequer considerado nas empresas, o que confirma a opção de Collins e Porras em definir a postura ética como um mito) e de que a “vitória” no mercado se dá através de uma busca da maximização dos lucros, ainda que no longo prazo, o que não é descartado por Collins e Porras, mas sim colocado como uma exigência subalterna à ideologia central.

Em suma, os mitos diretamente vinculados à ideologia central são:

- O mito da grande idéia;
- O mito do líder carismático;
- O mito da maximização dos lucros;
- O mito dos valores centrais "corretos.

8.1. – MITO DA GRANDE IDÉIA

O mito da grande idéia é o primeiro citado por Collins e Porras e que se expressa pela máxima de que “para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia” (op.cit, p. 20). Segundo esses autores, das 18 empresas consideradas visionárias por eles, apenas 3 “começaram com um produto ou

serviço específico, inovador e altamente bem sucedido – uma ‘grande idéia’” (op. cit. p. 51)

O mito da grande idéia está centrado numa idéia de oportunidade de mercado; na identificação de algo novo que ninguém produziu ou de uma forma de produzir ou prestar serviços que ainda não tinha ocorrido para ninguém, mas é basicamente voltada para o mercado. Não transcende o campo limitado da competição; não se propõe a criar uma nova perspectiva para um grupo social, uma região, um país ou uma nova visão de mundo, aproveitando uma oportunidade de mercado. Ou seja, é diferente ter uma idéia para entrar no mercado ou explorar um mercado, do que já ter o mercado e se propor a transformá-lo num fator de integração, através de uma prática social absolutamente inovadora, na forma e no conteúdo. ***Isto é uma grande idéia.***

Collins e Porras (op. cit. p. 45 a 57) afirmam, por exemplo, que:

.....criar e erguer uma empresa visionária não requer uma grande idéia...A HP, a Sony e a Wal-Mart não deram o mínimo para o mito da origem das empresas – um mito com a imagem de um empresário que vê longe e funda a sua empresa para ganhar dinheiro com a idéia de um produto visionário ou uma percepção visionária do mercado. Este mito afirma que aqueles que abrem empresas altamente bem-sucedidas normalmente começam com uma idéia brilhante (em termos de tecnologia, produto, potencial de mercado), administrando a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente....Mas a empresa em si é a criação mais importante.

Retornando ao Hotel Dall'Onder, neste aspecto, o mercado já estava assegurado, através do CEFOR, do Banco do Brasil, com uma lotação média superior à média de todos os hotéis do Rio Grande do Sul, exceto os de Gramado e Canela, em alta temporada. A visão foi identificar que a "cultura italiana" era um diferencial importante para transformar-se no núcleo central de atração turística, formando, assim, um fluxo turístico de grande impacto social e econômico para Bento Gonçalves e para toda a região.

8.2. – MITO DO LÍDER CARISMÁTICO

Segundo Collins e Porras é um mito que “as empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos” (op. cit., pg. 23). Esses autores afirmam que:

“Alguns dos diretores executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixavam no modelo do líder perfeito e carismático – na verdade, alguns explicitamente fugiam deste modelo. Como os fundadores dos Estados Unidos na Convenção Constitucional, eles estavam mais preocupados em criar uma instituição duradoura do que em serem grandes líderes individuais. Eles procuravam dar as ferramentas, não impor soluções” (op. cit., pg. 23).

O líder carismático de Collins e Porras é uma figura quase fantástica, pelos exemplos que apresenta, principalmente quando se refere às ações espetaculares do criador da Wal-Mart.

Estes autores afirmam (op. cit. p. 57 a 73) que muitos mencionam a ‘boa liderança’, entre as causas principais, para o sucesso das empresas visionárias.

Eles argumentam que estes executivos demonstraram ter um alto nível de persistência, transpuseram grandes obstáculos, atraíram pessoas dedicadas para a organização, influenciaram grupos de pessoas para que atingissem metas e foram peças muito importantes para tirar suas empresas de episódios cruciais na sua história.....Mas - e este é o ponto crucial - os executivos das empresas de comparação também fizeram isto!....Não é preciso ter carisma. Definitivamente não é preciso ter um determinado perfil e um estilo carismático para formar com sucesso uma empresa visionária.....Concluimos que o trabalho das empresas visionárias no sentido de desenvolver e promover o talento gerencial de alta competência internamente foi mais bem-feito do que o das empresas de comparação, por isso as primeiras conseguiram dar mais continuidade à excelência da direção através de várias gerações.....As evidências nos sugerem que as pessoas mais importantes nas etapas de formação das empresas visionárias estavam mais voltadas para a organização do que nas empresas de comparação, independente do seu estilo pessoal de liderança.....Não há dúvidas de que Sam Walton tinha as características de um líder carismático e brilhante. É impossível esquecer o dia em que ele desceu a Wall Street rebolando com saia e colar de havaiana,....nem quando ele pulava para cima dos balcões das lojas e comandava centenas de funcionários numa vibrante expressão da Alegria Wal-Mart. Sim, Walton tinha uma personalidade única e poderosa. Mas milhares de outras pessoas que não criaram uma loja como a Wal-Mart também tinham. Ele criou prêmios em dinheiro e dava reconhecimento público aos funcionários que contribuíssem para cortar custos e/ou dessem idéias para melhorar os serviços que pudessem ser usadas em outras lojas. A participação nos lucros e a venda de ações para funcionários eram um incentivo direto para que eles dessem novas idéias...(Preparou) um sucessor capaz de assumir a empresa depois de sua morte.

O que a argumentação de Collins e Porras mostra é que a presença de um líder carismático não é condição suficiente para que a empresa se mantenha ou se torne visionária, mesmo porque tudo indica que a perda do líder carismático foi um fator decisivo para que as empresas de comparação não se mantivessem como visionárias. Deve-se salientar, além do mais, que muitos dos líderes de empresas de comparação citados por Collins e Porras eram pessoas altamente centralizadoras e concentradoras de poder, autocráticas, freqüentemente apresentando um péssimo relacionamento com os seus colaboradores mais diretos e com seus gerentes e que não se preocuparam em preparar um sucessor, não coincidindo em nada com a descrição de um guia ou orientador de pessoas. Por outro lado, carisma não se confunde com espalhafato, ou será que Gandhi não tinha carisma?

A confusão conceitual de Collins e Porras, entre o que seria um culto à personalidade e uma personalidade carismática, fica evidente quando esses autores afirmam (Op. cit. p. 200): “A questão principal deste capítulo é a de que você *não* deve criar um culto à personalidade. Esta é a última coisa que se deve fazer”.

Embora os líderes na empresa Hotel Dall’Onder e no processo que o hotel cumpre como agente central do desenvolvimento do turismo sejam pessoas muito simples, distinguem-se das demais pelo trabalho que vem realizando. Além do mais, o carisma decorre do reconhecimento que a pessoa carismática tem entre aqueles com os quais exerce a sua atividade, pela repercussão do seu trabalho, o que se corrobora através das manifestações feitas por vários entrevistados.

...O seu Elia, na minha opinião é um líder carismático, sem dúvida nenhuma; seu Tarcísio, sem dúvida nenhuma; (O “seu” Elia)...é uma pessoa que tem alegria, teve que superar muitas coisas na vida e ele tem duas coisas: é a obstinação e a perseverança, mais a alegria de viver,...o entusiasmo....Ele é muito conhecido e muito respeitado sim! (Daian Alberici da Silva).

Eu diria assim, a comunidade turística, os turistas, consideram o seu Elia uma pessoa carismática. Os turistas consideram; (mas a liderança carismática, a nível

do processo), é do Tarcísio, sem dúvida nenhuma (Beatriz Paulus).

Olha, eu acredito que em relação ao Tarcísio eles (os funcionários) tem uma profunda admiração, assim como eu tenho, como um homem que está revolucionando o turismo de Bento Gonçalves e da região, um homem que trouxe dignidade aos profissionais que se dedicam a esta atividade; um homem que vai gerar novos empregos no setor e também ele como ser humano, como pai de família, como exemplo, todos eles tem essa admiração. Ele é carismático (“seu” Elia). Eu acho que ali existe uma dupla muito boa, já que tu tens o Tarcísio com esta visão de futuro, com esta visão humana, e o Sr. Elia com a segurança em termos de capital, que sempre soube aplicar os dinheiros, ele soube sempre conduzir bem esta parte financeira. Então se formou um casamento interessante com o Tarcísio (Hermes Basso).

Hum....muito (carismático), é uma pessoa (o “seu” Elia) que adora ver o Hotel cheio, ele fala com todo o mundo, se tem show, ele dança com todo o mundo, ele faz a festa, ele adora entrar em contato com as pessoas, tanto no almoço, como no café da manhã. Olha, como é que eu vou te dizer, para mim (o “seu” Tarcísio) é como ele fosse um pai, porque ele é uma pessoa capaz, inteligente, culta, uma pessoa que observa, onde tem crítica, ele fala com a pessoa, com o maior carinho, para a gente corrigir. Ele é uma pessoa que... ele está sempre atento, está sempre esperando o melhor (Sandra Machado).

Sim, (para a sociedade o Tarcísio é uma pessoa carismática) tanto que houve pesquisas de líderes na comunidade..., pela UCS (Universidade de Caxias do Sul), e ele ficou entre os cinco líderes mais votados. Ele é um líder, até pelo que ele encabeçou, a questão do turismo, que é uma batalha isolada (Gilberto C. Durante).

Sem dúvida, quando tinha o projeto “Gente que Faz” do atual HSBC, o Tarcísio foi escolhido e eu indicaria o Tarcísio não só pelo projeto Caminhos de Pedra, mas também pela visão de desenvolvimento que ele tem. Para mim seria uma grande personalidade. Tarcísio é das pessoas que vêm na frente e o que está fazendo é fruto de uma visão de desenvolvimento que ele tem da região como um todo (Neri Gilberto Basso).

.....O seu Dall’Onder é considerado e é o hoteleiro mais tradicional da cidade e aquele que tem consolidada a posição de diretor presidente; o Tarcísio, em relação ao turismo é praticamente consultado em tudo e por todos, em tudo o que envolva turismo e hotelaria a pessoa vai pedir a opinião dele, vai trocar uma idéia com ele, entende? (Irajá Valduga Vasseur).

Eu diria que sim (a comunidade reconhece o trabalho do Hotel Dall’Onder), principalmente as pessoas da comunidade que estão mais envolvidas, que conhecem a atuação na área de turismo, as entidades de classe, o poder público municipal, quer seja no executivo, quer no legislativo, inclusive ele (Tarcísio) já foi merecedor de homenagens pelo trabalho que ele desenvolve há muito tempo na área do turismo, então eu diria que a grande comunidade produtiva do nosso município, sem dúvida nenhuma, já reconhece o trabalho do Tarcísio nessa área do turismo (Ivanir Foresti).

8.3. – MITO DA MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS

A afirmativa de que “o principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros (op. cit. p. 23), segundo Collins e Porras é um mito já que “elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central – valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro” (op. cit., pg. 24).

Este é, tudo leva a crer, o princípio também do Hotel Dall'Onder ao priorizar o apoio às iniciativas no projeto Caminhos de Pedra e na Atuaserra antes que se preocupar com a conclusão do próprio hotel, que lhe daria uma melhor capacidade de competição no mercado.

As empresas visionárias, segundo Collins e Porras (op. cit. p. 79) tem um idealismo pragmático que implica buscar lucro, mas sem se afastar de sua ideologia central, o que determina considerar....

“o dinheiro ocioso (como) um patrimônio pecaminosamente improdutivo” (op. cit. p. 81), mas também, que “um lucro razoável é bom, mas nada excessivo” (op. cit. p. 86) e que “a lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias. Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o *sentido* da vida, mas sem eles não há vida” (op. cit. p. 90).

Você pode olhar em volta (no mundo dos negócios em geral) e ver pessoas que estão interessadas em dinheiro e nada mais, mas os impulsos subjacentes vêm basicamente de um desejo de fazer algo mais – de fazer um produto – de prestar um serviço – fazer algo de valor....O verdadeiro motivo da nossa existência é fornecer algo singular (que contribui de alguma forma) (David Packard, da HP, citado por Collins e Porras, op. cit. p. 91)....O objetivo da Motorola é servir à comunidade de forma digna, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo para os nossos clientes....(Op. cit. p. 100).

Mas, em nenhum momento, em todas as colocações, citações e exemplos de Collins e Porras existe a situação de uma empresa que atrasa os investimentos no seu próprio negócio para promover uma idéia, uma missão. Que reduz a sua rentabilidade para consolidar os negócios apoiados por ela, para que o desenvolvimento seja mais equilibrado e homogêneo, com perspectiva de solidez

futura, para si e para os seus concorrentes. Isto não está registrado na literatura consultada e, inclusive preocupa o gerente geral do Hotel Dall'Onder, embora ele mantenha a sua postura de que a missão e a ideologia assumidas por Tarcísio Michelin e o próprio hotel sejam mais importantes.

Qualquer empresa visa lucro, não é? Dentro do nosso planejamento... existe uma meta de lucratividade que deve ser atingida, mas nunca deixando que o cliente saia daqui insatisfeito. (Porque) do meu ponto de vista, primeiro (é) ter o cliente satisfeito, porque o cliente satisfeito é uma ferramenta de marketing, suporte para garantir a fidelidade do cliente e ele pode te garantir no futuro uma lucratividade maior.Eu sempre falo para o "seu" Tarcísio, este hotel deveria estar pronto. É o foco, se nós tivéssemos com o Dall'Onder pronto, estaríamos melhor. (Gilberto C. Durante)

Acontece que Tarcísio está sempre procurando atrativos novos para a missão maior que é o desenvolvimento do turismo regional, através do qual o suporte de demanda para o hotel Dall'Onder será natural, sem necessidade de uma promoção custosa e difícil, num mundo competitivo com múltiplas oportunidades.

Em lugar da maximização dos lucros, acima de tudo, existe sempre o impulso de fazer melhor, de melhoria constante e de cooperação com outras empresas e entidades para promover o turismo.

Sempre é necessário melhorar e eu acho que nós chegamos agora no momento em que precisamos criar, criar e manter o que a gente construiu até agora; até dentro do ciclo de vida dos produtos. (Beatriz Paulus).

Ele (Tarcísio) está buscando novas metas, novos desafios, ele não é uma pessoa que fique quieta. Ele busca sempre mais! Cada vez mais. Sempre existe uma coisa nova que...ele se propõe a realizar (Márcia Ferronato).

Tem muita coisa que tem que fazer ainda. Para mudar, melhorar cada vez mais. (Existe sempre a busca de) uma meta melhor (Sandra Machado).

O Dall'Onder sempre apoiou o surgimento de outros hotéis, tanto é que ele, o Tarcísio, tinha claro, que para fazer turismo, a região tinha que estar muito bem estruturada em hotelaria e de atrativos permanentes...(Hermes Basso)

Agora, nós estamos fazendo reuniões semanais pra conscientizar, não só nesse sentido, mas também em outros, como ter mais limpeza, ter mais arrumação, em todos os sentidos, porque a cozinha tem que estar bonita sempre, não importa se tem muito trabalho ou tem pouco trabalho. (Maria Inês Mello).

Estas posições do Hotel Dall'Onder, de seus diretores e funcionários e mesmo de pessoas externas que identificam a postura da empresa, estão perfeitamente de acordo com o que preceituam Collins e Porras que afirmam

Numa empresa visionária, o ímpeto de ir adiante, fazer melhor, criar novas possibilidades não precisa de justificativa externa (op. cit. p. 129).....(É) um processo contínuo de auto-aperfeiçoamento, incansável, com o objetivo de sempre fazer cada vez melhor (op. cit. p. 137)....Tente ser melhor do que você mesmo (op. cit. p. 266).....Adotar novas idéias e tecnologias (op. cit. p. 268)....A faixa preta representa o começo – o início de uma jornada sem fim de disciplina, trabalho e a busca por um padrão cada vez mais alto... (op. cit. p. 287).

8.4. – MITO DOS VALORES CENTRAIS CORRETOS

Collins e Porras afirmam que

A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela *acredita* na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz” (op. cit., pg. 24).....A autenticidade da ideologia e a coerência da empresa com relação a esta ideologia contam mais do que o conteúdo da ideologia (op. cit. p. 107).

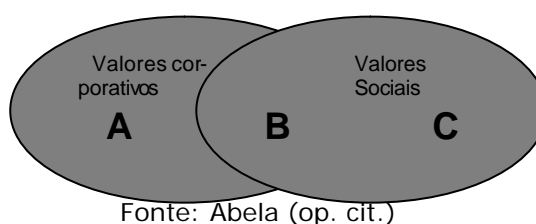
Esta posição de Collins e Porras não deve ser interpretada como uma ausência de princípios éticos ou morais, pois todas as demais propostas que eles fazem são no sentido de preservar os valores centrais das empresas. Por outro lado, eles defendem a posição de que qualquer ideologia central assumida pela empresa, sendo autêntica se transforma no guia “espiritual” de valores permanentes da empresa.

A partir dos trabalhos de Collins e Porras foi desenvolvida toda uma corrente de discussão que se expressa em artigos como os de Langstaff (2001), Filbeck (2000), Queree (2000), Graves (2000), Post (2000), Hildebrand (1999) e Blue (1999) sobre algum aspecto singular citado por Collins e Porras. Já o trabalho de Andrew V. Abela (2001) tenta mostrar que existe uma certa complementaridade entre as descobertas de Collins e Porras e os requerimentos normativos sobre os propósitos das firmas de negócios, registrados no

Centesimus Annus, que é a mais recente e compreensiva expressão do Ensino Social Cristão e que sumariza a teoria social cristã no século XX, desde a encíclica Rerum Novarum. Pelos princípios do Centesimus Annus uma empresa visionária considerará que o propósito da firma não é simplesmente o lucro, mas também a prestação de serviços à sociedade, sendo esta uma comunidade de pessoas cujas necessidades básicas devem ser satisfeitas.

Quando os “valores” das empresas estão em conflito ou não correspondem aos valores da sociedade pode ocorrer o que ele chama de miopia ética (Áreas A e C da figura abaixo). Para evita-la os valores devem ser necessariamente éticos.

Figura 3 – O Potencial para Miopia Ética



O Hotel Dall'Onder seria uma empresa visionária com princípios éticos, o que se resume na expressão: “A gente tem que considerar que está em uma comunidade que também deveria usufruir dos benefícios e quando a nossa atividade gerar riquezas, deverá gerar para todos” (Tarcísio Michelin).

9. - O HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS "IDEOLÓGICOS"

Os mitos “ideológicos” referem-se a aspectos comportamentais vinculados à ideologia central. Diz-se que se exige uma mudança constante, o que não é negado por Collins e Porras, desde que a ideologia central seja preservada; ou que as empresas visionárias não correm riscos, o que não se confirma, embora elas jamais ameacem a ideologia central; que as empresas visionárias não se sujeitam à escolha entre A e B, porque elas têm um diapasão fundamental que é sua ideologia central, mas que fora isso podem buscar alternativas múltiplas; e que, por terem uma ideologia central firme, não necessitam utilizar as “declarações de visão” como elementos chaves de sua afirmação como empresa.

Os mitos ideológicos aqui considerados são, então:

- O mito da mudança constante;
- O mito da ausência de risco;
- O mito da tirania da escolha entre A e B; e
- O mito da necessidade de “declarações de visão”.

Todo esse posicionamento em termos de mitos facilita o entendimento das propostas de Collins e Porras, mas é extremamente superficial conceitualmente porque os mitos independem do parâmetro que é utilizado para comparação. A mudança pode ser constante, sem afetar os objetivos da empresa, por exemplo, e daí não seria a ideologia central o fator determinante da identificação do mito. Qualquer outro mito poderia ser considerado em relação aos objetivos, à missão, à estratégia de crescimento, de expansão, etc. Ainda assim, o instrumental teórico proposto por Collins e Porras pode ser utilizado para compor um quadro de qualificação de uma empresa como visionária e mesmo para indicar que ela tem uma definição diferenciada. A análise comparativa se mantém exatamente pelas possibilidades exploratórias de novas “realidades” que ela oferece, no sentido proposto por Khun (1971) de que as anomalias podem ser a fonte para a identificação de um novo paradigma de comportamento empresarial.

9.1. – MITO DA MUDANÇA CONSTANTE

Segundo Collins e Porras é um mito que para as empresas visionárias a única constante seja a mudança, pois “uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central – mudando-a muito pouco, se mudar” (op. cit., p. 24).

Nesse sentido, o Hotel Dall'Onder tem mantido uma conduta absolutamente de acordo ao que preceituam Collins e Porras, pois evoluiu permanentemente, criando sempre novos conceitos de atração turística sem nunca abandonar a sua missão de desenvolver o turismo e nem a sua ideologia de fazê-lo com respeito humano, social e ambiental.

O comportamento do Hotel Dall'Onder está perfeitamente enquadrado nos exemplos citados por Collins e Porras, como a opinião manifestada por Thomas Waltson Jr e que estes autores transcrevem (op. cit. p. 125): “Se uma organização desejar vencer os desafios de um mundo em constante transformação, ela tem que estar preparada para mudar tudo em si, exceto suas crenças básicas, à medida que for progredindo na vida corporativa. ...A única vaca sagrada de uma organização deve ser sua filosofia básica de negócios”.

Sam Walton, também citado por Collins e Porras (op. cit. p. 125) observou: “Não se pode continuar fazendo o que deu certo uma vez, pois tudo à sua volta está sempre mudando. Para vencer, é preciso estar na frente das mudanças”.

Ao que esses autores acrescentam:

A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com uma busca implacável pelo progresso que induz mudanças. A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana - de explorar, criar, descobrir, alcançar, mudar, melhorar. A busca pelo progresso não é um reconhecimento estéril e intelectual de que o 'progresso é saudável num mundo em transformação', ou de que 'organizações saudáveis devem mudar e melhorar', ou de que 'nós temos que ter metas'; não, é um impulso profundo, interno, compulsivo - quase primitivo (Collins e Porras, op. cit. p. 127)...A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois sem a mudança contínua e o movimento para frente, a empresa - que carrega o núcleo - ficará para trás num mundo em

constante mudança, deixando de ser forte ou talvez até de existir (Collins e Porras, op.cit. p. 122).

Bem a própria história do Hotel Dall'Onder é o demonstrativo mais contundente da busca da mudança constante com a manutenção de sua missão e ideologia básica:

- Passou de um hotel sem refeitório, com muitos quartos e poucos apartamentos para um hotel complexo, somente com apartamentos, um enorme salão de refeições, apartamentos modernos e sofisticados, salões de festas, salões de convenções e se cristalizou como um promotor do turismo em toda a região.
- Mesmo nos atrativos culturais e turísticos que começou a desenvolver sempre esteve buscando novas alternativas, desde o Coral Imigrantes, passando pelo grupo Raízes da Terra, pelo tenor Dirceu Pastori, pelo estímulo à orquestra de Teutônia, e, agora, com as novas rotas turísticas, o Projeto de colheita da uva, a expansão de vinícolas, cantinas e pousadas, em Faria Lemos, Pinto Bandeira e outras áreas, além da incorporação de todos os municípios pertencentes a associação Atuaserra.
- Projetos em andamento são múltiplos, inclusive o arrojado projeto de recuperar a rota dos imigrantes, via Estrela, vindo de Porto Alegre até esta cidade de barco e daí até Bento e os demais municípios da Serra, via terrestre, exatamente pela rota utilizada no início da colonização pelos “italianos” e “alemães”, num processo de integração turística que ultrapassa os limites étnicos originais.
- O estímulo ao surgimento de outros hotéis, competindo com o próprio Hotel Dall'Onder não se restringiu às pousadas coloniais dos integrantes da Atuaserra, fora da cidade de Bento. Também inclui o apoio e o aconselhamento para o surgimento do Hotel Farina, do Hotel Villa Michelin e, com inauguração já prevista, do primeiro Spa do Vinho na

América e o segundo do mundo.

- De um local de trabalho que provocava vergonha em seus funcionários, antes de ser Hotel Dall'Onder se transformou em motivo de orgulho e local disputado de trabalho, tendo havido uma valorização generalizada do prestador de serviços nessa área e em áreas correlatas, do que é o melhor exemplo a expressão usada por Hermes Basso, ex-gerente geral do hotel:

O primeiro momento foi o sonho de trabalhar em hotel, logo a seguir eu me choquei. Porque embora eu fosse de família simples, eu tinha estudado em um colégio, Santa Bárbara,...(onde) estudava a classe média de Bento, então ali eu tinha vergonha de dizer que trabalhava no Hotel....O prestador de serviço em hotel, naqueles primeiros anos não era valorizado. (E agora),....eu quero simplesmente poder vir aqui na empresa, matar a saudade que eu sinto de tudo isto aqui, isto é o maior pagamento que eu possa ter. É isso, é a satisfação de ser bem recebido, entendeu, muitas vezes poder dar uma idéia que possa ajudar, que possa contribuir com esta engrenagem maravilhosa; e eu tenho essa visão de futuro do que representa o Hotel em termos de região....

A tendência à busca de novas alternativas e de melhoria permanente também ficou muito evidente em todos os depoimentos que foram coletados.

Até na própria maneira de encarar a relação com seu ambiente o Hotel foi mudando a sua posição, chegando a alterar todas as suas instalações hidráulicas para aproveitar a água da chuva e re-aproveitar as águas servidas; criou sistemas de coleta de lixo, com os sub-produtos do lixo sendo vendidos para financiarem a educação dos próprios funcionários do Hotel e tantos outros procedimentos que estão sendo introduzidos no sentido de criar um produto ou vantagem adicional para o cliente, com profundo respeito ao meio ambiente e à ética econômica e social.

9.2. – MITO DA AUSÊNCIA DE RISCO

O mito da ausência de risco se expressa pela máxima de que “grandes empresas não se arriscam” (Collins e Porras, op. cit. p. 25), ao que estes autores contestam afirmando que

As empresas visionárias usaram as ‘Metas Audaciosas’ (MAs) com sabedoria para estimular o progresso, deixando as empresas de comparação para trás em pontos cruciais da história” (op. cit., pg. 25). A autoconfiança permite que uma empresa visionária estabeleça metas audaciosas e tome medidas audazes e ousadas, às vezes batendo de frente com a sabedoria convencional do setor ou com a prudência estratégica; simplesmente nunca passa pela cabeça de uma empresa altamente visionária que ela não possa vencer as adversidades, conseguir coisas incríveis e se tornar algo verdadeiramente extraordinário. A autocrítica, por outro lado, estimula a mudança e a melhoria auto-induzidas antes que o mundo exterior imponha a necessidade de mudança e melhoria; assim, a empresa visionária passa a ser o seu crítico mais duro. Desta forma, a busca pelo progresso vem de dentro, exigindo a mudança contínua e o movimento para frente em tudo que não diga respeito à ideologia central (Collins e Porras, op cit. p. 130). As Metas Audaciosas parecem ser mais audaciosas para as pessoas de fora do que para as pessoas de dentro. As empresas visionárias nunca acharam que sua audácia significava fazer pouco dos deuses. Simplesmente nunca lhes passou pela cabeça o fato de que não pudessem fazer aquilo que haviam se disposto a fazer (Collins e Porras, op.cit p. 157).

Mais uma vez a própria história do Hotel Dall’Onder indica que ele percorreu um caminho de riscos, desde o instante que o negócio da aquisição do antigo Hotel Atlântida foi fechado. Do ponto de vista do empreendedor Elia Dall’Onder havia uma suposição que a inflação ia de novo subir e a níveis ainda não registrados na história recente do Brasil. Foi um alto risco, já que ele tinha em torno de 10% do capital necessário para adquirir o hotel Atlântida.

A decisão de transformar o hotel num atrativo turístico e atrair uma clientela que já tinha se acostumado com a idéia de que turismo na Serra era em Gramado e Canela, foi uma meta audaciosa, como foi uma meta audaciosa desencadear a formatação de todos os atrativos turísticos que o Hotel promoveu, iniciando pelo Projeto Caminhos de Pedra.

Também chegou a correr muito riscos, como quando retirou de sua carta de vinhos, todos os vinhos da Vinícola Aurora, deixando somente os vinhos das

pequenas vinícolas familiares, com quem tinha estabelecido uma aliança estratégica intuitiva; ou como quando se empenhou em recuperar a Colônia de São Pedro, em torno da idéia de prestação de serviços ao turista, com um grupo que não tinha a menor experiência para esse fim, mas sempre com a visão clara de que isso poderia ajudar a desenvolver o turismo. Também correu um risco muito grande quando optou por terceirizar todos os atrativos turísticos, não ficando ele próprio com participação e nem ingerência direta em nenhum deles, porque, desta forma, não tinha nenhuma certeza de que os seus parceiros não iriam falhar; mas tinha a convicção de que o caminho era este.

Algumas manifestações dos entrevistados dão conta dessas assertivas:

Eu sempre tive muita coragem, mesmo quando eu comprei aqui, que eu atirei que ia dar uma inflação de 20%; (Rodolpho Elia Dall'Onder).

Quando o Tarcísio assumiu a presidência da Atuaserra, assumiu com um projeto muito arrojado para a época, um projeto muito grandioso para a ocasião. Todos esses projetos, como Maria Fumaça, rafting, Caminhos de Pedras, sem dúvida nenhuma, (são metas audaciosas) só que tudo começou não como uma obra acabada (Beatriz Paulus).

Com certeza, (a empresa se traçou metas audaciosas, metas que fugiam um pouco da rotina); imagina que na década de 80 praticamente se quadruplicou a capacidade hoteleira de Bento Gonçalves, sem recursos, praticamente só com capital próprio, (sob a responsabilidade) dessa dobradinha Tarcísio – Elia que puxou essa iniciativa (Hermes Basso).

Ah foi. Eu acho que foi (uma meta audaciosa, a montagem do projeto Caminhos de Pedra). Ele (Tarcísio) montou todo esse projeto, mas eu acho que mesmo para ele, não era uma coisa certa que ia dar. Ele fez uma coisa achando que ia dar (Deonila Ferri).

Os sócios dos hotéis, os três sócios e suas esposas, tem o pé bem preso no chão; os planos são grandes, mas a execução é feita de acordo com o fôlego.....Planos têm muitos, a execução é mais criteriosa (Irajá Valduga Vasseur).

Existe, entretanto, uma diferença sutil entre a análise de Collins e Porras e a prática do Hotel Dall'Onder. Quando Collins e Porras propõem a alternativa de adoção de 'metas audaciosas' eles estão pensando no desenvolvimento de um novo produto, na adoção de uma nova técnica, numa proposta de reorganização interna, numa sistemática de atuação. Para o Hotel Dall'Onder, metas audaciosas,

é uma proposta de criar novas parcerias, mobilizar mais empreendedores, criar uma integração social numa área deprimida economicamente e degradada socialmente, e incorporar novos produtos para os clientes, através da terceirização de suas iniciativas; é criar uma perspectiva de integração regional, através da cultura, das idiossincrasias e dos produtos físicos da colônia italiana, mantendo sempre a sua integridade conceitual. É também crescer.

9.3. – MITO DA TIRANIA DA ESCOLHA DE A OU B.

O mito da tirania do A ou B supõe que “não se pode ter tudo na vida” (Collins e Porras, op. cit., pg. 27). Ao que eles contestam:

As empresas visionárias não se martirizam com a ‘tirania do OU’ – o ponto de vista puramente racional que diz que só se pode ter **A OU B**, mas não os dois”.”Ao contrário, elas adotam a ‘genialidade do E’ – o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter **A E B** ao mesmo tempo” (op. cit., pg. 27); ...a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo (Op. cit. p. 75).

A tirania do OU, segundo Collins e Porras se expressa pela eleição entre alternativas do tipo:

Você pode mudar OU ser estável. Você pode ser conservador OU audacioso. Você pode ter baixos custos OU qualidade. Você pode ter autonomia criativa OU consistência e controle. Você pode investir no futuro OU se sair bem a curto prazo. Você pode progredir através do planejamento metódico OU através de tentativas oportunistas. Você pode gerar riqueza para seus acionistas OU beneficiar o mundo. Você pode ser idealista (voltado para os valores) OU pragmático (voltado para os lucros) (Op. cit. p. 74 e 75).

Em vez de escolher entre **A OU B**, elas(as empresas visionárias) descobrem uma forma de ter **A E B**. (Collins e Porras, op. cit. p. 75)

Este é um conceito muito difuso e sugere uma alternativa que é tão lógica que não deveria merecer qualquer reparo, ou qualquer atenção.

De todos os modos, as ações do Hotel Dall’Onder também se enquadram nesta categoria proposta para uma empresa visionária, já que a variedade de opções que as suas iniciativas criaram são tão grandes e correlatas à própria

expansão da empresa Dall'Onder que não permitem dúvidas de que a empresa adotou a “Genialidade do E”.

Os exemplos são múltiplos, pois seguiu o caminho inverso da tendência da hotelaria de Bento Gonçalves, em 1980, ao assumir que deveria manter o atendimento à clientela tradicional que eram os alunos dos cursos do Banco do Brasil, mas ao mesmo tempo foi se adequando às normas da EMBRATUR de classificação dos hotéis, para recebimento de turistas. Posteriormente, criou atrativos internos, mas logo a seguir se deu conta que necessitava desenvolver uma forte solidariedade com a comunidade para assumir a sua posição, já intuída, de promotor do turismo. Promoveu a visitação às vinícolas familiares que sobreviviam à crise do setor, em parte, pela abertura de uma linha de ação complementar que era a gastronomia e a hospedagem, na própria vinícola. Logo, desenvolveu o projeto Caminhos de Pedra, mas antes de consolidá-lo totalmente, abriu outras frentes que vão se multiplicando cada vez mais, na medida em que o Hotel Dall'Onder assume, através de Tarcísio Michelin, as responsabilidades de sediar e dirigir a associação de turismo regional Atuaserra.

Essas ações criam consciência entre os seus colaboradores internos e externos que se manifestam sobre as inúmeras ações do Hotel Dall'Onder da seguinte maneira:

Tem o Caminhos de Pedra, o Maria Fumaça que antes, anos atrás, ia até o rio das Antas, hoje está um projeto mais voltado à integração de Bento, Garibaldi e Barbosa (Carlos Barbosa)....Então, ao longo desses anos tem despertado um monte de iniciativas que não são só da Colônia São Pedro...; com parcerias com a Aurora, com a Salton e tantos outros que foram impulsionados pela nova visão turística que foi gerada pela iniciativa do Hotel, gerando um subproduto da iniciativa original do Hotel em promover o turismo(Neri Gilberto Basso).

Na verdade o seu Tarcísio tinha um sonho que era que quando o turista viesse para cá ele tivesse contato com todas as etnias...Ele encontrou uma fazenda só de pecuária, intacta... (Para restaurar o galpão) se fez uma pesquisa em toda a região e o Hotel Dall'Onder deu essa estrutura de presente, lá. Não só o galpão, mas também as panelas, as baixelas, as toalhas, os talheres, tudo o que era necessário para um serviço de alimentação, inclusive com roupas de cama porque a propriedade, embora singela, ela tinha cinco quartos que poderiam receber hóspedes (Beatriz Paulus).

Não, o Dall'Onder se dedica mais à atividade de turismo, embora não esqueça nem abandone a atividade hoteleira, mas é o caso dos Caminhos de Pedra, é o caso de formar empreendedores, como o rafting, no rio das Antas, como o gaudério de André da Rocha, o Nelson, não é; o Dall'Onder está sempre trabalhando na busca de novos atrativos, novos serviços que possam suplementar esta infra-estrutura aqui do Hotel (Hermes Basso).

A “genialidade do E”, no caso do Hotel Dall'Onder se expressa em expansão de sua capacidade hoteleira para o atendimento de uma clientela cada vez maior, visando uma maior rentabilidade, ao mesmo tempo em que cria novos atrativos turísticos, que vão influenciar o surgimento de outros hotéis, concorrentes do Hotel Dall'Onder. Novos empreendedores vão sendo incorporados no “Projeto” e antes que qualquer iniciativa se consolide totalmente, novas iniciativas são adotadas, mas com os pés no chão, quando se trata de investimentos do próprio grupo empresarial.

Não se trata de diferentes estratégias de consolidação e crescimento empresarial e nem sequer de marketing. É uma convicção de um caminho a percorrer para também consolidar a empresa no mercado, através de uma expansão desproporcional do mercado, a tal ponto que novos empreendimentos possam surgir, sem afetar a parcela de mercado que já está cativa do Hotel. É uma visão totalmente diferenciada de inserção no sistema, mas que confirma a opção pela genialidade do E.

9.4. – O MITO DA NECESSIDADE DE “DECLARAÇÕES DE VISÃO”.

Collins e Porras não aceitam que “as empresas se tornam visionárias basicamente através de ‘declarações de visão’” (op. cit., pg. 27). Mas seus argumentos são frágeis para desmistificar esta proposta, como se pode ver a seguir:

Uma declaração pode ser uma *etapa* útil para tornar uma empresa visionária, mas é apenas uma das milhares de etapas de um processo infindável de expressão das características fundamentais que identificamos nas empresas visionárias” (op. cit., pg. 27).... Há umas poucas décadas, virou moda as empresas gastarem muitas horas e muito dinheiro na elaboração de declarações elegantes de visão, valores, missão, objetivos, aspiração e assim por diante. Declarações deste tipo são coisas boas - de fato, podem ser bastante úteis - mas não são a essência de uma empresa visionária.A essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização - em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, layout dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos - em tudo que a empresa faz. Uma empresa visionária cria um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que torna-se praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa..... (Collins e Porras, op. cit. p. 288). As empresas visionárias possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central.... O termo “alinhamento” é usado para mostrar que todos os elementos de uma empresa trabalham em harmonia dentro do contexto da ideologia central da empresa e do tipo de progresso que ela deseja atingir - sua visão, se você preferir assim. (Collins e Porras, op. cit. p. 288 e 289).

O Hotel Dall’Onder nem sequer faz uma declaração de visão ou missão para o mundo exterior à empresa, embora isso já esteja disseminado no mundo empresarial da região a tal ponto que Hermes Basso afirma “Talvez o empresário da CIC tenha dificuldade de expressar (qual é a missão do Dall’Onder), mas ele identificaria (que a missão) do Hotel é promover o turismo, caso isso lhe fosse perguntado”.

Entretanto, todos os empresários consultados, mesmo não pertencendo ao setor turístico ou não estando envolvidos com os projetos desenvolvidos pelo Hotel Dall’Onder foram unânimes em afirmar que o Hotel e/ou Tarcísio, eram visionários, ou missionários, e que a missão era o desenvolvimento do turismo.

Por outro lado, Hermes Basso considera que a declaração explícita da missão do hotel é importante para o pessoal interno, mas mais importante é a demonstração dessa missão na prática, o que coincide com a postura de Collins e Porras.

Tanto é importante que, nos últimos anos, nós visitamos todos os pontos turísticos de Bento Gonçalves, de Garibaldi, de Farroupilha, de Caxias do Sul, de Guaporé, de toda a região, levando todo o pessoal do Hotel, desde o mais simples ao mais graduado, com guia acompanhando, visitando ponto a ponto (para dar uma idéia da complexidade e da importância do turismo) (Hermes Basso).

Portanto, convencido da sua missão e de que o caminho traçado estava correto nunca sentiu a necessidade de fazer "declarações de visão". Simplesmente promove visitas aos locais com os quais o Hotel Dall'Onder está trabalhando, locais de competidores, atrativos turísticos em outros municípios; adota um processo sutil de conscientização sobre o turismo, da importância empresarial, local, municipal e regional que ele tem e como o Hotel Dall'Onder está inserido nesse processo. Não se trata de criar uma ideologia messiânica em torno da empresa a qual pertence o colaborador, numa perspectiva excludente, segundo a qual estás enquadrado na ideologia central ou estás fora do mundo; se trata de demonstrar à exaustão que existe uma possibilidade de progresso para todos, de desenvolvimento econômico e social que passa pela consolidação do turismo e que para isso é importante apoiar até os concorrentes.

Se trata de gerir uma ação de equipe que tenha orgulho do que faz, pois o que faz traz um benefício social amplo. Não se trata de promover uma visão que seja simplesmente a combinação entre uma ideologia central duradoura e o progresso previsto para o futuro da empresa (Collins e Porras, op. cit. p. 289), mas criar uma cultura, uma ideologia do significado do turismo, desde que desenvolvido com o altruísmo da dispersão dos efeitos positivos e da incorporação de novos segmentos sociais. Uma ideologia disseminada pelo exemplo e pela pró-ação positiva.

10. - O HOTEL DALL'ONDER E OS MITOS "OPERACIONAIS"

Collins e Porras continuam a relacionar todos os outros mitos à ideologia central. Aqui se considerou que esses outros mitos são de cunho operacional; dependem da forma como a empresa se comporta para “dentro”, em relação ao seu grupo de colaboradores, à sua equipe, por um lado, e como ela trata os seus concorrentes e os seus fornecedores; também considera a sua política de planejamento e a forma como mobiliza os seus gerentes e diretores.

Estes últimos quatro mitos podem ser considerados estratégicos porque tratam da forma de encarar os “colaboradores”, de como “organizar” a empresa; de como mobilizar a “direção” e de como enfrentar o “mercado”. São estratégicos porque determinam a funcionalidade da empresa, mas ideologicamente (segundo a ideologia central de Collins e Porras) podem ser considerados operacionais.

A questão da relação funcional entre pessoas, num ambiente empresarial, é o centro de toda a teoria sociológica, política e psicológica do mundo moderno, perpetuando uma discussão que não pode ser escamoteada em suas finalidades e nuances. Evita-la aqui seria frustrar os objetivos centrais da pesquisa, mesmo porque a empresa pesquisada apresenta um padrão diferenciado.

A questão do planejamento estratégico demonstra mais uma vez que a formalização rígida de um esquema de organização não oferece necessariamente uma perspectiva nova de desenvolvimento, que pode ser atingida com um planejamento operacional qualificado e uma “visão” clara de finalidades (para não se comprometer com os conceitos de objetivos e missão que são aqui utilizados), mais flexível e com suporte interno. Conseqüentemente, as empresas não necessitam buscar luminares para definir seus horizontes.

A consideração da superação da concorrência é central para definir o novo paradigma que o Hotel Dall'Onder representa.

Em suma, foram aqui agrupados os quatro últimos mitos relacionados por Collins e Porras (2000)

- O mito do excelente lugar para se trabalhar;
- O mito do planejamento estratégico brilhante e complexo;
- O mito da necessidade de diretores -executivos "de fora";
- O mito da superação da concorrência.

10.1. – MITO DO EXCELENTE LUGAR PARA SE TRABALHAR

Nenhum outro mito merece tanta atenção de Collins e Porras como este, o que indica que a ideologia central e a missão são instrumentos de conscientização do colaborador interno, sendo muito mais instrumentos de integração e dominação, mas com um forte componente de dissimulação (Ricoeur, op. cit. p. 67 a 75), já que os objetivos das empresas visionárias passam sempre por uma conotação de progresso econômico e avanço sobre uma maior fatia de mercado. Em nenhum momento, a empresa deixa claro para o colaborador que a sua eficiência e eficácia representam uma geração maior de mais valia relativa, por intensidade de trabalho e aumento de produtividade, o que caracteriza a função de deformação e alienação (no conceito de ideologia), pois esta está voltada a criar uma profunda vinculação com a empresa e uma dedicação ímpar.

No caso do Hotel Dall'Onder o objetivo é ensinado: o desenvolvimento do turismo é bom para todos, incluindo vocês, nossos colaboradores, que estão inseridos nesse processo e para premia-los por sua dedicação eu não prometo a inclusão num quadro de honras, ou o cumprimento público dos diretores, ou o direito de comprar ações da empresa, mas uma remuneração adicional de 10% sobre o **faturamento bruto**, ou seja, sobre o produto bruto gerado por vocês, o que não descarta outras formas de premiação. Isto é um fato extraordinário, já que todas as empresas visionárias oferecem participações nos lucros, proporcionais à importância do colaborador na empresa, ou a possibilidade de compras de ações

da mesma, o que significa uma ampliação das diferenças de remuneração e um refinanciamento do “salário” através da capitalização da empresa, com a compra das ações. No caso do Dall’Onder, o diferencial de mais valia relativa, entre os segmentos de colaboradores, fica neutralizado e o aumento de “produtividade” é distribuído entre todos igualmente, diminuindo o diferencial de salários, pelo sistema de pontos que é adotado.

Segundo Collins e Porras é um mito que “as empresas visionárias (sejam) excelentes lugares para se trabalhar” (op. cit. p. 25) porque

“Apenas aqueles que se ‘ajustam’ muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho. Se você for trabalhar numa empresa visionária, ou você se dará bem e progredirá – dificilmente estaria mais feliz em outro lugar – ou será destruído como um corpo estranho” (op. cit., pg. 25).

Por outro lado, embora o princípio seja correto e ocorra, inclusive, no Hotel Dall’Onder, é interessante distinguir o que seja um ‘ajuste’ à ideologia, à missão ou aos princípios básicos da empresa, de uma submissão a uma pressão feroz por mais produtividade e “dedicação”.

Mesmo nos exemplos citados por Collins e Porras se pode distinguir duas posturas básicas: ou um profundo respeito pelos seus colaboradores; ou a imposição de um ritmo, uma forma de ser e de comportar-se aos seus empregados, mesmo que em qualquer caso exista uma pressão para um rendimento do trabalho cada vez maior.

Existem empresários que cultivam uma posição intermediária, como William McKnight da 3M, citado por Collins e Porras:

É preciso enfatizar o quanto dependemos uns dos outros [e dos valores que compartilhamos]. Nosso desafio, chamando atenção para esta importante lição de humanidade, é manter, ao mesmo tempo, um respeito adequado pelo indivíduo. ...Para levar adiante o nosso progresso e os serviços prestados aos Estados Unidos e ao mundo, precisamos de um apreço saudável por aqueles que exercem... a opção pela excelência, permitindo a criação de algo para todos nós, enriquecendo vidas com novas idéias e produtos. O melhor trabalho é feito com o

espírito de aventura e desafio. (op. cit. p. 243)

Mesmo neste caso, prevalecem, as características básicas de uma empresa visionária quanto ao seu ambiente de trabalho, segundo Collins e Porras, o que envolvem uma cultura de devoção ou um cultismo. Eles identificaram

quatro características específicas dos cultos que as empresas visionárias exibem num nível mais intenso do que as empresas de comparação:

- Ideologia fervorosamente seguida;
- Doutrinação;
- Rigidez quanto à adaptação;
- Elitismo (Op. cit. p. 182).

Desta forma as empresas visionárias

doutrinam as pessoas, impõem uma adaptação rígida e fazem com que seus funcionários sintam que fazem parte de algo especial através de itens práticos e concretos como:

- Programas de treinamento contínuo e orientação com conteúdo ideológico e prático que ensinam os valores, as normas, a história e a tradição da empresa. Políticas rigorosas de promoção; contratar pessoas jovens, promover internamente e moldar o ponto de vista do funcionário desde cedo; (doutrinação)
- Processos rígidos de seleção durante a contratação ou nos primeiros anos; (adaptação)
- Critérios de incentivo e progresso explicitamente relacionados de acordo com a ideologia da empresa; (adaptação)
- Recompensas, concursos e reconhecimento público que premiam aqueles que demonstram se esforçar de forma consistente com a ideologia; (elitismo)
- Penalidades concretas e visíveis para aqueles que ultrapassam os limites ideológicos; (ideologia fervorosamente seguida)
- Tolerância com respeito a erros honestos que não violem a ideologia da empresa ("não pecados"); penalidades severas ou demissão por violar a ideologia ("pecados"); doutrinação, adaptação, ideologia fervorosamente seguida e elitismo.
- Celebrações que consolidam os êxitos e a sensação de ser especial (Op. cit. p. 200 e 201, também p. 366) (elitismo).

Embora muitas dessas características possam ser identificadas em diferentes empresas, inclusive, algumas delas, no próprio Hotel Dall'Onder, não se pode aceitar livremente o "modelo" da Nordstrom adotado por Collins e Porras, pois chega a ser assustador o ambiente de competição e pressão nessa empresa que utiliza, inclusive, sistemas de espionagem e delação para pressionar os funcionários:

É um funcionário da Nordstrom que finge ser um cliente - em segredo - e analisa o seu comportamento e atendimento....Mas cuidado para não franzir a testa.....O fato de você franzir a testa pode ser uma marca negra na sua ficha'.....(Robert decidiu pedir)...demissão onze meses depois de entrar para a Nordstrom.... Um ano depois, no entanto, estava prosperando como gerente de departamento numa outra loja (op. cit. p. 179)...As classificações de vendas por hora (SPH) medem o sucesso em comparação com os colegas. Assim, não existe nenhum padrão absoluto que, uma vez atingido, permita que o funcionário relaxe. A Nordstrom também registra cuidadosamente o feedback dos clientes e relaciona a compensação e o progresso dos funcionários às tendências. (op. cit. p. 271).

A Nordstrom é um excelente exemplo do que chamamos de "cultismo" - uma série de práticas que criam um ambiente quase que de devoção em torno da ideologia central em empresas altamente visionárias. Estas práticas tendem a eliminar rigorosamente aqueles que não se adaptam à ideologia (antes da contratação ou no início da carreira). Elas também dão um sentido intenso de lealdade e influenciam o comportamento daqueles que ficam na empresa para que ajam de acordo com a ideologia central, que apresenta consistência com o passar do tempo e é executada com zelo (op. cit. p. 200).

Esses autores ainda pretendem demonstrar que:

as empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia...; (e que se cria) uma situação excludente: ou você tem tudo a ver ou não tem nada a ver, e não parece haver um meio-termo. É quase que uma cultura de devoção... (Op. cit. p. 181). (Mas por outro lado), as empresas visionárias também fizeram investimentos mais agressivos em termos de capital humano através do recrutamento, treinamento de funcionários e programas de desenvolvimento profissional (op. cit. p. 277)... (e) por fim, as empresas visionárias investem mais cedo e mais agressivamente do que as empresas de comparação em aspectos como conhecimentos técnicos, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras para o setor. Em vez de esperar que o mundo imponha a necessidade disso (op. cit. p. 278)

Finalmente, Collins e Porras se referem à disciplina, às regras e normas em empresas visionárias

Nós aprendemos que "visionário" não quer dizer relaxado e sem disciplina. Justamente o contrário. Exatamente porque as empresas visionárias sabem claramente quem são, o que lhes interessa e a meta que querem atingir, elas não costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas (op. cit. p. 181), (embora aconselhem a permitir a autonomia operacional, já que).....o controle ideológico preserva o núcleo, enquanto a autonomia operacional estimula o progresso (op. cit. p. 203).

A preocupação central de Collins e Porras com a ideologia fica evidente nos parágrafos anteriores, cumprindo a ideologia (interna) da empresa um papel de

“condicionamento” dos colaboradores. O nível de competição introduzido na Nordstrom é absolutamente neurotizante, já que o teu rendimento no trabalho é comparado com um colega, não havendo um padrão considerado ótimo, havendo uma pressão permanente pela superação do outro. Faltou medir o grau de problemas que poderiam advir de uma competição ferrenha e sem trégua entre os “colaboradores” nessa empresa, já que a pesquisa demorou vários anos. É de estranhar que Collins e Porras não tenham se preocupado com as repercussões humanas e éticas dessa competição tão aguda. A preocupação central foi sempre a que relacionava o crescimento da empresa e seu comportamento em relação ao mercado e aos consumidores e o rendimento de cada colaborador.

A pesquisa feita mostra que se pode alcançar um alto grau de satisfação entre os colaboradores e promover uma grande lealdade, também excluindo os inadaptados, sem que os processos competitivos entre eles sejam tão agudos. Ao contrário, a exclusão dos desambientados pode ocorrer mesmo em uma convivência solidária. O ambiente de trabalho pode ficar insuportável para um “estranho” porque a equipe o exclui por comportamento desviado da média dos demais, mesmo depois de várias tentativas de “enquadramento”.

Mesmo utilizando processos seletivos muito particulares, o Hotel Dall’Onder foi a empresa que mais investiu em capital humano de todas as empresas do município e da região, não só no setor hoteleiro. Quando se analisa só o setor hoteleiro, a comparação é absolutamente incrível, porque, desde 1982, o Hotel vem investindo em treinamento de pessoal, preparação de gerentes e organização de um setor de recursos humanos qualificado. Também foi a empresa que mais investiu em conhecimentos técnicos, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras para o setor, “em vez de esperar que o mundo imponha a necessidade disso”.

O Dall’Onder também não deixa, de nenhuma maneira, que as normas e

regras de procedimento sejam desatendidas, alimentando a autonomia operacional, não para avançar no mercado, mas para consolidar a sua posição no mercado e atrair mais clientes para o turismo regional, evitando, assim, que o Hotel introduza um componente entrópico no sistema.

As divergências quanto à postura de Collins e Porras são num âmbito quase filosófico, no qual são levadas em conta variáveis intangíveis como o respeito ao ser humano, ao ritmo de ação de cada um, à velocidade de cada um em suas ações e decisões e ao espaço que deve ser reservado a cada pessoa ou grupo social. Neste plano, a posição do Hotel Dall'Onder ilumina um caminho que as teorias empresariais e sociais ainda estão com dificuldades por percorrer e fica difícil de aceitar as propostas de Collins e Porras e muito fácil de admitir que o Hotel Dall'Onder representa um exemplo a analisar e talvez seguir.

No âmbito das divergências claras com os postulados de Collins e Porras percebe-se no Hotel, em primeiro lugar, que existe um critério de equidade que é a premiação similar para todos, oferecendo uma participação universal sobre a receita total mensal. Este é o fato mais extraordinário. Não se trata de participação nos lucros e nem oferta preferencial de ações para usufruir, no futuro, dos lucros. Se trata de uma premiação imediata, mês a mês, e não ao final do balanço. Este é o componente de diferenciação essencial porque leva todos os colaboradores do Hotel a exigirem de si mesmos e de seus colegas uma conduta similar à conduta de cada um. Como existe um convencimento de que a conduta coletiva aumenta as receitas do Hotel, conseqüentemente, de todos, então todos se autopoliciam para não reduzirem a receita e, desta forma, criam uma pressão sobre aqueles que não estão realizando a sua tarefa **dentro da média dos demais**. Não existe uma pressão de superação constante do “colega”. O “outro” não é um competidor que precisa ser superado para que eu tenha “os reconhecimentos”, “as citações”, “as medalhas”, por assim dizer, mas um colega que tem que entender que o mundo é feito de colaboração, de pró-ação e de solidariedade intergruppal.

No caso do Hotel Dall'Onder, como as pressões competitivas ainda são pouca intensas, dado que ele adquiriu uma projeção especial no sistema hoteleiro e na ação de turismo regional, preservando seu núcleo de mercado intacto, é possível manter uma atitude de promotor do turismo, mesmo porque a competição ainda não é selvagem. Talvez, essa posição mude, mas, no momento, o Hotel Dall'Onder é o melhor exemplo de empresa visionária e missionária que se pode identificar no Rio Grande do Sul, inclusive porque continua promovendo o surgimento de competidores.

Em vários aspectos existe uma identificação clara com os conceitos de Collins e Porras, mas com uma nuance que estabelece a diferença. Assim, sempre existiram programas de treinamento, mas voltados a ações práticas na atividade específica; essas ações eram acompanhadas por gerentes e diretores, mas não com o intuito de definir que as origens históricas da empresa eram importantes e sim o que ela estava fazendo e se propondo a fazer, sem processos rígidos de seleção de pessoal, mas preferenciando aqueles que eram indicados pelo pessoal interno, na convicção de que o pessoal interno saberia identificar melhor quem era mais adequado para os propósitos da empresa.

Foram formatados programas de premiação, mas jamais foi criado um programa de “pontos negros”, nem uma diferenciação entre “pecados e não pecados”, embora tenham sido feitas cada vez mais celebrações sobre os êxitos e a identificação do orgulho de “ser o que se é”.

Os relatos dos entrevistados são argumentos muito sólidos sobre as diferenças, mas, não se pode deixar de salientar o impacto que causa em todos aqueles que compõe o Hotel Dall'Onder o fato de ser a única empresa na qual os funcionários têm uma participação sobre as receitas totais. Este é o elemento revolucionário. E disso e de outras características as próprias entrevistas fazem

testemunho.

O ambiente de trabalho foi considerado como muito bom ou maravilhoso por todos os colaboradores entrevistados, independente do nível de comprometimento de cada um com a direção e gerências.

A seleção de pessoal é feita por indicação do próprio pessoal do Hotel ou por convite, sendo raros os casos de pessoas em nível de gerência e direção que vieram através de empresas de recursos humanos, embora a regra não seja rígida já que o atual Gerente Geral foi mobilizado através de uma empresa, mas há mais de dez anos e para a função de encarregado de recursos humanos do hotel.

O treinamento formal é feito segundo as normas do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade). O Hotel adota o princípio do treinamento em ação, já que são colegas e superiores imediatos que introduzem o funcionário em suas atividades e normas operacionais, que existem e são bem especificadas para cada função e atividade, embora todos tenham afirmado que o exemplo dos diretores, dos gerentes e dos supervisores é o melhor treinamento. Ao mesmo tempo, o Hotel é a entidade hoteleira da região que mais utiliza treinamento formal. Não existe um mecanismo impositivo de doutrinação; existe mais um convencimento retomado periodicamente e foi criado um Programa de Visitas Atrativas com a finalidade de aproximar mais as pessoas, torná-las conhecidas entre si, principalmente entre aquelas que trabalham em turnos diferentes, e mostrar a importância que tem o trabalho que todos realizam, perante as comunidades da região.

Existem regras,.....mas... os exemplos, fazem com que tu tenhas as tuas próprias regras, a tua própria postura, a tua própria ética...(Daian Alberici da Silva).

Não existe uma doutrinação permanente, mas através do PGQP e coisas assim, a gente se reporta à missão. Nos treinamentos geralmente se repassa isso. Mas não existe uma forma doutrinal. Nas atividades lúdicas que se faz com os funcionários, pelo menos uma vez por mês, a gente pergunta, qual é a missão do Hotel? Numa forma de envolvimento na atividade. Há uma formação de uma consciência sem necessidade de pregar um catecismo (Beatriz Paulus).

O que existe de fato, é essa visão de futuro, que todos eles sabem, sabem essa visão de transformar Bento Gonçalves e a região num pólo turístico. Existe a visão de que se o cliente for bem tratado, ele volta. Ele voltando vai trazer mais gente, ele trazendo mais gente está garantida a sobrevivência de todos nós. Isto está bem claro. E depois existe também o PGQP, (que) dita as normas de qualidade, de processo, os procedimentos e vai transmitindo isto para toda a equipe e também a opinião...desde o funcionário mais simples é levada adiante (Hermes Basso).

Agora, nós estamos fazendo reuniões semanais pra conscientizar,...A gente tem que conversar, não adianta dar ordem que as pessoas não vão fazer;....tem que conscientizar elas que aquilo ali é melhor para a equipe, é melhor para tu trabalhar num ambiente mais saudável....(Maria Inês Mello).

Vários salientaram que a liberdade dada implica num compromisso de ser melhor e que os mecanismos de diálogo, compreensão e convencimento são fatores mais efetivos que a repreensão, a repressão e o castigo. A premiação visa sempre caracterizar a importância da equipe, embora também se saliente em público aqueles que se sobressaem individualmente.

Existem, existem normas operacionais, só que esta liberdade é incrível.... ela faz com que você cuide...mais do trabalho para o Hotel do que se fosse para ti. Vai criando este vínculo, essa coisa, como se tuas idéias, que tu vais colocando em prática,...vão dando certo, e isto vai te contagiando e isto vai criando uma harmonia dentro do grupo e isto é uma coisa até difícil de explicar a força que forma isso, forma uma sinergia muito forte, e isto acontece inclusive não só comigo, mas também com outros colegas que saíram daqui,...Se usa basicamente a compreensão e o convencimento. O gerente que usar métodos autoritários aqui no Dall'Onder, ele não dura muito tempo, porque o grupo tem muita força (Hermes Basso).

Existem, existem normas, por exemplo, no atendimento, uma boa conduta, um bom recebimento, um bom acompanhamento, existe; todo o cargo, tanto recepção, como mensageiros, como garçons, pessoal do restaurante, todos eles têm uma norma de como atender,...o gerente, por exemplo, ele observa tudo isso, e se está havendo um desconforto em tal área ele chama, conversa! (Sandra Machado)

Os mecanismos de exclusão são mecanismos naturais, por força da pressão que a equipe exerce para que todos “peguem” parêlho, para que todos façam jus à remuneração extra de 10%.

....Os próprios colegas começam a sentir que estão sobrecarregados, que essa pessoa não está cumprindo a sua parte que ela não está fazendo um trabalho de equipe...e isto vai desgastando e os próprios colegas tentam contornar a situação, mas chega um ponto que não é mais possível. (Daian Alberici da Silva)

Em primeiro lugar, para trabalhar no Dall'Onder hoje, a gente precisa adquirir o perfil Dall'Onder de ser. Que é um hotel que oferece aconchego, bem estar, nem falamos da questão conforto...Então, o funcionário que não tem este desprendimento, que não consegue trabalhar em equipe, que não é solidário, ele não se dá bem no Dall'Onder, então é um funcionário que naturalmente ele se afasta....A gente percebe que a própria equipe exerce uma liderança, uma pressão, sobre esse funcionário que ele mais dia menos dia ele se afasta. O que eu vejo é que pela sua postura natural o Hotel exige de todos um comprometimento e o funcionário que não estiver comprometido com isso, que não pactua se sente deslocado (Beatriz Paulus).

....A coisa começou com o Tarcísio, o Gilberto e outros e atingiu as bases e hoje quando entra uma pessoa que não se adequa, que não tem esse perfil de caráter, que não tem esse amor à empresa, que não se dedica ao trabalho, ela é excluída pelo grupo, não pelos gerentes ou chefes, (porque) todo o mundo quer dividir a taxa de serviço com pessoas que trabalham igual ou mais que ela, não é? (Hermes Basso)

.....Porque ela tem que entrar no mesmo ritmo que as outras pessoas têm no trabalho, ritmo de conforto, tranquilidade, ela tem que demonstrar isso para o hóspede, tranquilidade, paz, alegria, tem que estar com o emocional dele muito bom. A equipe tem que trabalhar unida para que o pessoal indique que esse é um Hotel da região que é familiar; então a união, a paz, a gente passa para as pessoas também, para o cliente (Sandra Machado).

Porque, aqui a gente tem que trabalhar tudo junto, se alguma começa a fazer alguma coisa diferente das outras, acaba bagunçando tudo....a gente vai com amizade tentando fazer com que essa pessoa fique unida com a gente e muitas vezes a gente consegue; aqui no nosso andar aconteceu isso....mas, senão ela pede as contas. (Ângela da Silva dos Santos)

Há e bastante (solidariedade). Como é um volume de trabalho bastante grande, as pessoas se ajudam muito; a cozinha não para. Ela só para de madrugada. Então tem uma colaboração grande na equipe....O Hotel é uma equipe....Uma coisa envolve a outra.Quem não se adapta não dura. (Maria Inês Mello).

Porque nós chegamos num estágio que exige um comprometimento da equipe em torno do trabalho, que a própria equipe se encarrega de excluir as pessoas que não estiverem no caminho que a gente vem trabalhando, discutindo, debatendo.... Existe uma limpeza natural do ambiente. (Gilberto C. Durante)

O sistema de gestão do Dall'Onder é um sistema moderno que envolve basicamente as pessoas, aproveitando a sua inteligência.... O tratamento é preferenciando a participação, inclusive com participação nos resultados. (Neri Gilberto Basso)

É uma das empresas mais democráticas com que eu convivi e é uma empresa que se preocupa também com o bem estar dos funcionários (Beatriz Paulus)

A política salarial procura ser voltada para o equilíbrio, evitando grandes disparidades, conforme procura explicar o Diretor Superintendente

A nossa política é claramente voltada para uma política de equilíbrio entre os salários mais altos e mais baixos e mesmo quando nós concebemos o plano de cargos e salários a previsão inicial era ter uma proporção de um para quatro; o maior salário, até o nível de gerência, seria quatro vezes o nível mais baixo... Na parte fixa a diferença chega a ser de 1 para 6, 1 para 7. Mas, na participação sobre o faturamento bruto (de 10%), há uma diferença de 1 para 2; o gerente geral do hotel ganha 12 pontinhos, e o funcionário mais simples ganha 6 pontos....No geral fica 1 para 4, 1 para 5, no máximo (e) o Hotel Dall'Onder tem o mais alto salário médio de Bento Gonçalves (Tarcísio Michelin).

Alguns empregados, inclusive, manifestaram uma viva alegria e paixão em trabalhar no Hotel Dall'Onder

Mas o que eu vi foi que no final conseguiram resolver o problema e estavam todos eufóricos e essa alegria era contagiante. As pessoas entravam na sala e diziam: eu consegui resolver tal problema....É uma baita alegria ver isso. As coisas estão caminhando pelo caminho certo. A diferença são as pessoas (Daian Alberici Silva).

Ah, pela paixão que eu tenho pelo Dall'Onder. É isso, é a satisfação de ser bem recebido, entendeu, muitas vezes poder dar uma idéia que possa ajudar, que possa contribuir com esta engrenagem maravilhosa....(Hermes Basso)

...Chego até me arrepiar, é uma coisa, já, que está dentro de mim, é uma coisa que eu faço com amor, com empenho, com dedicação, adoro o que eu faço, se tiver que "puxar" 24 horas, eu "puxo", sem problema nenhum. Gosto muito do que eu faço, por isso faço com amor (Sandra Machado).

...Porque, porque o pessoal é bom, todo o mundo é integrado, não tem diferença entre o pessoal da recepção, o pessoal da cozinha, com as camareiras, porque o salário é bom, por tudo, desde os chefe(s), não parece que é chefe, não é; mas, muito bom mesmo. Todo o mundo se ajuda. (Ângela da Silva dos Santos).

Esta é uma situação absolutamente diferente daquela que é traçada por Collins e Porras, mesmo nas empresas que mais valorizam os seus colaboradores, porque se desenvolve num espírito de solidariedade muito forte, embora com um senso extremado de equipe. O turn-over é baixíssimo e a empresa conta com muita gente com mais de dez anos de casa.

10.2. – MITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BRILHANTE E COMPLEXO

Segundo Collins e Porras este mito se expressa pela máxima de que

As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo (op. cit., pg. 26). (Ao contrário), algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes. Neste sentido, as empresas visionárias imitam a evolução biológica das espécies (op. cit., pg. 26).

Neste caso, para fazer justiça, Collins e Porras não se referem à competição Darwiniana pela sobrevivência, mas à capacidade de adaptação das empresas às modificações que vão surgindo no seu ambiente. Neste caso, os autores se referem mais à habilidade e agilidade das empresas em buscar soluções para os problemas que vão surgindo do que a ação apoiada numa previsão matemática propiciada por técnicas sofisticadas de planejamento, de previsão e antecipação, do que ocorreria; aí sim utilizando mecanismos de força que derivariam dessa capacidade de se antecipar ao que iria ocorrer. Os autores preferem trabalhar a idéia de um certo “construtivismo” empresarial, na medida em que salientam que várias “jogadas” foram acidentais.

A General Electric englobou esta mistura paradoxal de metas e evolução numa idéia de gerenciamento chamada de “oportunismo planejável”, conforme descrito por Tichy e Sherman em *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*: Em vez de dirigir um negócio de acordo com um plano estratégico... detalhado, Welch acreditava em definir apenas algumas metas claras e abrangentes. Depois, com objetivos específicos, seus funcionários tinham liberdade para trabalhar qualquer oportunidade que vissem de desenvolver estas metas..... planos detalhados normalmente fracassam, pois as circunstâncias mudam inevitavelmente. (Collins e Porras, op.cit. p. 218).

....O mundo real está repleto de eventos ocasionais que afetam a trajetória da vida. Isto acontece com pessoas....Isto acontece com organizações. Isto acontece com sistemas econômicos inteiros. Mas - e esta é a questão crucial – as empresas visionárias aproveitam o poder da evolução de forma dinâmica. Isto nos leva ao ponto principal deste capítulo: Se bem entendidos e aproveitados de forma consciente, os processos evolutivos podem ser uma forma poderosa de estimular o progresso.... (Collins e Porras, op.cit. p. 219).

"Tente rápido!" quando tiver dúvida, varie, mude, solucione o problema, agarre a oportunidade, faça experiências, tente algo novo (condizente, é claro, com a ideologia central) - mesmo que não seja possível prever exatamente qual será o resultado. Faça alguma coisa. Mexa-se. Aja. (Collins e Porras, op.cit. p. 236).

Aceite o fato de que haverá erros. Como não podemos prever que variações serão favoráveis, é preciso aceitar os erros e fracassos como parte integrante do processo evolutivo. O segredo, se é que existe um segredo, é descartar os

fracassos logo que estes sejam reconhecidos. ...Mas mesmo os fracassos são valiosos de certa maneira. ...Pode-se aprender com o sucesso, mas é preciso trabalhar sobre ele; é muito mais fácil aprender com um erro (Collins e Porras, op.cit. p. 236 e 237).

...Observamos que as empresas visionárias empregavam mais a descentralização e a autonomia operacional do que as empresas de comparação. A esta lição, gostaríamos de acrescentar o seguinte: deixe que as pessoas sejam persistentes.Dê as ferramentas!....É preciso definir itens que estimulem e consolidem continuamente o comportamento evolutivo. (Collins e Porras, op.cit. p. 238).

No caso do Hotel Dall'Onder fica evidente que o planejamento estratégico é um planejamento formal que serve de orientação geral para definir a missão, os objetivos, as metas, os instrumentos e os meios. Frequentemente os quantitativos *ex-ante* e *ex-post* não coincidem, o que não retira consistência qualitativa do planejamento estratégico adotado, mesmo porque é um planejamento muito simples. Pode-se afirmar que a visão estratégica de Tarcísio Michelin e a sua constante busca de novas alternativas de mercados e produtos, é o sistema mais assiduamente utilizado, independente do planejamento formal. Tarcísio segue intuitivamente os passos de Welch citado anteriormente. Nem por isso, deixou o Hotel Dall'Onder de crescer ininterruptamente nas duas últimas décadas e num ritmo não acompanhado por outros hotéis, mesmo quando são considerados os hotéis de Gramado e Canela, o que é confirmado pelo ex-gerente geral do hotel que afirma: "Olha, na verdade todo aquele plano que o Tarcísio fez ele sempre deu certo. Nós não erramos (e as coisas foram sendo forjadas internamente)" (Hermes Basso).

Todas as pessoas que foram entrevistadas quanto ao planejamento confirmam que este é muito simples, na linha da combinação do planejamento simplificado, com a utilização das oportunidades que vão surgindo e a partir da intuição dos diretores e gerentes, como se pode observar dos relatos citados a seguir:

(O Planejamento estratégico) é extremamente simples. Ele tem as linhas gerenciais essenciais para os próximos anos, para os próximos quatro ou cinco anos. Exatamente, existe um componente intuitivo que é dado pela percepção do grupo diretivo do caminho que tem que ser andado. É muito mais uma busca de novidade, no sentido da promoção do turismo, que move a orientação estratégica

efetiva. (Beatriz Paulus)

Nós temos um plano estratégico até o ano 2004 no qual se indica o rumo e evidentemente a gente tem que estar sempre monitorando ele, mas ele não é rígido não. Mas o rumo está muito bem definido....Não, não foi uma ação burocrática. Foi uma ação de tentativas, tentando vários caminhos, até escolher o caminho que se mostrou menos espinhoso...(Hermes Basso).

O nosso planejamento estratégico foi feito em 95, o Dall'Onder 2000... Agora, nós temos um planejamento ainda muito amador. Nós fizemos a revisão para 2002 e 2004, mas nós não dominamos ainda esta questão toda, do que é o planejamento...,tanto que nós temos já agendado para fevereiro (2002) uma reunião com toda a supervisão, diretoria e gerência do hotel.....para revisar tudo isso; o quadro mudou, o mercado mudou....(Gilberto C. Durante)

10.3. – O MITO DA NECESSIDADE DE DIRETORES/EXECUTIVOS “DE FORA”

As práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente ditam as regras nas empresas visionárias. ... Mais uma vez, elas colocaram abaixo a pressuposição de que mudanças significativas e novas idéias não podem vir de dentro. (Portanto é um mito que) as empresas devem contratar diretores/executivos de fora para estimular mudanças fundamentais (Collins e Porras, op. cit., pg. 26).

Em várias partes de seu livro, Collins e Porras insistem que o fundamental é a preservação da ideologia central e que para isso é indispensável haver uma continuidade de gestões qualificadas e que respeitem essa ideologia, o que necessariamente exige que a direção e as gerências tenham uma alta participação de pessoal interno, que foi sendo “criado”, treinado e preparado dentro da empresa.

Apesar de a ideologia central e a busca pelo progresso normalmente se originarem através de indivíduos específicos, uma empresa altamente visionária as institucionaliza - tornando-as parte da estrutura que forma a organização...A alta gerência tem um impacto sobre a organização - na maioria dos casos, um impacto significativo. As empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa com mais freqüência do que as empresas de comparação. Esta é uma medida essencial para a preservação do seu núcleo. (Collins e Porras, op. cit. p. 249).

Em suma, não é a qualidade da liderança o principal fator de diferença entre as empresas visionárias e as empresas de comparação. É a continuidade da qualidade de liderança que importa - uma continuidade que preserva o núcleo. (Collins e Porras, op. cit. p. 251).

Como vimos com empresas como a GE, a Motorola, a P&G, a Boeing, a Nordstrom, a 3M e a HP, uma empresa visionária definitivamente não precisa contratar executivos de fora para mudar e obter novas idéias. (Collins e Porras, op. cit. p. 263)

Os gerentes das empresas visionárias simplesmente não aceitam a teoria de que têm que escolher entre o desempenho de curto prazo ou o sucesso de longo prazo. Sua principal preocupação é com o longo prazo, mas se baseiam ao mesmo tempo em padrões de curto prazo altamente exigentes. (Collins e Porras, op. cit. p. 276)

Esta foi a prática utilizada sempre pelo Hotel Dall'Onder, sendo que de todos os diretores e gerentes que estão operando hoje no hotel, somente o Gerente Geral foi trazido através de uma empresa de mobilização de recursos humanos, para estruturar a área de "pessoal", na época e isso já fazem mais de 10 anos. O testemunho do ex-gerente geral, Hermes Basso é conclusivo sobre o assunto:

Não, (o gerenciamento) foi desenvolvido internamente. Se usa alguns consultores aí mas grande parte é feita internamente. Agora a grande mensagem que se transmite é que tem que se gostar de pessoas, estar sempre atento às pessoas e dizer para as pessoas, através de um olhar, de um gesto, que elas são bem vindas. Isto é mais importante que um procedimento técnico. Esse é o grande diferencial.

O Hotel Dall'Onder adota um critério de incorporação gradativa das pessoas em vários níveis de responsabilidade, a tal ponto que 90% das estagiárias que trabalham no Dall'Onder em convênio com o CIEE ficam no hotel como funcionárias, após o estágio. A própria chefe da cozinha é um exemplo disso, embora nesse caso o estágio não tenha sido através do CIEE.

10.4. – MITO DA SUPERAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

O último mito que será aqui apresentado é aquele que diz que

As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência..... (De fato), as empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para as empresas visionárias, o sucesso e superar a concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: "Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que saímos hoje?". Elas nunca acham que o que fizeram é "suficiente" (Collins e Porras, op. cit., p. 26 e 27). Não se preocupe apenas em ser melhor do que seus contemporâneos ou antecessores. Tente ser melhor do que você mesmo (WILLIAM FAULKNER, citado por Collins e Porras, op. cit. p. 266)

O desempenho excepcional é um resultado natural para as empresas visionárias, não como a meta final, mas como consequência residual de um ciclo interminável auto-estimulado de melhoria e investimentos para o futuro..... Não existe uma linha de chegada derradeira para as empresas altamente visionárias. Nunca se

consegue algo definitivo. Não há um ponto em que elas sentem que podem relaxar e continuar progredindo sem fazer esforço, vivendo dos frutos do seu trabalho. Para uma empresa se tornar e continuar sendo visionária, ela precisa ter muita disciplina, trabalhar duro e ter uma aversão visceral por qualquer tendência para a satisfação consigo mesma.... Além disso, as empresas visionárias aplicam o conceito de melhoria contínua num sentido muito mais amplo do que a simples melhoria de processos. Significa investir a longo prazo no futuro; investir no desenvolvimento dos funcionários; adotar novas idéias e tecnologias. Em suma, significa fazer tudo que for possível para tornar a empresa mais forte amanhã do que ela é hoje (Collins e Porras, op. cit. p. 266, 267 e 268).

As entrevistas realizadas visaram identificar o comportamento do Hotel Dall'Onder em relação aos seus concorrentes e aos seus fornecedores, para estabelecer um critério de comparação com as empresas descritas como visionárias por Collins e Porras.

Os testemunhos de todos os empresários foram no sentido de que o Hotel Dall'Onder não só facilita, como estimula e apóia o surgimento de outros hotéis, tanto em Bento Gonçalves, como em toda a região de abrangência da Atuaserra. Esta posição ficou clara nos depoimentos de Neri Gilberto Basso ("Pelo que eu sei, até facilita...") e de Glacir Romagna que afirmou:

Tem, tem estimulado (o surgimento de concorrentes). Tem estimulado porque de Bento Gonçalves, o setor moveleiro é um setor muito forte. E hoje nós temos pessoas do setor moveleiro que estão investindo em hotéis, pessoal das indústrias vinícolas também estão investindo em hotéis, não é que eles venham a ocupar o espaço do Hotel Dall'Onder, de jeito nenhum, eles vem somar aos empreendimentos. Tem uma frase em italiano que diz: Quanti più baletere, più tordi; quanto mais pés de frutas, mais sabiás aparecem.

Não é outro o depoimento de Moysés Michelin, dono do Hotel 5 estrelas Villa Michelin, construído no Vale dos Vinhedos:

Ele me influenciou....eu fui consulta-lo e ele me disse que bom que você vai entrar neste ramo, porque eu sei que você vai fazer um produto muito bom e nós precisamos, aqui, qualificarmo-nos no turismo....Eu não tinha projetado o Centro de Eventos e ele me incentivou a colocar o Centro de Eventos, exatamente para nós trazeremos para cá, para esta região aqui, o turismo de negócios.

Na mesma linha se manifestou Elizabete Valduga, da Casa Valduga:

Olha, através deles surgiu muitos outros hotéis, até em função de que o pessoal viu a parte do turismo como está se desenvolvendo, o que está acontecendo...(E o Hotel Dall'Onder trata os fornecedores muito bem), com certeza....Porque esses fornecedores são meus também. E eu nunca ouvi falar nada. A credibilidade, para

dizer em poucas palavras, eu nunca vi que fosse questionada....Porque eu vejo este perfil do Tarcísio (de) ser muito fiel aos compromissos dele.

Entre os colaboradores do Hotel Dall'Onder e no meio do setor turístico do município ou da região não há dúvidas quanto à posição de estimular o surgimento de outros hotéis.

Sim, (ele estimula o surgimento de outros hotéis), sim, até porque ele tem (Tarcísio Michelin) muito claro que para nós chegarmos a ser um produto turístico forte, em primeiro lugar, a estrutura hoteleira, que é a mais cara, a mais difícil dentro de toda a contextualização da área do turismo, tem que ser criada. Inclusive para se manter no mercado. Então, ele é uma dessas pessoas que tem isso muito claro (Beatriz Paulus).

O Dall'Onder sempre apoiou o surgimento de outros hotéis, tanto é que ele, o Tarcísio, tinha claro, que para fazer turismo, a região tinha que estar muito bem estruturada em hotelaria e de atrativos permanentes...O que a gente percebe é que na medida que os concorrentes vão se estabelecendo, aqui na cidade ou próximos, na região, em função do que a gente trabalha, o nosso hotel em termos de ocupação vem aumentando; o cliente, naturalmente, ele gosta de conhecer outras opções.....,mas ele acaba voltando...(Hermes Basso).

A nossa ocupação chegou a aumentar com os novos hotéis; Nós alcançamos 72%, no ano de 2001 (Gilberto C. Durante).

Sem dúvida (O Tarcísio deu apoio), o irmão dele...., ele deu todo o tipo de apoio; o próprio Farina, a Maria Helena, ele sempre atendeu esse pessoal; o próprio Capelari de Nova Prata, quando resolveu assumir o Coroados, veio conversar com ele. Ele passou a ser uma referência mesmo para os concorrentes. Nunca negou uma palavra, dizendo o real....(Márcia Ferronato).

...O concorrente não é inimigo, é concorrente. Ele está do teu lado, mas não é aquela coisa de querer matar o outro,....tem espaço para todo o mundo e a gente tem que lutar para trazer gente para dentro (do sistema turístico); então não adianta a gente estar querendo fazer uma guerra maior com outro hotel, melhor a gente trabalhar junto, trazer gente para cá, trazer eventos, trazer operadoras turísticas (Irajá Valduga Vasseur).

Em relação aos fornecedores o que se nota é um compromisso de apoiar todos os fornecedores vinculados a projetos turísticos, alimentando uma forte fidelização. Os depoimentos são claros, como os de Neri Gilberto Basso, Beatriz Paulus, Hermes Basso e Irajá Valduga Vasseur.

...Mas o que se pode observar é que o relacionamento com os fornecedores, como, por exemplo, o pessoal do Caminhos de Pedra, é de parceria, é até para ajudar a se desenvolver. Conheço vários casos de produtos, neste sentido. O tipo de negociação que eu percebia sempre era de parceria, de convivência, de crescer

junto (Neri Gilberto Basso) .

É uma relação de parceria e muito justa (com os fornecedores). Com certeza nós pagamos praticamente bem tudo aquilo que a gente adquire e há fidelização. Certamente, há preferência por fornecedores de áreas onde o Hotel atua, e...agora vamos incentivar uma pessoa que está fazendo pão (de forma) e dentro do conceito de substituição de importações...(Beatriz Paulus).

O trabalho é no mesmo perfil de cooperação (Hermes Basso).

A gente sempre procura dar preferência aos fornecedores aqui da cidade, então queijo, salame, suco de uva, etc. a gente procura dar preferência para os produtores do Caminhos de Pedra, ou Vale dos Vinhedos....O que o Dall'Onder não abre mão é de ter a qualidade....(Irajá Valduga Vasseur).

Vários testemunhos e relatos, anteriormente citados, dão conta, por outro lado, que o Hotel Dall'Onder está sempre procurando se aperfeiçoar, não só em aspectos operacionais do bom atendimento ao cliente, mas oferecendo condições melhores de alojamento e nos restaurantes.

Agora mesmo, o Hotel projeta terminar a construção da última etapa da sua ampliação e partir para melhorar a área da gastronomia, criando um segmento alimentar altamente especializado por segmentos da culinária, trocando experiência com centros gastronômicos da Itália.

A identificação de que a ideologia central, com seu intenso determinismo sobre todos os demais elementos, aspectos e componentes de uma organização, é o vetor essencial de uma empresa visionária, é a construção teórica mais importante de Collins e Porras, sendo que o seu esforço de desmistificação está concentrado na tentativa de consolidar cada vez mais a importância da ideologia central na definição de uma empresa visionária. Todos os mitos estão vinculados à ideologia central, mas não na mesma intensidade e nem com a mesma funcionalidade, porque a ideologia central vai mudando de perspectiva, função e significância.

Ao refutar os mitos da grande idéia e do líder carismático, Collins e Porras (op. cit.) estão preocupados com a organização em si e, então, a ideologia central cumpre a função de integração, ou seja, de dar à organização uma imagem de si

mesmo.

A ideologia central começa a cumprir uma função de dissimulação quando esses autores tratam dos mitos “dos valores centrais corretos”, “da mudança constante”, “da ausência de riscos”, “da tirania de A ou B”, “das declarações de visão”, “do planejamento estratégico complexo e brilhante” e da “necessidade de executivos de fora” porque a ideologia central seria suficiente para criar uma mística tal entre os colaboradores que, fossem quais fossem os valores centrais, eles estariam mobilizados em torno da empresa (alienando o seu senso crítico); as mudanças só ocorreriam para consolidar a ideologia central (questão de fé porque sem participação dificilmente os colaboradores interfeririam nas mudanças); as metas audazes e as opções múltiplas apareceriam como estímulos a um novo esforço para consolidar a empresa. Por outro lado, uma outra forma de dissimulação estaria embutida na proposta de ausência de um planejamento estratégico complexo e brilhante, na não mobilização de executivos de fora e na dispensabilidade de declarações de visão, qual seja, a de que se a equipe der tudo de si, ela própria cumpre com a missão da empresa, porque **ela é a melhor**, mas para ser a melhor necessidade superar-se permanentemente. Tudo, então, gira em torno da necessidade de mobilizar os colaboradores em torno da ideologia central, sem horizontalizar a participação e as decisões, o que representa uma transcrição, para os colaboradores, de uma profissão de fé em torno da ideologia central, um dogma não discutível, através de uma dissimulação sobre qual seja realmente a realidade que se está vivendo num mercado competitivo.

O conceito de ideologia de Collins e Porras adquire o seu aspecto mais crítico, pois fica clara a sua função de dominação e de deformação, principalmente quando trata de seu modelo de equipe de trabalho que é preferencialmente a da Nordstrom, através do estímulo a uma ação intensamente competitiva entre os seus colaboradores. Prevalece, ainda uma áurea de deformação em seu conceito de ideologia quando os autores tratam dos mitos do planejamento estratégico

brilhante e complexo e da superação da concorrência porque é óbvia a intenção de demonstrar que os quadros internos, com uma forte consciência de seus valores centrais, disseminados em todo o corpo funcional, e com um grupo de executivos que saibam perceber as mudanças, são capazes de fazer frente às transformações evolutivas e superar a concorrência, sem que isto seja um objetivo em si, porque **eles são melhores** que os seus competidores, mas para serem melhores têm que promover permanentemente a sua própria superação, sem limites na concorrência interna entre os colaboradores, o que significa uma produtividade crescentemente neurotizante.

Em suma, não são características essenciais a uma empresa visionária: que ela busque a maximização dos lucros, mesmo que seja a longo prazo, nem que tenha que se auto-superar constantemente (embora busque uma melhoria permanente); que ela faça declarações de visão, se não acredita realmente na mesma e se não adota posturas condizentes com essa visão; que ela utilize um planejamento estratégico complexo e brilhante porque pode contar com a intuição e a experiência de sua equipe de trabalho, treinada para ocupar funções diversas e múltiplas, num mundo em permanente mutação.

No entanto, uma empresa visionária deve contar com uma “grande idéia”, como base para formulação da missão e construção da ideologia; com uma liderança carismática para construir uma estrutura organizacional confiável; com valores centrais corretos, para construir sua legitimidade ética, moral e social.

Além disso, deve promover mudanças visando um aperfeiçoamento crescente, sem que isso represente uma condição de uma disputa desenfreada da superação de um colaborador por outro, mas visando a criação de novas alternativas que permitam um maior desenvolvimento econômico e social.

Parece intrínseco ao conceito de visionário que este se proponha metas

audazes, correndo riscos controláveis que não ameacem a missão principal; ou que se proponha alternativas múltiplas (genialidade do E); ou que busque uma melhoria constante para não se preocupar com a concorrência (e não para supera-la); ou que utilize prioritariamente os executivos formados internamente, porque mantém um programa permanente de qualificação de toda a sua equipe; ou mesmo que crie uma tal solidariedade que a organização represente um excelente lugar para se trabalhar, fortalecendo o conceito de grupo, de equipe, para que esta preserve a sua identidade, e elimine todos aqueles que não tenham condições de adaptação.

Em outras palavras, mesmo com todas essas dificuldades conceituais, a maior parte das desmistificações propostas por Collins e Porras pode ser utilizada como qualificadores tipológicos de uma empresa visionária e serem aplicados na análise do comportamento do Hotel Dall'Onder. Assim, a comparação da negação dos mitos, agrupados em mitos em torno à ideologia central, mitos ideológicos (complementares) e mitos operacionais, mostrou que o Hotel Dall' Onder apresentava características similares às empresas visionárias, mas sempre com um diferencial que o qualificava como uma empresa diferenciada.

Quando Collins e Porras (op. cit.) negam a necessidade de uma grande idéia (referida a produtos, técnicas e serviços inovadores), ou de um líder carismático (figura fantástica, quase folclórica) eles estão preocupados em preservar os valores centrais e que a estrutura organizacional prevaleça sobre o personalismo de lideranças inautênticas. O Hotel Dall'Onder, através de seus líderes, que tem amplo reconhecimento social, e por isso são considerados carismáticos, ainda que sejam pessoas simples, se propôs a grande idéia de desenvolver um pólo turístico, uma grande idéia para fora, para a sociedade na qual ele está inserido. O processo foi sempre de integração social considerando a comunidade e os benefícios para todos. Tiveram sempre valores centrais corretos e nunca estiveram preocupados em maximizar lucros, nem concentrar

oportunidades exclusivamente para eles.

Mantiveram sempre a sua missão, que nunca mudou, mas alteraram desde a sua infra-estrutura básica até vários preconceitos que persistiam na sociedade local: valorizaram os prestadores de serviços em hotelaria, dando-lhes orgulho profissional; eliminaram a vergonha que o colono tinha de sua situação, mostrando que a sua cultura era invejável; fizeram inúmeras transformações no Hotel, mas também estimularam o surgimento de muitas empresas vinculadas ao projeto turístico, o que exigiu enfrentar muitos riscos, apostando numa alternativa que já tinha sido abandonada, desde 1955, com várias tentativas fracassadas de retomada do projeto hoteleiro em Bento Gonçalves e na região; apoiaram as pequenas vinícolas de então, contra os mais poderosos; transferiram o desenvolvimento de atrativos turísticos a parceiros que se transformaram em empreendedores e mais uma vez o fizeram com um objetivo externo: manter a missão de desenvolver o turismo. Nunca se condicionaram a uma única alternativa, procurando consolidar a posição do Hotel como atrativo central, mas criando vários projetos paralelos, como Caminhos de Pedra, Maria Fumaça, Rafting do Rio das Antas, e tantos outros projetos que vão beneficiar todos os hotéis que estão surgindo. Também não fizeram declarações de visão, mas mostraram o que o turismo representa, levando os seus colaboradores a verem os efeitos do trabalho que o Hotel Dall'Onder desenvolve, em seu Programa de Visitas Atrativas.

Também no Hotel Dall'Onder quem não se enquadra na equipe é induzido a sair, mas antes se faz um esforço de reintegração; a competição é substituída pela cooperação e pela solidariedade, até o ponto em que a própria equipe elimina o corpo estranho, que não faz jus, como os demais, à premiação de 10% sobre o faturamento bruto mensal, diferencial extremamente importante do Dall'Onder em relação a qualquer outra empresa que se tenha conhecimento. A premiação tende a nivelar os salários, em lugar de ampliar as diferenças, e estimula um sentimento

sólido de grupo e uma alegria espontânea em ser um colaborador, longe da competição da Nordstrom e fora de qualquer comparação com outros procedimentos aéticos considerados normais por Collins e Porras, como a delação. Por isso, é natural que se utilize a prata da casa para as chefias, coordenadorias, gerências e diretoria. Através da sua missão não só evita qualquer tipo de agressividade em relação à concorrência como estimula o surgimento de outros hotéis, na convicção de que *“quanto più baletere, più tordi”*.

Toda a análise feita até agora demonstra que o Hotel Dall’Onder se enquadra no conceito de empresa visionária ou de empresa missionária, mas também demonstra que ele ultrapassa esses conceitos em direção a um comportamento mais comprometido com a ética, a solidariedade e a integração social. Para confirmar esta tendência, analisou-se o compromisso ambiental e social do Hotel, englobando um esquema conceitual que permitisse definir essa empresa com uma qualificação especial. Isto conforma a quarta sessão deste trabalho.

Sessão 4

O COMPROMISSO AMBIENTAL DO HOTEL DALL'ONDER

O HOTEL DALL'ONDER E A ATUASERRA

O HOTEL DALL'ONDER E "CAMINHOS DE PEDRAS"



11 – O COMPROMISSO AMBIENTAL DO HOTEL

Katherine Neal Blue, Nicholas E. Davidson e Eriko Kobayashi (1999) propõem que:

“através de sistemas de produção cíclicos inteligentes, as companhias visionárias podem reduzir o desperdício e conservar recursos desenhando produtos para uso, retorno, re-elaboração e redistribuição, sendo que o objetivo final seria a sustentabilidade industrial”. “Os êxitos desta nova proposta são: 1. o aumento da eco-eficiência das firmas, 2. o aumento da competitividade industrial, e a promoção de uma concepção inovadora de gestão ambiental. Os benefícios dos sistemas de produtos inteligentes incluem o mínimo impacto ambiental, a otimização do uso de recursos naturais, a lealdade ampliada do cliente, uma imagem pública melhorada e uma vantagem econômica sobre outros competidores que não empregam concepções pró-ativas” (Blue, Davidson e Kobayashi, op. cit. p. 15).

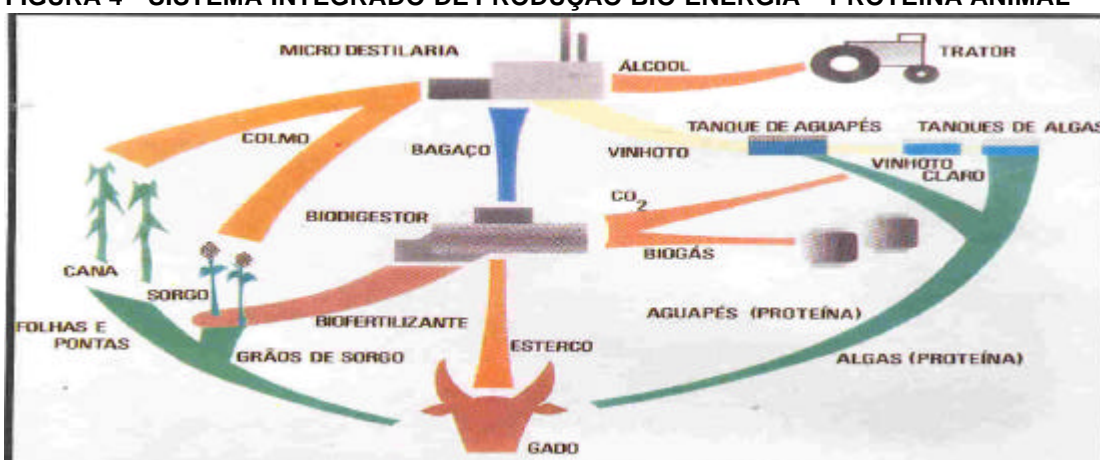
Segundo os autores, foram Michael Braungart e Justus Englefried do Environmental Protection Agency em Hamburgo, Alemanha, quem primeiro cunharam o termo “sistema inteligente de produção”.

Os autores condenam a visão de que uma indústria é um fluxo constante de insumos e produtos. Enquanto que as firmas que adotam o sistema inteligente de produção vêem as coisas como um círculo, ligando continuamente industriais com consumidores.

O sistema inteligente de produção baseia-se na premissa que os produtos propiciam um serviço para os consumidores; então, os produtos retornam para os fabricantes para serem transformados em outro produto.

Este conceito é muito similar ao dos Sistemas Integrados de Produção, nos quais os resíduos de uma ponta são insumos de outra ponta, dos quais um bom exemplo foi desenvolvido no Rio Grande do Sul, no início da década de 80 e está representado na figura a seguir.

FIGURA 4 - SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO BIO-ENERGIA – PROTEÍNA ANIMAL



FONTE: PORTO, ROGERO – SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO BIO-ENERGIA – PROTEÍNA ANIMAL – CAPELA DE SANTANA – RS – CEBE – CENTRO ESTADUAL DE BIOENERGIA E CENERGS.

Braungart e Englefried dividem os produtos em três categorias: consumíveis, invendáveis e produtos de serviços.

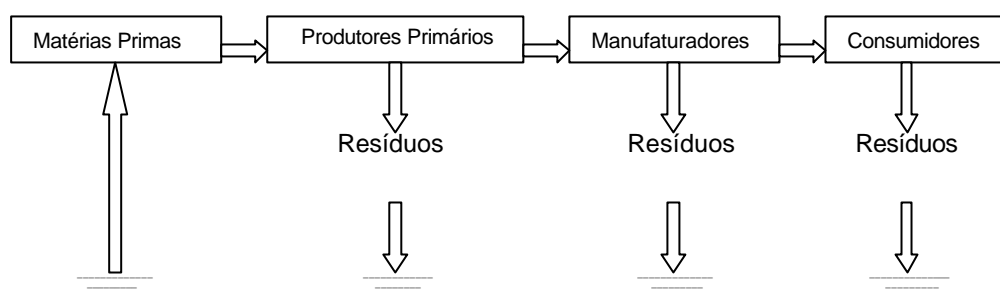
Os consumíveis são produtos que são usados pelos consumidores uma única vez, podendo, depois, serem transformados em insumos para serem reusados ou convertidos em outro produto benigno.

Os invendáveis são produtos que não podem ser vendíveis, que não podem ser transformados em insumos para outros produtos (toxinas, químicos persistentes ambientalmente, metais pesados e resíduos radioativos).

Os produtos de serviços são bem duráveis que fornecem um determinado serviço ao usuário e depois podem ser reciclados (automóveis, geladeiras, computadores, etc).

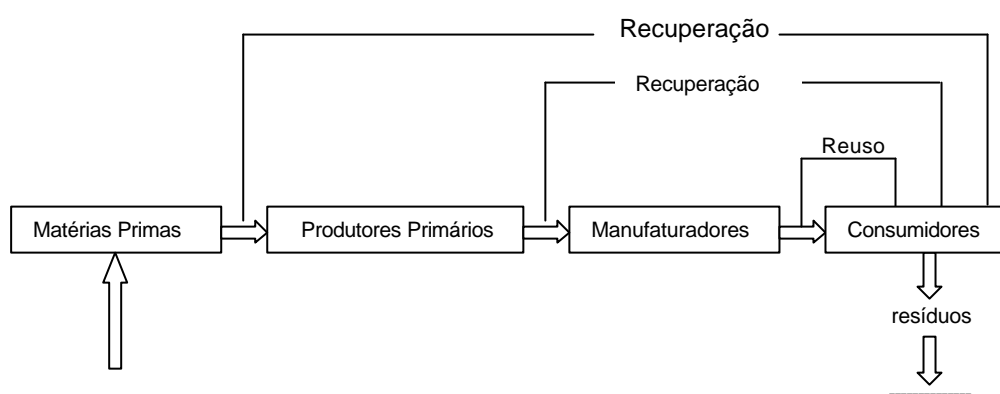
Desta forma, se estaria evoluindo, segundo os autores de uma situação representada na figura 5 para a figura 7.

Figura 5 – O Paradigma Convencional – Desperdício



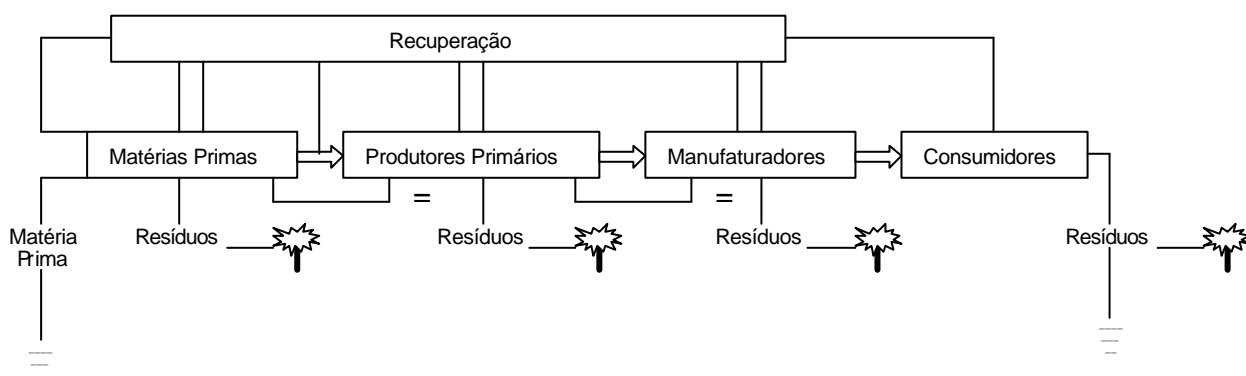
Fonte: Laboratory of Sustainable Solutions, University of South Caroline

Figura 6 – O Paradigma em Mutação – Ecologia Industrial e Produto Recuperado



Fonte: Lund, *Remanufacturing: The Experience of U.S. and Implications for Developing Countries* (World Bank, 1985)

**Figura 7 – O Novo Paradigma – O Sistema de Produto Inteligente
Retorno de Bens e Serviços e Eliminação de Inventáveis**



Fonte: Laboratory of Sustainable Solutions, University of South Caroline

Esta é uma agregação importante ao conceito de empresa visionária, ou seja, a do respeito ao meio ambiente e da exigência de reciclagem de resíduos.

Muitos exemplos de sistemas integrados de produção poderiam ser citados, havendo, inclusive, uma organização conhecida internacionalmente, Fundação Zeri, que visa alcançar processos tecnológicos que tendam à emissão zero.

Também neste aspecto, o Hotel Dall'Onder corresponde a uma empresa que usa sistemas inteligentes “de produção de serviços”, com um componente adicional que é dado por um aspecto social extremamente relevante: toda a receita obtida com a reciclagem do lixo e com a venda do lixo orgânico reverte para aumentar o nível de escolaridade dos funcionários. A postura do Hotel Dall'Onder fica bem caracterizada nos seguintes depoimentos:

O Hotel, tem a reciclagem de lixo, todo o lixo é selecionado: plástico, papel, tudo é separado... a lâmpada fluorescente tem um valor muito bom.... O lixo está gerando receitas. Esta receita está custeando cursos de alfabetização e supletivos. Todo (o esgoto cloacal) é tratado. Para ser bem didático, é um tipo de fossa séptica, em série, como essas que se usam nas cidades que já tem um planejamento urbano melhor. Nós usamos também toda a água da chuva. Com a água da chuva nós conseguimos uma redução do consumo de água em 30%. Ela é captada ...em cisternas, vai para uma outra estação onde ela é filtrada, nós compramos filtros da FABRIMAR..., ela é filtrada e reutilizada. Então, a água no Hotel é dividida em dois tipos, uma que vai para o banho e as pias e a outra, a água mais bruta, que é utilizada nas descargas, então essa água mais bruta só vai para as hidras. Nós reduzimos o custo da água em 30%...(Hermes Basso).

(Na lavanderia)...nós também temos uma novidade, já que todo o produto químico que é usado na lavanderia é pesado em balança eletrônica, para se usar, para se jogar na lavagem a quantidade certa, muito menos que antes. (Isto) é para evitar desperdício e também para diminuir o impacto e também porque aquela água que é usada retorna para uma caixa e depois ela é reutilizada para fazer a pré-lavagem; então você economiza em água. Existe também uma proposta para reduzir a lavagem das toalhas... (Hermes Basso).

Bem o produto vencido, se troca com o fornecedor, não há perda nisso. No caso dos resíduos da cozinha ele é separado em papel, plástico e a parte orgânica que é resto de alimentação e que é colocado num compartimento, resfriado e tem uma pessoa que retira isso e usa para alimentação de animais (Hermes Basso).

O primeiro aspecto que temos que salientar é que nós modificamos todas as instalações hidráulicas do Hotel e temos o sistema de descarga do Hotel, dos WCs, não com água tratada, é uma tubulação totalmente independente da água potável. Modificamos também todas as instalações porque desviamos o esgoto que levava os dejetos para o rio Barracão que alimenta a cidade. Então, desviamos para um outro arroio, onde está toda a poluição de Bento. Foi um trabalho grande, a gente reformou todos os apartamentos para isso...Hoje tem o tratamento com fossa, mas nós queremos introduzir um sistema mais avançado de tratamento. (Tarcísio Michelin, que também confirmou todas as informações prestadas por Hermes Basso. Também o atual gerente geral Gilberto Durante deu as mesmas informações, praticamente que Hermes Basso).

Assim, o compromisso ambiental do Hotel se manifesta em vários níveis:

- 1) Quanto ao melhor aproveitamento dos recursos naturais: captação da água da chuva em cisternas, para aproveitamentos que não exijam o uso de água tratada; sistemas independentes de uso da água para consumo humano e para descargas, limpeza de pátios, pisos e manutenção de jardins; utilização de mecanismos circulares de uso da água com re-tratamento e re-aproveitamento, em atividades não vinculadas ao consumo humano direto. Adoção de políticas conservação de energia.
- 2) Quanto aos cuidados com os resíduos líquidos: dosagem exata dos produtos químicos na lavanderia, redução do volume das lavagens e re-utilização de água para pré-lavagem; tratamento do esgoto.
- 3) Quanto aos resíduos sólidos: separados por tipo, sendo o lixo orgânico doado para terceiros que o re-aproveitam também. O Hotel inova ao destinar as receitas de seus diversos resíduos vendidos para custear a melhoria da qualificação e do nível de escolaridade de seus colaboradores.
- 4) Quanto ao ambiente comunitário: promovem o desenvolvimento social, se adaptando aos costumes e idiosincrasias étnicas e regionais; promovem a cultura regional em seu mais amplo sentido, desde as suas características de expressão coloquial e artística, até a forma com que se comportam como empreendedores. Reduziram drasticamente a entropia da pobreza, que promove a desagregação social, a marginalidade, o êxodo rural e principalmente a perda dos valores originais, quando criaram demanda para as vinícolas e cantinas familiares e quando criaram atividades para setores e regiões deprimidos. Tanto é que a pesquisa mostrou que o Hotel Dall'Onder esteve sempre preocupado em preservar e recuperar os componentes arquitetônicos que compõem parte da cultura italiana da região, mas também o fez em relação ao “pêlo duro”, como é o caso da unidade

campeira criada em Nova Prata. Mais, vinculando o ambiental com o social, promoveu o espírito de empreendedorismo de uma centena de produtores de embutidos, licores, vinhos, champanhas, conservas, doces e múltiplos artesanatos, o que representa uma extraordinária repercussão social e econômica. Essas iniciativas foram concretizadas inicialmente através do Projeto Cultural Caminhos de Pedra, modelo inicial para estimular o surgimento de um cluster turístico na Serra Nordeste, polarizado em torno da Associação de Turismo da Serra Nordeste – Atuaserra. Essa associação, juntamente com o SEBRAE, promoveu o projeto: Turismo no Meio Rural e Agronegócios, que propiciou o surgimento de centenas de iniciativas de roteiros turísticos e produtos atrativos.

Nesta linha de melhor benefício social já vinham sendo criadas entidades que, apoiadas em empresas “visionárias”, propunham a adoção de princípios que transformariam as empresas em empreendimentos mais solidários, são as “companhias solidárias”. Empresas preocupadas em que não se repita na “Nova Economia” as mesmas distorções da economia tradicional, caracterizada pela desigualdade, pelo oportunismo agressivo no local de trabalho e pela ruptura entre os rendimentos financeiros irrealistas e os esforços e a contribuição efetiva de cada um, nas quais os componentes sociais e ambientais estivessem incorporados

Várias empresas visionárias (Feitas para Durar) vêm se organizando para encontrar meios de distribuição da riqueza, para estender melhor os benefícios do sucesso financeiro e para promover um senso de igualdade de oportunidades. São citadas várias dessas entidades, como: The Austin Entrepreneurs Foundation, em Austin, Texas; The Entrepreneurs’ Foundation, em Menlo Park, Califórnia; The Mayfield Fund, também em Menlo Park, Califórnia (Firma de capital de risco) e a Triangle Community Foundation, em Research Triangle Park, North Carolina que doam parte de seus rendimentos para organizações que não visam lucro.

As promessas da nova economia falam ao nosso senso de probidade econômica, equidade social e liberdade pessoal, e, então, a partir de empresas visionárias e missionárias (ou de líderes visionários e missionários) é possível surgir um novo padrão de comportamento empresarial que leve em conta princípios éticos, sociais e ambientais que formem uma consciência coletiva em prol de um desenvolvimento mais equilibrado e com mais justiça em toda a comunidade na qual essas empresas operam, numa convivência social na qual impere o consenso e não o dissenso, com respeito aos direitos básicos dos seres humanos e ao meio ambiente, onde todos vivem. Tanto o pensamento social cristão como o neo-socialismo e o humanismo vêm pressionando para que esses princípios éticos e de equidade, associados a um profundo respeito pelo meio ambiente, componham o quadro de identificação de empresas “visionárias”, empresas solidárias e empresas aderidas às suas comunidades. Mas será que este conjunto de conceitos não representa um outro tipo de empresa, ainda não definido?

Ao testar essa linha de conduta proposta em comparação com a forma de agir do Hotel Dall’Onder ficou claro que esta empresa era extremamente inovadora porque participou e participa de um processo direto de ação, através do Projeto Caminhos de Pedra e do Projeto: Turismo no Meio Rural e Agronegócios, projeto conjunto da Atuaserra e do SEBRAE. O desenvolvimento de um grande número de novos empreendedores, a distribuição dos resultados de sua ação pró-desenvolvimento do turismo, inclusive para concorrentes, são argumentos muito sólidos a favor do Hotel Dall’Onder e sua função social.

12 – O HOTEL DALL'ONDER E A ATUASERRA

A Associação de Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra) foi criada por 13 Secretários de Turismo das Prefeituras da região, em 1985, com um orçamento extremamente reduzido, mas com a intenção de organizar as ações de promoção do turismo em conjunto.

Só em dezembro de 1996 houve um primeiro contato de Tarcísio Michelin com a Atuaserra, quando ele foi convidado para proferir uma palestra sobre o projeto Caminhos de Pedra numa reunião dessa associação, a convite da Secretária de Turismo de Nova Prata. Fruto desta reunião, em janeiro de 1997, o presidente da Atuaserra, que era Tranqüilo Tonin considerou que uma decisão de Assembléia seria suficiente, sem alterar os estatutos, para permitir que representantes das CICs dos municípios também fizessem parte da associação. Logo em seguida, Tarcísio Michelin foi eleito presidente da Atuaserra, posição que mantém até hoje. Imediatamente, Tarcísio passou para 17 municípios componentes da associação e hoje já são 25.

Tarcísio foi eleito presidente, mudando completamente a função da Atuaserra...Pelos estatutos havia um conjunto de três reuniões anuais e nada mais. Então o "seu" Tarcísio começou a dar uma outra dinâmica...E o Tarcísio assumiu com um projeto muito arrojado para a época, um projeto muito grandioso para a ocasião, embora estejamos apenas a cinco anos daquele início... (Beatriz Paulus).

Segundo o testemunho de vários entrevistados, é o Hotel Dall'Onder que dá sustentação funcional para essa associação, inclusive pagando parte do salário da sua secretaria executiva, fornecendo equipamentos e salas operacionais, além de custear as despesas de viagens, refeições, combustíveis, e mesmo recebendo sem ônus todas as pessoas que vem do exterior prestar serviços para o projeto conjunto SEBRAE-ATUASERRA. Este projeto conjunto surgiu de uma proposta da Superintendência do SEBRAE/RS diretamente para o sr. Tarcísio Michelin, no início de 1999. O projeto foi montado ainda em 1999 e aprovado pelo SEBRAE NACIONAL como projeto prioritário nesse mesmo ano.

Os testemunhos são conclusivos e por isso são transcritos a seguir:

A região se integra (através da Atuaserra) aproveitando a especialização de cada município, daquilo que cada município tem de mais típico, buscando o desenvolvimento de toda a Serra. Dentro das comissões e segundo as habilidades de cada município e das habilidades que o pessoal tem.....A vinculação é através do Tarcísio que agrupou esse pessoal aí. O papel dele foi de formar e aglutinar todo esse pessoal vinculado ao turismo... (Neri Gilberto Basso).

O Hotel Dall'Onder sempre deu todo o suporte para viagens, hospedagem, etc. inclusive para as pessoas que convidávamos a participar do projeto. Por exemplo, fizemos cafés da manhã com todos os gerentes de bancos da região...Fizemos almoços com vinícolas, com prováveis patrocinadores, tudo por conta do Hotel Dall'Onder...Por exemplo, quanto ao artesanato, o Tarcísio foi importante quanto à idéia, quanto ao sonho de ver o artesanato desenvolvido em nossa região, mas sem o suporte financeiro do Hotel não se teria conseguido. A Atuaserra não tinha dinheiro e se precisava sustentar combustíveis, alimentação, hospedagem dos consultores e o Hotel Dall'Onder bancou tudo, mesmo na contraparte do projeto do Sebrae, ele bancou tudo (Beatriz Paulus).

Para nós ajudou porque tivemos cursos, não é, com o próprio SEBRAE, sobre atendimento, muita coisa nos ajudou o Sebrae, está nos ajudando, então para nós valeu a pena! Tivemos muito apoio do Sebrae e do Hotel Dall'Onder, tivemos vários cursos sobre vendas, sobre atendimento...(Cristiane Ársego Strapazzon).

Sim com o Atuaserra (e SEBRAE) ajudou muito, deu bastante cursos (Justina Cavalet).

Ajudou muito, para mim foi um crescimento muito grande...e aqui nas minhas apresentações, que eu faço, eu não canso de citar o SEBRAE como um parceiro que nos propiciou uns cursos preparatórios; o SEBRAE para mim me ajudou a desenvolver muito este lado que me faltava que era a escolaridade. (Antonio Schemes)

Eu acredito que houve, assim, uma maior especialização das atividades; um profissionalismo das atividades turísticas da nossa região. Porque, até então, as coisas vinham sendo feitas amadoristicamente; as pessoas faziam as coisas, mas sem uma atividade coordenada e conjugada com outros municípios e o SEBRAE (junto com a Atuaserra) tem feito um bom trabalho nesse sentido, de coordenar e dar especialização a diversos segmentos, diversas atividades.... Acho, acho muito importante (ter introduzido a parte gastronômica, dos embutidos, queijos...). Eu acredito que o SEBRAE veio em boa hora para fazer esse trabalho (Glacir Romagna).

Olha, o Dall'Onder tem dado bastante suporte para as atividades da Atuaserra. O próprio lugar, o local, a sede, onde se desenvolvem os trabalhos da Atuaserra, está dentro do Hotel Dall'Onder. Outro suporte que ele dá, os cursos e promoções que acontecem na região, muitas vezes tem um certo custo, tem um certo valor em dinheiro e muitas vezes o Hotel Dall'Onder abraça essas questões (Glacir Romagna).

...a Atuaserra vive no Hotel Dall'Onder que deu todo o apoio, inclusive de infraestrutura,....em termos de salas, de equipamentos incluindo material humano....Na

realidade, este projeto acabou vindo em função deles terem acreditado nele e de certas pessoas...que ajudaram a acontecer. E pelo papel dele no desenvolvimento do turismo, do Tarcísio, em Bento e na região, as pessoas começaram a acreditar mais e a se envolver, então ele teria esse papel também.... (Márcia Ferronato).

A colaboração é total, consideramos a atuação da Atuaserra importante e estamos solidários com todas as suas ações, e a prefeitura tem uma atuação muito firme junto com a Atuaserra. Em tudo que é encontro, que é palestra, que é evento, sempre que é possível dar apoio a gente dá. Em todos os eventos turísticos nós estamos presentes (Darcy Pozza, Prefeito de Bento Gonçalves).

Entretanto, foi através do Convênio ATUASERRA/SEBRAE-RS, criando o Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios, que o impacto na criação de um cluster turístico, associado e dependente do agronegócio, da cultura e da arquitetura típicas da colonização italiana, ficou mais evidente. Segundo Porter (1998) “*Clusters*’ são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular” (op. cit. p. 78) ou, segundo o mesmo Porter (1999) “aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (op. cit. p. 211). Os resultados alcançados, num curto espaço de tempo, podem ser atribuídos a muitos fatores, mas sem dúvida, a inserção firme do Hotel Dall’Onder no processo de promoção do turismo nos últimos 20 anos deve ter sido um deles. A postura de Tarcísio Michelin em agregar os empreendedores de todas as áreas, sem nenhuma restrição e sem nenhuma vantagem especial para o Hotel Dall’Onder foram os fatores psico-sociais que determinaram a confiabilidade ao projeto, o que se afirma mais com a presença do SEBRAE/RS, com toda a sua equipe qualificada, e do SEBRAE NACIONAL que teve a sensibilidade de alocar 75% dos recursos financeiros totais requeridos. É óbvio que essa semente só deu resultados tão espetaculares, em tão curto espaço de tempo, porque a região contava com pessoas de iniciativa singular, com empreendedores invejáveis.

Os próprios relatórios do SEBRAE-RS, Núcleo de Turismo, dão conta do impacto desse projeto:

Em 1999 o SEBRAE, em parceria com a Associação de Turismo da Serra, Nordeste realizou uma pesquisa de oportunidade de negócios na Serra Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, quando 939 estabelecimentos foram visitados e 353 diagnosticados como aptos para o desenvolvimento de Projetos de Turismo. Nesta oportunidade, foi possível vislumbrar também oportunidades de melhorias de processos em Agronegócios.

A partir de então o SEBRAE em parceria com a Associação de Turismo da Serra Nordeste desenvolveu o Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios SEBRAE & ATUASERRA.

O Projeto é gerido por um comitê gestor formado pelas áreas de Capacitação Empresarial, Tecnologia, Desenvolvimento Regional, Representantes da ATUASERRA - Presidente e Assessor executivo, Sindicato de Hotéis, Bares e Restaurantes de Caxias do Sul e dois prefeitos. O comitê define em conjunto as ações macro e a operacionalização é feita pelas áreas de Capacitação Empresarial e Tecnologia.

A proposta apoiada com 75% de recursos do SEBRAE Nacional se dá na realização de um Programa Piloto, cuja metodologia poderá ser implementada em todo o sistema SEBRAE do Brasil.

O diferencial do Projeto se dá na forma de trabalho centrado no desenvolvimento das empresas e da estruturação da rede de negócios. Os negócios são divididos por tipologias e trabalhados em grupos por afinidades. A Associação de Turismo tem o papel institucional de articulação junto aos municípios e de operacionalização local dos eventos.

Como definição, o projeto, iniciativa inédita no Brasil, visa desenvolver de forma abrangente o turismo e os agronegócios, através da identificação de novas oportunidades e do incentivo às iniciativas empreendedoras, buscando uma melhor qualificação, aliada a sustentabilidade ambiental, econômica e cultural. Além disso, o desenvolvimento do turismo e agronegócios, através de atividades regionais, valorização do aprendizado e aprimoramento e formação de novos negócios.

Atualmente, estão sendo trabalhadas cerca de mil empresas/empreendedores dentro dos segmentos de Turismo, Agronegócios e Artesanato em 25 municípios que compõem a região da Serra Nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

Municípios envolvidos: Pinto Bandeira, Protásio Alves, Santa Teresa, São Marcos, Serafina Corrêa, Veranópolis, Vila Flores, Vila Maria, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guaporé, Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Casca, Caxias do Sul – distritos de Criúva e Forqueta,

Período de realização: janeiro de 2000 a dezembro de 2001, já tendo sido feita proposta de prorrogação até 2003.

AÇÕES REALIZADAS / EM ANDAMENTO:

Núcleo de Turismo:

- 1) Capacitação dos Empreendedores; 2) Formatação de Produto Turístico; 3) Promoção do Produto Turístico; 4) Desenvolvimento de Metodologias de Capacitação.

Total de 162 cursos com 2.159 participantes; 569 consultorias com 3.872 participantes; 11 Palestras com 300 participantes

Capacitação de Fornecedores - projeto piloto com SHBR de Caxias do Sul: Palestras de Sensibilização; Patrimônio Histórico; Curso Turismo no Meio Rural. Cursos Capacitação Rural; Cursos Turismo no Meio Rural; Cursos de Qualidade no Atendimento; Cursos de Condutor de Ecoturismo; Visitas Técnicas; Levantamento Cartográfico; Formatação dos Percursos para: Turismo Colonial; Turismo Esportivo; Turismo Ecológico; Turismo Equestre; Consultorias de acompanhamento dos empreendimentos; Consultorias especializadas em turismo equestre, turismo esportivo, pesca-recreativa, museologia e arquitetura; Formatação de Roteiros Integrados; Participação em eventos: Festival de Turismo, Salão Gaúcho do Turismo (Roda da de negócios); Lançamento dos novos roteiros; Realização de FAMTOUR para jornalistas; Publicação de "case" e "tarifário"; Participação em workshops

Núcleo de Artesanato:

14 Oficinas; Oficina de Artesanato; Tendência de mercado e olhar paisagístico; Avaliação de produtos; Oficina de trabalho; Oficina de qualidade e preço; 03 Cursos especiais com técnicos Italianos: Vidro, Cerâmica e Madeira; Municípios Envolvidos: 23

Núcleo de Agronegócios:

Diagnóstico municipal (Questionário); Estrutura de apoio das prefeituras e EMATER; Produtores existentes; Legislação e linhas de crédito municipal disponíveis; Principais produtos primários; I SEMINÁRIO REGIONAL DO AGRONEGÓCIO; II SEMINÁRIO REGIONAL SETORIAL DO AGRONEGÓCIO; Definição de planos de ações; Divulgação das legislações e programas estaduais e federais para agroindústria; Palestra sobre Legalização de empresas; Reunião dos comitês setoriais; Palestra sobre Crédito; Apresentação das principais linhas de crédito disponíveis; Curso Brasil Empreendedor; Encaminhamento via turismo e balcões regionais; Apoio a Escola Agrotécnica Federal: Revisão e apoio a estruturação da agroindústria experimental; Elaboração de novos lay-out, avaliação de equipamentos comprados e em licitação. DIAGNÓSTICOS DOS EMPREENDEDORES; CONSULTORIAS TECNOLÓGICAS; Desenvolvimento de novos produtos – geléia Diet; Definição de lay-out e estrutura produtiva; Apoio na correção de processos agroindustriais; Contatos para legalização de empresas; Cursos Segurança e Higiene Alimentar: 16 Cursos Básico de Boas Práticas de Fabricação; 06 Curso Laticínios: Queijos, iogurtes e doce de leite. 01 Curso Doces e Conservas: 01 Massa de tomate, 02 geléias, 01 doces em pasta e corte, 02 doces cristalizados, 02 conservas de legumes. Curso Flores: 01 Curso introdutório de produção Comercial de Flores e 02 Plantação Comercial de Flores e Plantas Ornamentais. 03 Curso Farináceos: Curso de panificação. 02 Embutidos: Curso Básico. Semana DOC - Denominação de Origem Controlada dos Vinhos com o técnico Sergio Salvadori da Itália (reuniões técnicas, palestras, 02 minicursos); 01 Curso Bebidas: Cachaça e Grappa.

RESULTADOS PARCIAIS DO PROJETO TURISMO NO MEIO RURAL E
 AGRONEGÓCIOS – NÚCLEO DE TURISMO
 JULHO DE 2001

Síntese dos Resultados

Total de Negócios Atendidos	589
Total de Empreendedores Atendidos	569
Novos Negócios	379
Negócios já existentes e melhorados	108
Capacitação para uma nova atividade	41 pessoas
Atendimentos Especializado – Pesca	20
Atendimento Especializado – Museologia	18
Atendimento Especializado – Arquitetura	72
Atendimento Especializado – Eqüestre	06
Atendimento Especializado - Ecológico	64 trilhas

LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS TURÍSTICOS

Uma das ações contempladas no Projeto, foi a promoção de três blocos de lançamentos de novos produtos turísticos. Nestas ocasiões, os empreendedores envolvidos em conjunto com a equipe técnica organizam uma feira de seus negócios, recebendo as visitas da imprensa especializada, agentes de viagens e comunidade em geral. O primeiro lançamento foi feito em Garibaldi, com oito municípios apresentando os seus novos produtos (Antonio Prado, Caxias do Sul, através do distrito de Criúva, Garibaldi, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, São Marcos, Vila Flores e Vila Maria)

O segundo Lançamento de Produtos Turísticos dos municípios que integram a Rota Uva e Vinho foi em Nova Prata, resultado de um projeto conjunto do Sebrae-RS e da Atuaserra (Associação de Turismo da Serra Nordeste), mostrou como a região possui uma oferta turística diversificada. A cultura típica, a gastronomia, o artesanato, os vinhos, as belezas naturais, os museus e casas de cultura, as trilhas ecológicas, os parques, entre outros aspectos do potencial turístico da Serra Gaúcha, serão contemplados nos mais de 100 produtos apresentados neste projeto. Dezoito municípios (Antonio Prado, Bento Gonçalves, Casca, Caxias do Sul, através dos distritos de Criúva e Forqueta, Cotiporã, Farroupilha, Garibaldi, Guaporé, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, São Marcos, Serafina Corrêa, Veranópolis, Vila Flores e Vila Maria) lançaram novos produtos turísticos.

No segmento de agronegócios o SEBRAE apresenta o seguinte resultado, nesta segunda etapa:

RESULTADOS PARCIAIS DO PROJETO TURISMO NO MEIO RURAL E
AGRONEGÓCIOS – NÚCLEO DE AGRONEGÓCIOS
JULHO DE 2001

No Núcleo de Agronegócios estão sendo trabalhados 460 negócios, em dois níveis. Estes empreendimentos se encontram 100% em processo de melhorias sendo que 35% se encontra em processo de legalização.

Setor	Nº de participantes
Laticínios	58
Embutidos e cárneos	98
Doces e conservas	43
Farináceos	73
Bebidas	117
Flores	71
Total	460

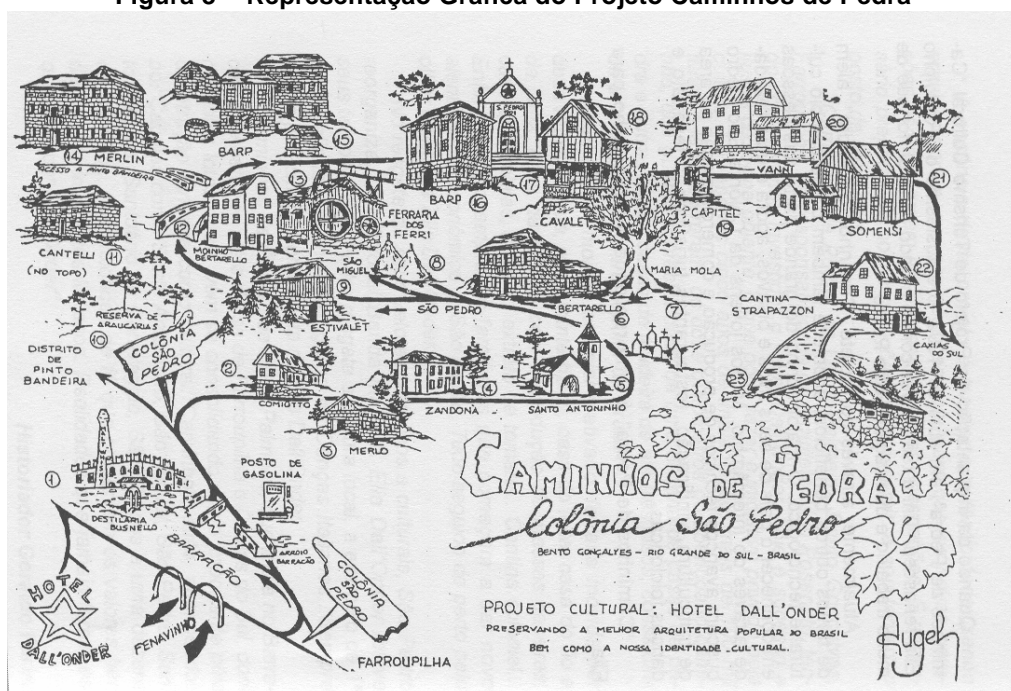
Não se trata aqui de aprofundar a análise sobre as repercussões do Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios, mas simplesmente demonstrar que a persistência de Tarcísio Michelin e da empresa Hotel Dall'Onder foram fundamentais para serem criadas as raízes de um cluster turístico antes inimaginável para esta região. É muito fácil dizer, hoje, que os clusters turísticos em várias partes do mundo estão associados à vitivinicultura e à gastronomia e que, portanto, a idéia de Tarcísio não é original. Tarcísio Michelin não queria criar um cluster turístico apoiado na gastronomia e no vinho; ele queria mais explorar a “cultura” italiana. Só que os processos são dinâmicos e as reações aos estímulos, freqüentemente, aceleram os processos num nível não admitido no início do processo. Tarcísio, por ser confiável, e o Hotel Dall'Onder por apresentar um comportamento ético em suas ações promocionais, absorveram a confiança de uma coletividade e, com o apoio do SEBRAE, desenvolveram um projeto fantástico que merece ser conhecido. Antes disso, entretanto, sem o apoio de ninguém, o Hotel Dall'Onder já tinha desenvolvido o Projeto Caminhos de Pedra que merece ser analisado.

13. – O HOTEL DALL'ONDER E “CAMINHOS DE PEDRA”

O Projeto Caminhos de Pedra foi apresentado por Julio Posenato a Tarcísio Michelin que imediatamente percebeu o potencial que ele tinha para ser a base de um grande projeto de turismo apoiado na cultura italiana e em sua arquitetura.

O projeto do Arquiteto Júlio Posenato pode ser resumido com o desenho e a descrição que constam de Zardo (op. cit. p. 156 e 157).

Figura 8 – Representação Gráfica do Projeto Caminhos de Pedra



Fonte: Zardo (op. cit. p. 156)

01- CASTELINHO. Imitação do castelo de Conegliano, da região do Vêneto, Norte da Itália, construído em 1963, abriga a Destilaria de Malt Whisky, pioneira na América Latina na produção de malte; exporta para a América Latina e Europa. Visitação externa.

02- CASA COMMIOOTTO. Construção característica da década de 40, observa-se a perfeição do muro de pedra, com a milenar técnica de arcos sobre portas e janelas. Chama atenção ainda a viga de concreto, pouco comum na época. Tijolos à vista, assentados com barro. Planeja-se a instalação de uma pousada.

03- CASA MERLO. Construída em 1889, com pedras irregulares pretas, as mesmas eram unidas com uma estranha mistura de feno, palha de trigo e estrume de vaca. Assim como a Casa Bianchi, esta também tinha o chamado "granaro", que servia também de isolador térmico no inverno.

04- CASA ZANDONÁ. (casa rosa, rebocada). No processo de urbanização, por volta de 1960, os agricultores passaram a ter vergonha de suas casas de pedra e por isso revestiam as mesmas de argamassa. Projeta-se restaurar a casa na sua forma original.

05- CAPELA SANTO ANTONINHO.

- 06- CASA DE PEDRA DA FAMÍLIA BERTARELLO. Construída por volta de 1889, foi totalmente restaurada em 1991 pelo Projeto Caminhos de Pedra. Abriga restaurante colonial italiano.
- 07- ARVORE AMIGA. "Maria-mola" ou umbú tornou-se árvore-símbolo da primeira residência dos imigrantes, que provisoriamente se abrigavam debaixo de grandes árvores: às vezes fazendo até escavações sob as raízes.
- 08- MEDAS. Reserva de feno seco para alimentar os animais no inverno. O sistema permite boa conservação.
- 09- CASA ESTIVALET. Casa de pedra e casa de madeira com porão de pedra, presença dos arcos romanos. Tradição etrusco-romano de 3 mil anos.
- 10- RESERVA DE ARAUCÁRIAS. A araucária é considerada uma das mais belas e vigorosas árvores do mundo. Fornece excelente madeira. Seu fruto, o pinhão, foi o primeiro alimento dos imigrantes.
- 11- CASA CANTELLI. Casa de pedra da Família Cantelli (no topo).
- 12- MOINHO BERTARELLO. Tradicional moinho colonial, movido por uma turbina à água. Produz excelente farinha integral de milho "Campagnola". Possui ainda dois cilindros, antigos, para moagem de trigo, além de descascador de arroz.
- 13- FERRARIA DOS FERRI. Instalada em 1923, durante várias décadas produziu grande quantidade de ferramentas, implementos agrícolas, ferraduras, rodas de carroça, etc. Com o desenvolvimento da indústria, a ferraria parou por algum tempo. Em 1993, voltou a funcionar como demonstração aos turistas.
- 14- CASA MERLIN. No período do apogeu as casas eram grandes e procuravam expressar a prosperidade da família. A casa Merlin foi construída em duas etapas, sendo a primeira pelo imigrante belunês Pietro Merlin.
- 15- CONJUNTO RESIDENCIAL BARP. Compreende a casa de pedra, com dois pisos e "granaro", casa de madeira (azul) com porão de pedra, estábulo de pedra, além do forno, tanque, camisa do poço...
- 16- CASARÃO BARP. Localizado próximo à capela São Pedro, é bem representativo do período do apogeu, sendo o porão de pedra e a casa, de dois pisos, de madeira, com tábuas inteiriças de 7 metros. Observa-se ainda os vestígios da cozinha, separada, como era característico da época.
- 17- CAPELA SÃO PEDRO. Construída em 1901, com tijolos artesanais, unidos por barro, foi completamente restaurada pela própria comunidade. Possui imagens sacras esculpidas em madeira. Faz parte ainda do seu acervo cultural um harmônio utilizado para o acompanhamento musical nas celebrações litúrgicas.
- 18- HOTEL CAVALET. Prédio de madeira de dois pavimentos, tábuas inteiriças de sete metros, de valor histórico para a comunidade, foi construído em 1917. Abrigou restaurante e hotel durante longo período de prosperidade de São Pedro, quando era intenso o movimento rodoviário na estrada. Em fase de restauração, sob o patrocínio do Projeto Caminhos de Pedra, com recursos do Hotel Dall'Onder, os muros de pedra, com arcos de tijolos, são exemplos da tradição viva da Itália. Abrigará o Centro Cultural "Caminhos de Pedra".
- 19- CAPITEL. Pequeno oratório construído em honra à Nossa Senhora do Carmo. É da tradição rural vêneta.
- 20- CASA VANNI. Construída em 1935, a exemplo do casarão Barp, representa a melhor arquitetura popular do Brasil. Restaurada pelo Projeto Caminhos de Pedra, abriga a Casa das Massas Caseiras e, no porão, a Casa do Fio e da linha, com teares de confecção artesanal.
- 21- CASA SOMENSI. Neste exemplar, a cozinha separada por uma passarela, por precaução e medo que incendiasse a casa, já que o fogão era no chão da cozinha, chamado de "focolaro ou fogoler".
- 22- CANTINA COLONIAL STRAPAZZON. Casa de pedra construída por volta de 1880, possui características semelhantes às demais casas de pedra, com o diferencial de que essa praticamente sempre abrigou a cantina da família. Serviu de cenário para a filmagem de algumas cenas de "O QUATRILHO".

23- CASA RESIDENCIAL STRAPAZZON. De alvenaria, construída em 1940, manteve a tradição da cozinha separada. As portas e janelas reproduzem o estilo francês "art nouveau". Casa do chamado período tardio rural.

Mesmo contando com o projeto do arquiteto Júlio Posenato e com as reportagens que demonstram os extraordinários benefícios desse projeto, nada exemplifica melhor o impacto do mesmo, no microcosmo da sociedade da Colônia de São Pedro, do que o depoimento das pessoas envolvidas. O efeito psicossocial da ação do Projeto Caminhos de Pedra é um marco da ação do Hotel Dall'Onder e provavelmente uma referência para um tipo de ação empresarial que poderá influenciar as relações sociais, numa ação nacional de imposição de seus valores.

O primeiro aspecto que deve ser salientado é que o Hotel Dall'Onder, vis a vis Tarcísio Michelin, não se associaram com grandes empresários e nem buscaram fundos importantes de investimento para implantar o Projeto Caminhos de Pedra. Eles se associaram justamente com pessoas de alta sensibilidade preservacionista do patrimônio, mas que enfrentavam enormes dificuldades, utilizando os excedentes monetários gerados pelo próprio hotel para manter o projeto:

...Trabalhando na roça a situação estava já difícil; aquele dinheiro, aquela coisa, não dava mais retorno, não é, estava difícil, então a gente pensou que trabalhar para o turismo era um dinheiro direto. Então, nós pensamos assim, nós não abandonamos a roça e trabalhamos com o turista...(Cristiane Ársego Strapazzon).

É, com o dinheiro a gente não estava contente, só com a roça não dava (Deonila Ferri).

Não, naquela época estava difícil se manter na colônia, por causa das intempéries, baixos preços dos produtos, e eu já estava trabalhando em firma. (A colônia sozinha) já não estava dando mais (Justina Cavalet).

Eu tinha dificuldades (de sobreviver antes), uma pelo meu grau de estudo, eu não tenho o primeiro grau completo, então a dificuldade que eu senti no início foi em função justamente de que eu não tinha escolaridade...(Antonio Schemes).

Frente a esta situação, de que aqueles que tinham o patrimônio cultural e a disposição de trabalhar com turistas, eram pessoas que não dispunham de capitais para investir, então o Hotel Dall'Onder os financiou.

No início foi o próprio Hotel (quem nos financiou), ajudou porque nós tínhamos pouco vinho e fazíamos só para consumo da família e para os amigos daqui e, então, como é que nós iríamos trabalhar um ano se nós não tínhamos produção? Então o próprio Hotel, o Tarcísio ajudou com uma parte em dinheiro, e em parte com copa, salame e queijo e com o vinho e depois, com o tempo, a gente foi investindo nisso (Cristiane Ársego Strapazzon).

Se ninguém tomava consciência de que tinha que preservar isto aqui, ia desaparecer tudo. A idéia deles, mais era isso. (E) no início, no início quem restaurou tudo aqui foi o Hotel Dall'Onder.....Eles fizeram e não cobraram.

Foi o "seu" Tarcísio Michelin, me ajudou(a montar o meu negócio) tanto na parte material, financeira, como me ajudou na parte, assim, como se diz, humana mesmo, incentivando, mostrando que é possível fazer (Justina Cavalet).

Tivemos ajuda do Hotel Dall'Onder (para iniciar o negócio);...praticamente todas as casas aqui nos Caminhos de Pedra foram restauradas pelo Hotel Dall'Onder com recursos próprios do Hotel Dall'Onder.... (Antonio Schemes).

Para essas pessoas, a alternativa do turismo rural se transforma na grande saída de suas vidas, com impacto direto sobre suas famílias e seus vizinhos:

...Os filhos já não paravam na colônia porque queriam ir para a cidade porque achavam que na cidade eles tinham uma vida melhor, só que agora estão voltando porque na cidade não tem mais emprego... (Cristiane Ársego Strapazzon).

(O turismo) contribui (para manter as pessoas na colônia), com certeza; e uma prova disso são minhas filhas que, as duas, estão aí comigo. Nos dias de hoje fazer os jovens ficar ou ir para a colônia, não é fácil....Então, o medo, a vontade de segurar elas perto da gente, elas apreendendo um ofício...e poder continuar com a gente até poder ter uma certa idade, de visão,... e elas mesmo se conscientizando de que isto aqui está valendo a pena, que tem muita coisa para fazer com o Tarcísio ainda, mas que tem futuro, com certeza (Justina Cavalet).

Além da redução do êxodo rural, devido à criação de fatores de atração para os jovens manterem-se na colônia, o Projeto Caminhos de Pedra também recuperou toda uma gama de atividades que vinham sendo exercidas exclusivamente para auto-consumo e que agora representam uma importante fonte de renda de muitas famílias. Mais uma vez o testemunho dos participantes do projeto é o argumento mais contundente.

É o vinho e é o suco, os dois (são os principais produtos). E o restante, copa salame, queijo e tudo o mais é parte nossa e parte dos vizinhos...Olha, para nós sim (o turismo foi uma boa idéia), (mas) não só para nós, porque envolve muita gente para trabalhar, nós já não damos conta de fazer copa, por exemplo, e já existe mais gente que trabalha com isso, são cinco ou seis famílias que me fornecem queijo; outros (com outros) produtos como artesanato, então não é só

nós que ganhamos, envolve toda a comunidade; um ponto só de vendas, envolve toda a comunidade, todo o mundo está contente com isto, não é! A gente quer ampliar a fábrica de sucos, a princípio uma fábrica pequena, então queremos aumentar, porque o pessoal está gostando, porque é um produto natural, não vai conservante, não vai química, vinho também pretendemos aumentar, mas nada de aumentar com química, manter o padrão artesanal e a gente pretende um dia fazer uma pousada, uma coisa mais destinada para o turista. Com um café colonial, mas não está nada definido ainda, está tudo em projeto (Cristiane Ársego Strapazzon).

Os Strapazzon de fato já tinham investido em uma pequena indústria construída na garagem e que tem uma capacidade de produção de 35.000 litros de suco de uva e de vinho. Utilizaram, como mecanismos de financiamento, tanto a uva que eles mesmo produziam, como os excedentes da atividade turística. Além disso, por serem sócios da Cooperativa eles podiam retirar da mesma toda a receita de seu vinho, que, em parte, ainda é entregue na Cooperativa, sob a forma de suco de uva. Some-se a isso o fato de que a Cooperativa subsidia qualquer quantidade de suco de uva que seus associados queiram comprar. Com o aporte financeiro do Hotel Dall'Onder eles puderam comprar as quantidades necessárias para manter a oferta durante todo o ano, em sua lojinha. A produção original era de mais ou menos 1.000 litros por ano de vinho; antes mendigavam vales para poder buscar assistência médica. Eles descobriram a maneira de se capitalizar para iniciar a sua pequena indústria, toda com dornas de aço inoxidável e com técnicas muito mais avançadas das que eles utilizaram até então, permitindo a produção de sucos e vinhos de melhor qualidade.

Apostam cada vez mais no turismo e procuram diversificar a sua atividade já que:

(O movimento de turistas) cresceu, muito, muito mesmo. Até este mês (que passou, agosto), que não é mês de turista, teve um excesso, neste mês que é um mês parado, teve, 110 ônibus, (com) 35 a 40 pessoas em cada um! Em julho, nos primeiros quinze dias, veio pouco, mas nos últimos quinze dias veio 197 ônibus e em agosto, 110. Em setembro também está bem, só ontem veio 12, então a gente teve excesso de turistas. Est(ão) vindo muitas escolas, pessoal que trabalha sobre história,...para a gente contar a história para as crianças. Com certeza, ajudou a melhorar o nível de vida, de riqueza, da região. E, bem, pelas coisas que ele (Tarcísio) está fazendo.... está divulgando muito a cidade.

A lojinha dos Strapazzon é um bom exemplo de integração comunitária e efeito multiplicador de um ponto turístico.

É ...um vizinho que começou a fazer esta graspa (Cantelli) envelhecendo com ervas, com frutas, um produto diferente, então ele quer ter seu próprio produto; e tem outra que é a própria Marejane Dall'Onder, também, ela tem compotas, geléias, produtos em caldas, que já está forte e que abastece todos os estabelecimentos daqui, dá mesmo o mercado e tem também a Maristela Leirin que trabalha com conservas de tomate, produtos derivados de tomate, refrigerantes caseiros, tem licores também, de uma senhora aqui da própria comunidade, do moinho Bertarello, essa senhora tem uns licores, que é a Jandira, então são várias frutas, ervas, trabalhadas encima dos licores, que também são feitos da graspa; então cada um tem um trabalho diferente. O amaretto é um licor feito da graspa, com a amêndoa do pêssego, que é de um outro vizinho que também começou a fazer estes licores. O mel é também um outro vizinho aqui de nossa comunidade que trabalha com isso, não é! Com o mel. O suco é nosso, o vinho é nosso, temos culler que é outra pessoa que nos traz, são produtos sem química. Del Rey é uma marca, não é nossa, vai o nosso vinho, as nossas frutas, e é feito lá para nós, então dá esses cullers que são misturas de vinhos com sucos de frutas. Então a gente não conseguia mais fazer, então a gente está pegando de outros, não é. É um champanha valmarino que é daqui, de um senhor que vai aqui para Pinto Bandeira, que tem uma pequena cantina de vinhos, então ele nos traz aqui champanha e o amaretto, que também é dele. O salame é um pouco daqui, nós que produzimos, e os vizinhos, e quando a gente não dá conta, vem um pouco de Nova Roma, um senhor que nos traz....Então, a nossa copa é feita só do lombo do porco, o que dá duas ou três copas só, por porco. O salame é carne selecionada, então o salame é feito só do pernil do suíno, porque não vale a pena fazer de toda a parte do suíno, porque dá quantidade e não dá qualidade. O resto é de um senhor que faz para nós, aqui de São Roque. Os queijos, nós temos aqui os nossos vizinhos que fazem, foi feito um curso (através do Sebrae) para todas elas para fazerem tamanhos diferentes, mas o padrão é igual. Então, todo o mundo está esquentando o leite da mesma forma; a gente sentia a diferença porque servia um tipo e vendia outro....(O artesanato é em ...) fio e lã, bordados, ponto cruz, pintura, crochê, feito com linha, é o que passavam de mãe para filha; ninguém aprendeu nada fora, isso aprenderam tudo aqui, por vontade própria. São de vizinhos nossos daqui.....A palha também é uma nossa vizinha que faz chapéus, cestos, as espórtolas, que são chamadas as sacolas, também são nonas que trabalham à noite, enquanto descansam fazem as cestas [(risos) (Cristiane Ársego Strapazzon)].

(Onde a senhora mandou fazer portas e janelas novas?) Aqui no Cavalet. É um guri novo que começou a fazer trabalhos em madeira, ele restaura peças antigas, janelas e tal, então foi levada a maquete lá para ele fazer e então ele fez para nós. Ele foi para a Itália, através do Tarcísio, do Hotel Dall'Onder, e se aperfeiçoou em madeira, então ele teve um curso lá e está trabalhando muito bem, demorado, mas trabalha.....Ele restaura, assim, como janelas, portas antigas que temos para fazer para a cantina lá encima, então já vamos levar, e ele estuda muito bem os desenhos, encima dos desenhos ele faz novos, e com madeira antiga ele restaura elas para colocar, nem parece que é feito agora, mas com desenhos antigos, ele consegue fazer a montagem (Cristiane Ársego Strapazzon).

O depoimento de Justina Cavalet, que começou fazendo travesseiros de pluma e de pena de ganso, e que logo a seguir começou a trabalhar com os teares, com os quais opera até hoje, mas que sentiu a necessidade de montar um ponto de venda, é muito similar. Também é similar o depoimento de Antonio Schemes que comparte a mesma casa que Justina Cavalet, sendo que a casa de massas fica na parte superior e os teares e lojinha no porão.

Produz(imos) tapetes, mantas, umas colchas, jogos americanos, cachecóis; os pelegos e os gorros de pele a gente compra ali em Flores da Cunha. É tudo lã de carneiro....Os ponchos é uma cooperativa ali de Porto Alegre que deixa aqui para nós. As bolsas de tear, sim (são feitas por nós), mas as de crochê são umas mulheres daqui (de São Pedro) que fazem e deixam aqui (Justina Cavalet).

Os projetos futuros são tantos que eu nem sei dizer ao certo (risos). Ah, eu gostaria de ter, assim, um atelier de poder produzir alguma coisa em fios, assim, de poder mostrar para o turista, por exemplo, o fio da seda. Vamos supor que eu tivesse o fio da seda, aí eu criaria o bichinho da seda, produzir o fio, tecer o fio e mostrar a peça pronta, não é. Acho que seria uma coisa fundamental, para o que o projeto está voltado, não é? Da pessoa vir e ver como a coisa é realmente feita; acho que o pessoal gosta bastante de ver como é feita a coisa, não gosta de ver a coisa prontinha (Justina Cavalet).

....Existe já um projeto junto a ele para dar continuidade à produção de massas e ao recebimento de turistas. Junto a essa produção, mas num local mais afastado, existe o projeto da criação de galinhas caipiras, para produzir o ovo de colônia e fazer essa massa com o ovo de colônia, sem utilizar o ovo de granja....(E como) esta galinha terá um período de produtividade e depois ela não vai mais produzir, então essa galinha vai ser fechada, vai ser tratada direitinho e ela vai ser abatida para vender (Antonio Schemes).

No início, foi em 93, vinham 5 a 6 ônibus (por mês), calculo eu, porque eu não recebia naquela época,...eu passei a receber a partir de 96, mas agente observava e vinha uma média de 5 a 6 ônibus, até 1995, visitar os Caminhos de Pedra. Nós já tivemos aqui, de 96 para cá,no final de semana,...23 ônibus de excursão que nós recebemos, fora o particular (Antonio Schemes).

A Ferraria dos Ferri foi, junto com a Cantina Strapazzon, o primeiro estabelecimento a abrir para o turista, conforme depoimento de Deonila Ferri que assim se expressa sobre o assunto:

Eu acho que se as pessoas souberem lidar com isso (com o turismo), porque tem pessoas que não sabem lidar com isso, a maioria das pessoas eu noto que não trabalham pelo amor das coisas, pela restauração das coisas antigas, eles trabalham pelo dinheiro, só que agora, de momento, não é o momento da gente pensar em ficar rico, a gente tem que pensar em montar um projeto bem montado, de fazer tudo direitinho, de fazer as coisas bem feitas....(Deonila Ferri)

A madeira eu tenho um rapaz que agora está trabalhando muito bem para mim..., que ele é de Bento. A única coisa que eu tenho de fora de Bento agora, (são) uns carrinhos que eu tenho ali, que é de Sapiranga. O resto tudo é da região.... Principalmente em palha, eu vendo tudo o que me traz uma mulher daqui, que trabalha muito bem....Na ferraria, nas demonstrações, a gente vai fazendo tela (de arame) e depois a gente vende a tela.Eu ocupei um pouco também, mas o resto.....No começo (em 1992) vinha um (ônibus) por semana, no máximo....Bem logo em seguida aumentou muito, porque começou a vir a CVC, os Costa...Os primeiros que vieram foi a CVC....Aqui na Ferraria, a gente não atende mais que 10 ônibus por dia, nem que viessem. Isso é o máximo que estamos atendendo. Seria 5 de manhã e cinco de tarde (Deonila Ferri).

A (roda d'água) primitiva foi (feita) (pelo) João Cavalet, que é avô (do Valmir Cavalet, que é aquele rapaz que foi mandado para a Itália, pelo Tarcísio, para fazer um curso sobre trabalho em madeira), aqui....trabalharam os dois para refazer as rodas....A nova que eu mandei fazer agora, fo(ram) o(s) Cantelli, Jandir e Gilmar Cantelli.Eles trabalham na colônia. Mas eles são bem caprichosos, medem, fazem aqueles dentes lá e depois eu gosto deles porque eles fazem as coisas como eu quero. É aqueles da graspa, justo aqueles....E agora quando eles terminaram de cortar as parreiras eles vão me fazer a grande (Deonila Ferri).

Os primeiros foram aqui e a Cantina Strapazzon. Nós abrimos mais ou menos junto(s), nós e a Cantina, só que nós aqui era o artesanato e eles era o vinho. Nós acabamos botando vinho porque todas as cantinas de Bento pediam,...nós não pegamos vinho de fora...e nós estamos fazendo que todos os trabalhos fiquem dentro do município, só que aqueles carrinhos lá nós não conseguimos ninguém aqui que faça. O artesanato em madeira é do Ricardo Calmo...que desenvolveu ele próprio essa habilidade, as peças, foi tudo ele que fez. Nós temos aqui também um outro artesanato em madeira (cujo modelo) foi trazido lá de Firenze, na Itália, e quem faz é o Calmo. Foi o seu Tarcísio que me indicou ele,...nós comprava de um senhor que já comprava dele. Daí se tornava caro e o turista não estava comprando. A maioria dessas coisas, dessas toalhas e dessas outras coisas é feita aqui em São Pedro mesmo, em Santo Antonio, aqui na região mesmo, aqui na cidade; as coisas de crochê são tudo daqui, não é! A palha também que pertence a Bento que é la de Tuiuty. (Deonila Ferri).

Uma das coisas que o projeto busca é isso, resgatar as profissões de antigamente e a gente vai encontrar nos descendentes essa vocação, atávica, não é? Assim aconteceu com a banda do distrito, a banda do distrito agora toca todas as semanas lá no Hotel..(Tarcísio Michelin entrando no recinto). E agora estão ganhando um dinheirinho para pagar o maestro.... E era uma banda que tinha parado por quarenta anos quando a gente propôs para a comunidade, recriar a banda. E aí estão os netos tocando na banda que era dos avós. Foi para já, apareceram vinte e seis agricultores dos quais quatorze chegaram ao final da preparação (Tarcísio Michelin).

Quando eu comecei eu não tinha nada e com o trabalho, com o auxílio do Tarcísio eu já tenho uma empresa bem formatada, uma empresa boa, com estrutura que já está com (um jipe), três caminhonetes, tem quatro barcos, ela está bem estruturada, já é uma empresa boa...(Décio Favretto, dono da Rio das Antas Turismo e do Rafting do Rio das Antas e ex-campeão brasileiro em cinco modalidades diferentes de canoagem).

Numa perspectiva mais ampla esse trabalho desenvolvido na Colônia São Pedro é também reconhecido por vários empresários entrevistados, entre os quais Glacir Romagna:

Ah tem o projeto Caminhos de Pedra, o projeto da Colônia de São Pedro, que é um projeto muito lindo, muito bonito...Há anos que o Hotel está lutando para desenvolver esse trabalho, está conseguindo o seu intento agora, com todos os seus méritos e é perfeito esse trabalho. É o resgate de uma colonização, é o resgate de uma cultura que estava sendo praticamente esquecida, nessa região. E (por este) exemplo...outras comunidades também estão fazendo esse trabalho de resgate da cultura italiana, de suas etnias, em toda a nossa região. Eu acredito que (o Caminhos de Pedra foi um marco) (Glacir Romagna)

A visão clara de que o projeto turístico precisa ser sempre apoiado em uma infra-estrutura hoteleira sólida e de muito bom nível, se complementa, na pessoa de Tarcísio Michelin, com a visão de que novos atrativos tem que ser permanentemente incorporados. Também fica muito claro na entrevista que foi feita com ele, que ele tinha consciência que era importante apoiar as vinícolas familiares, não só no sentido de diversificar a produção de vinho que era totalmente dominada pelas grandes indústrias e cooperativas, mas também para criar um atrativo turístico adicional. O apoio dado para a formatação de uma gastronomia típica italiana, junto às vinícolas também jogou um papel importante.

O Hotel tem exercido um papel muito importante através do incentivo às pequenas empresas, quando elas surgem, sobretudo no ramo vinícola, cujo quadro a dez anos atrás era de dominação completa por parte de duas cooperativas aqui no município de Bento Gonçalves, Cooperativa Aurora e Cooperativa Pompéia, e hoje nós temos um quadro com dezenas de vinícolas pequenas, onde tem um produto de qualidade, mas não tem canal de vendas, (então) em seus momentos iniciais nós procuramos, uma por vez, incentivar enviando turistas do nosso Hotel para jantares e para que conhecessem o produto dessas pequenas vinícolas. Este processo (das cantinas), hoje tem uma meia dúzia mais ou menos,... mas começou (como) um processo muito forte porque era o marketing que eles podiam fazer em comparação com as grandes que usavam a mídia eletrônica, mas com o passar do tempo,...na medida que o vinho vai sendo vendido e se desenvolve e forma uma clientela própria, esses donos de cantinas...passam a recuar no ramo da alimentação. Eles estão terceirizando alguns e outros simplesmente caindo fora, como é o caso do Dom Laurindo, que está caindo fora, mas a Cave d'Amadeu terceirizou e os Miolo, só muito esporadicamente. Então, aos poucos, eles logo entendem que o negócio deles não é alimentação, o negócio deles é vinho. Quem tem pousada é a Valduga que trabalha intensamente com pousada e alimentação. Tem a Dom Giovanni, pequena, que faz festas de casamento, tem alimentação e tem sete apartamentos. Surgiu uma nova; Di Formagietto (?) que tem pousada e

tem um restaurante montado, mas terceirizou também o restaurante. (Tarcísio Michelin).

Bem, tudo o que aconteceu no Vale dos Vinhedos, começou com essa colônia do falecido Armando Guerra e principalmente, quando se começou a falar de vinho de qualidade na Casa Valduga. Então, tudo o que aconteceu depois é reflexo desse início; nós também tivemos uma participação no Miolo, levamos muitos turistas para lá, mas o Miolo é um case nacional, eles desenvolveram muitas outras estratégias, não é? Explodiram, mas os primeiros passos também aconteceram assim, recebendo os primeiros turistas, como o Canta Maria, o(Tarcísio Michelin)

...No momento em que somente se comenta o Vale dos Vinhedos, nós estamos abrindo novas frentes, fazendo este projeto da colheita da uva, e isto aí representou a chegada já massiva de turistas para uma região que é desconhecida e que tem potencial, tão grande como o Vale dos Vinhedos, e que é Pinto Bandeira..., onde estão localizadas várias vinícolas conhecidas .. Charles, Centro Tecnológico da Vinícola Aurora, Cave D'Amadeu, Dom Giovanni, mais recentemente, com um belíssimo trabalho, Valmarino, que são descendentes da família Salton que estão com alguns hectares de parreirais, tem Da la Costa,...alem da Cooperativa Pompéia...Analisando a história, Pinto Bandeira era o distrito mais desenvolvido aqui, tinha dois hotéis na época áurea do turismo aqui em Bento Gonçalves, então numa retomada, tem que considerar que Pinto Bandeira tem uma posição histórica. Assim como Pinto Bandeira, nós estamos de olho em Tuiuti, através de toda essa empatia que acaba acontecendo que desde o trabalho dos Caminhos de Pedra, nós despertamos na empresa Salton a idéia para desenvolver um turismo cultural e ainda surgindo aquela magnífica vinícola que está projetada pelo arquiteto Posenato; projeto que vai desenvolver muito o turismo naquele distrito de Tuiuti....Agora no outro distrito, o de Faria Lemos, nós estamos começando a estimular os passeios para Guaporé e Cotiporã, mas principalmente Guaporé...o que passa por Faria Lemos, onde está a vinícola Monte Lemos..o Dall Pizzol (Tarcísio Michelin).

Ali no processo do vinho surgiu, nestes anos, um personagem extraordinário, que eu considero, que é o Adriano Miolo, de quem partiu a idéia da Noite de Gala. Nós queríamos fazer uma promoção envolvendo vinho, queijos, a gastronomia da região e a sugestão do Adriano Miolo foi fazermos a noite de gala e ele, junto com os pequenos deram todo o apoio. Os pequenos consideram o Dall'Onder a casa deles, tiveram sempre a maior parceria conosco. (Num determinado momento) a atitude política que nós tomamos foi muito clara e definida em favor das pequenas, tirando da carta de vinhos do Hotel Dall'Onder, todos os vinhos das grandes indústrias e cooperativas. Foi um escândalo na cidade (Tarcísio Michelin).

Elizabete Valduga confirma o quanto o Hotel Dall'Onder ajudou a Casa Valduga em seu início e também confirma que o seu negócio principal é o vinho, sendo que hoje a Casa Valduga engarrafa cerca de 500.000 litros de vinhos de qualidade, enquanto que a Miolo engarrafa cerca de 3.000.000 de litros. Mesmo sendo o vinho o seu principal negócio, a Casa Valduga atende mais de 1.000 pessoas por mês em seu restaurante:

.....mas essa parte dos jantares, essa parte que nós oferecemos a comida típica italiana, a parte da pousada se tornaram um complemento do vinho;...inclusive como função da crise do setor vitivinícola..., nós começamos a criar essas alternativas porque era a maneira de fazermos o nosso marketing encima do nosso produto e a participação do Hotel Dall'Onder vem de que as pessoas que lá se hospedavam, eles levavam até nós, para nos visitar, para nos conhecer, para conhecer o nosso trabalho. Então, realmente, eles nos ajudaram bastante nessa parte, ao menos a pioneira que fomos nós aqui (no Vale dos Vinhedos)....Sim, com certeza (continua a haver cooperação entre o Hotel Dall'Onder e as indústrias do Vale dos Vinhedos), pelo menos eu posso responder pela Casa Valduga; com certeza, inclusive pelo que eu sinto, todos eles,...porque todos eles recebem turismo muito em função do Hotel Dall'Onder; grupos que são colocados em várias vinícolas. O Hotel Dall'Onder faz as reservas e mandam esse pessoal e não cobram nada por isso (Elizabete Valduga).

O testemunho de Glacir Romagna, de Moysés Michelin, de Ivanir Foresti, de Irajá Valduga Vasseur e do próprio prefeito Darcy Pozza demonstram que o Hotel Dall'Onder jogou um papel fundamental na sobrevivência e, inclusive, na consolidação e expansão do segmento de vinícolas familiares independentes e com vinhos de boa qualidade, inicialmente no Vale dos Vinhedos e hoje em Pinto Bandeira.

O senhor Glacir Romagna, por exemplo, afirma que tem conhecimento que foi o Hotel Dall'Onder quem estimulou o desenvolvimento de cantinas, junto às vinícolas, para receber turistas e servir comidas típicas como galetto, massa, polenta, radiche e o vinho da casa:

(E aí) sim, elas (as cantinas das vinícolas) deslançaram, claro! É que muitas vezes a timidez...(faz com que) as pessoas não se projetem e não façam o seu trabalho, mas ali, no caso, seguindo o exemplo com persistência, as pessoas viram que seria possível fazer esse tipo de trabalho (Glacir Romagna).

É difícil dizer que não teriam surgido (as vinícolas), mas pode-se dizer que possivelmente não estariam com este estágio, (porque no) próprio Vale dos Vinhedos (essas vinícolas) sem essa atuação do Hotel Dall'Onder, (trazendo turistas), elas estariam bem mais atrás que todos esses avanços atuais. ... No início nem se falava praticamente em Vale dos Vinhedos, se falava em Bento Gonçalves...(Irajá Valduga Vasseur).

Sem dúvida, o turismo deu um grande impulso e isso a gente nota até na arrecadação do município que aumentou com o turismo, melhorou o excedente econômico do município, sem dúvida....Bem existem vários fatores (para o desenvolvimento da vitivinicultura), entre os quais o empenho das vinícolas em melhorarem as suas matrizes, novas variedades, mas é evidente que uma estrutura turística e hoteleira básica são fundamentais. Agora o setor buscou qualidade e isso é muito importante (Prefeito Darcy Pozza).



Sessão 5
O MARKETING SOCIAL REDEFINIDO
CONCLUSÕES
RECOMENDAÇÕES DE NOVAS LINHAS DE PESQUISA
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



14. O MARKETING SOCIAL REDEFINIDO

A transformação provocada ou induzida pelo Hotel Dall'Onder e seu Diretor Superintendente, Tarcísio Michelin, criando um pólo turístico novo e importante no Rio Grande do Sul e associando esse pólo à cultura, à gastronomia, às agroindústrias e ao meio ambiente, representam uma mudança de qualidade de vida para muitas pessoas, sugerindo que essa ação possa ser tratada como uma forma particular e diferenciada de marketing social.

Talvez, este exemplo possa parametrizar outras iniciativas, em outras regiões, inclusive em regiões turísticas tradicionais, como, por exemplo, Gramado, que desde 1994, começou a explorar as características de suas colonizações italiana e alemã misturadas no Vale do Quilombo, mas como uma iniciativa da Prefeitura de Gramado (Zero Hora, Caderno Viagem, p. 4, 1/11/1994 e Correio do Povo, Turismo, p. 27, 26/10/1994).

Kotler e Roberto (1992) já chamavam a atenção que:

Toda nação do mundo está passando por problemas sociais que seus cidadãos e seus governos estão procurando resolver. A solução desses problemas sociais envolve mudança social - a alteração da forma de viver das pessoas e dos grupos, pela transformação de práticas negativas ou prejudiciais em práticas produtivas, pela mudança de valores e atitudes nas comunidades e em sociedades inteiras, e pela criação de novas tecnologias sociais que suscitem as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas (Kotler e Roberto, op. cit., Introdução).

É óbvio, pelos depoimentos coletados, que o exemplo do Projeto Caminhos de Pedra se disseminou e que houve uma transformação social importante tanto na Colônia de São Pedro, como em muitas outras colônias, lugares, vilas e cidades. Em que medida isso pode ser atribuído a um tipo de marketing social é uma resposta difícil de dar, representando um desafio importante e que exigiu um esforço muito grande.

Agora, é certo também que nem Tarcísio Michelin, nem os sócios e nem os diretores do Hotel Dall'onder tinham conhecimento da discussão sobre as

responsabilidades do marketing que vinha se desenvolvendo desde os trabalhos de Wiebe, em 1951 (Citado por Kotler e Zaltman – 1971) e nem da pergunta clássica que ele tinha lançado, em 1952: “Porque não se pode vender fraternidade como se vende sabão?” Eles não acompanharam a discussão sobre os papéis do marketing, nem sobre a ampliação de seu campo de ação e nem se preocuparam se as técnicas do marketing podiam ser utilizadas para vender *produtos* ou *serviços* de organizações sem fins lucrativos, da mesma forma que eram utilizadas no mercado convencional.

Assim eles não foram influenciados por Kotler e Levy quando escreveram seu artigo sobre a ampliação do conceito de marketing. Estes autores estavam preocupados em mostrar que todos os aspectos e características do marketing que são utilizados para promover (vender) um produto ou serviço podem ser aplicados a organizações não comerciais, que não visam lucro, e que isto implicaria num benefício social amplo, através do atendimento do propósito de criar uma orientação para os consumidores, em lugar de utilizar técnicas para impingir produtos. Os autores mostram que podem ser usados os mesmos conceitos para alcançar uma alta efetividade do marketing em organizações não lucrativas, tanto na definição genérica do produto, na definição dos grupos alvo, na análise do comportamento dos consumidores, na identificação das vantagens diferenciais, no uso de ferramentas e instrumentos múltiplos de marketing, no uso de um planejamento integrado de marketing, como no uso de um marketing diferenciado, procurando sempre buscar feedbacks contínuos e auditorias de marketing, para evitar a obsolescência de seus serviços ou produtos, frente às necessidades dos consumidores, o que performaria um maior benefício social (Kotler e Levy, 1969, p. 13 a 15). Mas os autores não chegam, ainda, a utilizar o conceito de marketing social.

Antes disso, autores como Patterson (1966), preocupado com as responsabilidades sociais e éticas dos executivos de marketing, inclusive de forma muito ingênua, como Davis (1967), com uma interessante postura sobre o

conceito de responsabilidade social e as razões que fazem com que elas sejam cada vez mais determinadas e exigidas dos executivos, como Bartels (1967), tentando estabelecer um modelo que permita fixar padrões e parâmetros éticos em marketing e mostrando as dificuldades em induzir os executivos em adotar esses padrões, ou como Bartels (1968) se esforçando em propor uma Teoria Geral de Marketing, com sete subteorias, ou como Grether (1968), criticando Galbraith que teria minimizado a influência do mercado e do marketing, ou mesmo como Wyman (1968) que mostra as enormes possibilidades que teria a indústria em colaborar com a mudança social, numa linha muito similar ao atual trabalho de Voluntariado, estiveram, de fato, intencional ou intuitivamente preparando o terreno para o surgimento do conceito e do campo do Marketing Social. Mas nenhum deles influenciou os dirigentes do Hotel Dall'Onder, embora uma ampliação do conceito de marketing pudesse, posteriormente, abrigar a ação que o Hotel Dall'Onder iria desenvolver.

A necessidade de discutir um conceito mais ampliado de marketing foi tal que a Conferência de Outono da Associação Americana de Marketing (American Marketing Association) foi dedicada a este tema.

Finalmente, quando em janeiro de 1970, Lavidge (1970), publicou o seu interessante trabalho, em apoio ao conceito ampliado de marketing, no qual ele propunha que o marketing nos anos 70 deveria estar intrinsecamente envolvido com aqueles conceitos que tinham vinculações com os desejos de homens e mulheres, começa a haver uma semelhança no nível das intenções, com o que o Hotel Dall'Onder iria começar a fazer, em 1981, visando criar uma alternativa econômica para Bento Gonçalves, através do turismo. Para Lavidge as ações de marketing deveriam estar voltadas:

Para reduzir os abusos do marketing e atingir padrões mais elevados; para ajudar a mitigar e, em última instância, procurar eliminar os efeitos da pobreza; para ajudar a desenvolver o marketing dos serviços sociais e culturais; para reduzir a poluição de nosso ambiente e para desenvolver instituições internacionais de marketing que contribuirão para o melhoramento da utilização e distribuição dos

recursos mundiais e, como um resultado, cheio de esperança, para a paz mundial (Lavidge, 1970, p. 27).

No mesmo número do Journal of Marketing, Ferber (1970) sugeria que:

...As atividades de marketing deveriam, nos anos 70, tornarem-se mais integradas e mais diversificadas quando combinadas com os recentes desenvolvimentos no campo do marketing em si (tais como aqueles relacionados com o uso de computadores, análise de sistemas e desenvolvimento de modelos mais formais de tomada de decisão) (e sugeria que a terceira forma de diversificação) será a diversificação das atividades de marketing para os campos da política social e da política pública (Ferber, 1970, p. 29 e 30).

No bojo dessa discussão sobre o conceito ampliado do marketing, aparece em 1971 o artigo de Kotler e Zaltman (1971) que consolida o conceito de marketing social, já que pelas próprias posições destes autores o conceito já estava intuído desde os trabalhos de Wiebe, em 1951/1952.

Kotler e Zaltman (1971, p. 5) definem **marketing social**, “como o desenho, a implementação e o controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa em marketing”.

Os autores propõem a manutenção dos 4 “P”s do marketing, mas com as adaptações pertinentes e a formatação de uma agência de promoção das mudanças:

Produto:...O marqueteiro social deve desenhar produtos sociais que sejam “compráveis” e para cada mercado, e que sirvam instrumentalmente à causa social....O problema mais difícil será inovar com produtos apropriados; em outras causas será motivar o comprador.

Promoção É a estratégia e tática de comunicação-persuasão que farão o produto familiar, aceitável, e mesmo desejável para a audiência.

Praça ou Distribuição (Place): O terceiro elemento...clama pelo provimento de canais adequados e compatíveis de distribuição e reação....Então, *Praça* significa arranjos para mercados compradores acessíveis que facilitem a translação de motivação a ações

Preço:Representa o custo que o comprador deve aceitar para obter o produto (Kotler e Zaltman, 1971, p. 7 a 9).

A *Agência de mudança* opera uma unidade de pesquisa e uma unidade de planejamento (Kotler e Zaltman, 1971, p. 10).

No livro de Kotler e Roberto (1992) os 4 “P”s mantêm basicamente os mesmos conceitos, mas já com uma postura muito mais afirmativa:

Produto: a oferta feita aos adotantes escolhidos como alvo (incluindo serviços, qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, garantias e devoluções).

Preço: os custos com que os adotantes escolhidos como alvo terão que arcar (incluindo preço de tabela, descontos, deduções, prazo de pagamento e condições de crédito, bem como os custos não-monetários de tempo, esforço e tensão).

Praça: os meios pelos quais o produto social é levado até os adotantes escolhidos como alvo (incluindo estabelecimentos e canais de distribuição para a prestação de serviços, tanto do governo quanto do setor privado; localização, estoques e transporte).

Promoção: os meios através dos quais o produto social é promovido para os adotantes escolhidos como alvo (incluindo propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas) (Kotler e Roberto, 1992, p. 43 e 44).

No mesmo número do Journal of Marketing, Zaltman e Vertinsky (1971), já propõem um modelo para o marketing de serviços de saúde, o que demonstra o quanto o conceito já tinha avançado na prática e sugerem a elaboração de variáveis selecionadas, que, quando não consideradas, podem criar dificuldades enormes ao processo (variáveis psicossociais, susceptibilidade percebida, seriedade percebida, benefícios percebidos, barreiras percebidas para a ação, prestação na resposta, identificação de mecanismo de desencadeamento, tipo gatilho).

Tendo em vista que os conceitos de marketing ampliado e de marketing social desencadearam muitas críticas, Kotler (1972) retorna ao assunto, em seu artigo: “Um conceito Genérico de Marketing”, e propõe os três estágios de consciência e conclui que o conceito genérico de marketing implica em quatro axiomas:

Especificamente, *consciência 1 em marketing* aceita que a idéia central do marketing é *transações mercadológicas*, e então marketing aplica-se a compradores, vendedores e produtos e serviços comerciais. *Consciência 2 em marketing* admite que a idéia central do marketing se refere a *transações organização-cliente*, e então marketing é utilizado em qualquer organização que pode reconhecer um grupo chamado de consumidores. *Consciência 3 em marketing* implica que a idéia central em marketing é *transações*, e, portanto, marketing aplica-se a qualquer unidade social que procura intercambiar valor com outras unidades sociais.

Este conceito ampliado de marketing pode ser chamado de *marketing genérico*. Marketing genérico adota um ponto de vista funcional, antes que estrutural do

marketing. Quatro axiomas definem o marketing genérico. *Axioma 1* Marketing envolve duas ou mais unidades sociais; *Axioma 2*: No mínimo uma das unidades sociais está buscando uma resposta específica de uma ou mais das outras unidades para algum objetivo social. *Axioma 3*: A resposta do mercado provavelmente não está fixada. *Axioma 4*: Marketing tenta produzir uma resposta desejada para criar e oferecer valor para o mercado. Estes quatro axiomas e seus corolários têm a intenção de propor critérios não ambíguos para determinar o que constitui um processo de marketing (Kotler, 1972, p. 53).

A influência destes artigos de Kotler et al já se fizeram sentir no mesmo ano de 1972 quando, em outubro, o Editor confessa que “Vários artigos neste exemplar do Journal of Marketing ampliam a discussão da natureza social do marketing e a necessidade de considerar esta dimensão no desenvolvimento e execução das abordagens de marketing” (Kelley, 1972, p. 1).

Nesta linha são desenvolvidos os artigos de Swenney (1972), que procura associar os princípios das técnicas de marketing com a natureza intrinsecamente social do marketing, de Varble (1972), que se esforça em demonstrar que os critérios puramente econômicos de avaliação dos produtos são insuficientes, de Stidsen e Schutte (1972) que se dedicam a estabelecer especificações de limites claros da responsabilidade social do marketing, de Unwin (1972) que chama a atenção para o aspecto do tempo e de Barksdale e Darden (1972) que mostram que ainda falta muita proteção legislativa aos interesses dos consumidores, por falta de consciência dos ofertantes.

A questão da ética vinculada aos conceitos limitados de marketing, sem compromisso social, foi pesquisada por Hawkins e Cocanougher (1972) que mostram que, quanto maior o compromisso dos estudantes com a disciplina de marketing, menor é sua valoração de princípios de ética, mostrando uma tendência que acabou historicamente por se confirmar.

Já em 1979 a discussão se desloca para um outro plano, qual seja o da ética do próprio marketing social, em trabalho de Laczniak, Lusch e Murphy (1979), ou da profunda diferença que existe entre o marketing entre empresas

privadas e empresas públicas ou não voltadas para o lucro, em trabalho de Rothschild (1979), indicando um esvaziamento do tema.

Fox e Kotler (1980) revisam conceitos e a evolução do marketing social na década de 1970 a 1980, sendo esta uma contribuição importante e que merece ser revisitada. Limitam o conceito de marketing social aos postulados iniciais e propõe uma distinção entre esse conceito e o marketing “societal”, por um lado, e o marketing de organizações sem fins lucrativos, por outro, mas não chegam a explicitar claramente essa diferença e nem o conceito relativo aos dois últimos tipos de marketing (Fox e Kotler, 1980, p. 25). Conceitualmente tentam mostrar que o marketing social acrescenta pelos menos quatro elementos novos que foram esquecidos tanto pela publicidade social como pela comunicação social pura:

Um elemento é a *pesquisa* sofisticada de marketing para entender o mercado e a provável eficiência dos enfoques alternativos de marketing...Os marqueteiros sociais, a seguir, considerarão os *produtos* existentes ou potenciais que facilitarão a adoção pelas pessoas do comportamento desejado....O terceiro elemento adicional pelo marketing social é o *uso de incentivos* para aumentar o nível de motivação....O quarto elemento é *facilitação* que visa encontrar meios não só para adotar o novo comportamento, mas principalmente para facilitar a manutenção desse comportamento.....(Assim,) marketing social envolve a coordenação dos quatro fatores (4 “P”s), *produto, preço, praça (distribuição) e promoção* para maximizar a motivação e a facilitação da adoção de formas desejadas de comportamento (Fox e Kotler, 1980, p. 25 e 26).

Os autores também chamam a atenção para as dificuldades que enfrenta o marketing social e previnem que o seu principal inimigo é a sua falta de efetividade.

Entre os teóricos Canadenses se salientam nomes como François Lagarde (1988), que aplica o marketing social principalmente em questões de saúde pública, Alan R. Andreasen (2000 a, b, c) que faz uma ampla revisão conceitual e reivindica ajuda internacional para os problemas enfrentados pelo marketing social e Nedra Klein Weinrich que propõe a inclusão de outros 3Ps, que são: Parcerias com os beneficiários e lideranças locais, participação política e promoção política.

O fato concreto é que a ação do Hotel Dall'Onder provoca uma profunda transformação social na Colônia São Pedro, mas nenhum desses conceitos, anteriormente comentados, era conhecido. Resta, portanto, analisar, se intuitivamente esses conceitos estavam presentes.

É obvio que existia um elemento potencial de produto, que era a arquitetura colonial italiana que, explorada de forma adequada, poderia ser transformada em um produto de consumo do turismo. Para tal, Tarcísio Michelin, sem conhecer os conceitos, utilizou a persuasão pessoal, eliminou os custos para os adotantes e criou os mecanismos para que o produto aflorasse. Para tanto, usou da sua seriedade, aproveitando um momento psicossocial favorável, dada a situação de penúria que a colônia vivia, propôs uma alternativa para a qual as pessoas inicialmente envolvidas eram sensíveis, ou seja, a preservação da arquitetura colonial (do ponto de vista dos adotantes, de seu patrimônio) e a recuperação da cultura e do orgulho do colono italiano em relação às suas origens; mostrou benefícios claramente, iniciou com presteza a recuperação dos imóveis e deu condições operacionais para as duas primeiras lojinhas e soube selecionar os adotantes iniciais para promover o desencadeamento do processo, além de eliminar algumas barreiras, como a incapacidade financeira dos adotantes em fazer frente aos custos das reformas e aos custos de formação de estoques para venda. A pesquisa do aspecto principal, que era a arquitetura colonial, foi feita através do arquiteto Julio Posenato e o planejamento das ações através do Projeto Caminhos de Pedra também foi de autoria desse mesmo arquiteto. Pode-se dizer que todos os aspectos do marketing social foram levados em conta, mesmo em ausência de um marketing social formal.

De fato, Tarcísio Michelin utiliza a confiabilidade de seus parceiros em suas iniciativas e, através do consenso e do convencimento, repõe a crença numa perspectiva melhor de vida. Então, Tarcísio tinha ou intuía o conhecimento, o desejo e o otimismo, convenceu os seus parceiros que eles tinham a infra-

estrutura de interesse dos turistas e as habilidades para atraí-los, o que é fantástico frente às dificuldades que as pessoas enfrentavam naquela época; facilitou enormemente os passos iniciais, ao assumir os custos de recuperação e criação de estoques para venda; apoiou-se nos parceiros buscando convicção maior, mas comprometendo-os com a alternativa de vida que estava sendo criada e os estimulou a continuarem em seu esforço, valorizando cada vez mais o que estava nascendo e se desenvolvendo. O reforço foi dado pelo próprio mercado, pelo turista, que se encantou com o produto e transformou o projeto Caminhos de Pedra num sucesso de público.

O que foi realizado espontaneamente por Tarcísio Michelin acabou por ser teorizado, de uma certa maneira, por Lawrence Green, que desenvolveu o modelo PROCEDE para o Health Canada (1999) , com uma abordagem de planejamento que examina os fatores que contribuem para a mudança de comportamento e que incluem:

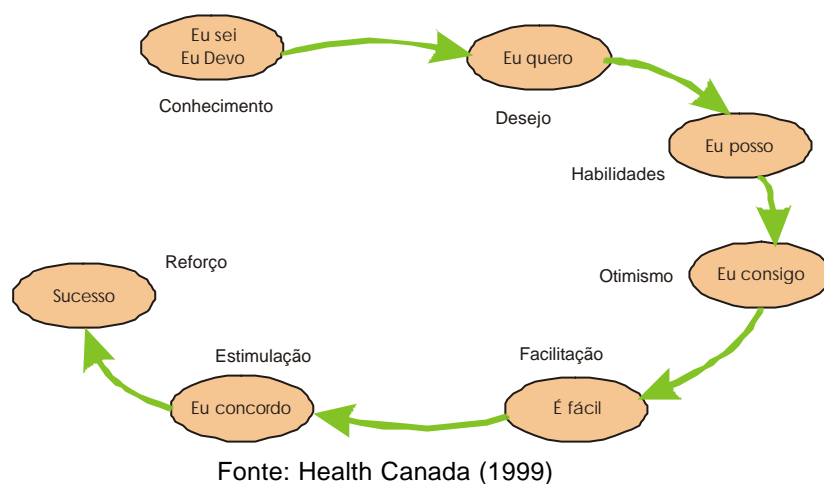
- fatores de predisposição – conhecimentos das pessoas, atitudes, comportamentos, crenças e valores existentes antes da intervenção, que afetam sua boa vontade para a mudança;
- fatores de inibição – o meio ambiente, a comunidade, e cada situação individual que facilita ou representa obstáculos para a mudança;
- fatores de reforço – os efeitos positivos ou negativos provocados pela adoção do comportamento (incluindo suporte social) que influencia a continuidade do comportamento.

Estes fatores requerem que as pessoas sejam consideradas no contexto de suas comunidades e estruturas sociais, e não isoladamente, quando se planeja a comunicação ou a estratégia...

Em suma, os 4 “P”s estiveram presentes em todo o projeto Caminhos de Pedra, com particularidades essenciais para estabelecer as diferenciações, mas os instrumentos, os mecanismos, as técnicas estiveram muito longe de qualquer procedimento clássico de marketing. Mesmo quando intuitivamente foram adotados procedimentos muito similares aos que são aconselhados por Green (op. cit.) esteve-se muito longe de desencadear uma campanha de marketing

social. O modelo circular de Green, apresentado pelo Health Canadá pode ser representado pela figura a seguir

Figura 8 – Sete Estágios para a Mudança Social



Quando o marketing social arrola as suas estruturas operacionais, técnicas, procedimentos, mecanismos, instrumentos e tantas outras coisas, ele não se dá conta que é uma ação de intervenção, uma ação de fora para dentro e talvez daí se originem todas as dificuldades do marketing social na prática. É a imposição de uma “verdade” formatada em outra “cultura”. Não se trata de considerar as pessoas no contexto de suas comunidades e estruturas sociais, se trata de conviver com essas comunidades e estruturas sociais. E nisso os atores do processo desencadeado pelo Hotel Dall’Onder levavam uma enorme vantagem e se aproximaram muito dos conceitos de marketing social baseado na comunidade propostos por Crocker (1997).

Tarcísio Michelin é descendente direto dos imigrantes italianos; é filho de hoteleiro. Elia Dall’Onder é filho de colonos e originário da Colônia de São Pedro. Eles são do meio, não são pessoas de fora que vem propor coisas estranhas. Eles vêm falar com amigos, com conhecidos, com parceiros. Eles se propõem a ajudar a preservar o patrimônio daquelas pessoas e respeitando o ritmo no qual aquelas

peessoas queriam se integrar ao processo, com enorme consideração ao modo de ser daquelas pessoas. Aqui há tradição, confiabilidade pessoal, apoio para a superação de dificuldades de sobrevivência e de conflitos familiares, há de tudo; é uma política de convencimento de que o “sonho” é possível, com ausência inicial de custos e com uma oferta de um novo futuro, mas com riscos e custos principalmente para o proponente e não para o adotante. Por outro lado, é evidente que houve a identificação do potencial que a “cultura” italiana representava do ponto de vista do turismo, mas a inovação em relação ao marketing social é que se trata aqui de um processo revolucionário do ponto de vista social, porque é um processo de recuperação do orgulho pessoal, do orgulho como estamento e como categoria social; do orgulho como categoria étnica. Trata-se também de uma valorização histórica, trata-se de um processo de transformação e ascensão social, mas também se trata de um processo de reintegração no mercado de trabalho, para muitos, e de reintegração no mercado de bens e serviços para outros, que nem se identificavam como empreendedores, e que se transformaram em pequenos empresários. Também é um processo de desenvolvimento setorial do agronegócio e de desenvolvimento regional, pelas repercussões laterais dessa experiência. Tem sido um processo explosivo, em todos os multiplicadores considerados na literatura econômica, mas principalmente é um efeito maravilhoso em termos de recuperação de “valores” em seu mais amplo sentido.

Existe um outro aspecto que tem que ser considerado. As campanhas de marketing social despendem volumes enormes de recursos financiando os atores do sistema, os que fazem o planejamento, os que fazem as intervenções, as agências de propaganda, os intermediários locais, e tantas outras fontes de gastos. O benefício final é desproporcionalmente baixo quando comparado aos custos da operação, o que provoca uma grande desconfiança em todos aqueles que recebem o “benefício”. Este é outro diferencial para o Hotel Dall’Onder: os benefícios diretos são para os parceiros e os benefícios indiretos são usufruídos por todo o sistema do turismo que se desenvolve, incluindo os outros hotéis que

não contribuíram em nada para que o projeto se consolidasse. “Os frutos são para eles, mesmo” (Segundo Tarcísio Michelin). Além disso, o Hotel Dall’Onder assumiu todos os custos de todo o projeto, até a entrada do SEBRAE, para expandir para toda a região.

O reconhecimento de que houve uma transformação radical e que se está frente a um novo pólo de turismo no Estado se faz através da divulgação espontânea dos órgãos de informação, por coberturas de redes de televisão, por prêmios de reconhecimento e principalmente pelo fluxo crescente de “consumidores” para o sistema, pelo fluxo crescente de turistas de todo o tipo.

Estes componentes de “solução social” de problemas e de “criação de oportunidades” econômicas está longe dos conceitos originais de marketing social, pela forma e pelo conteúdo. É um processo endógeno, instintivo, sem imposição alienante de conceitos não reconhecidos pela população, pelos “adotantes”, sendo que estes cultivam, em um certo sentido, “o seu atraso” aparente, as canções, o artesanato, o vinho e o suco de uva caseiros, a polenta, o radite, o galeto, a grappa, a conversa e a convivência. De repente, surge alguém que diz: “Isto não são vergonhas, isto são valores e valores importantes e eu estou disposto a jogar a minha vida para provar isto. Vocês são importantes, vocês preservaram o passado de nossos ancestrais que lutaram em condições extremamente desvantajosas para que nós estivéssemos hoje aqui. Vamos recuperar isso e o que vocês têm aqui de arquitetura é a melhor arquitetura colonial italiana do Brasil”. Quem não sente orgulho. E orgulho é poder. Deixa esta pessoa, este grupo social de ser um “adotante” de proposta mercadológica, ainda que de cunho social, para ser um participante ativo e consciente. A alienação é eliminada, a consciência do papel social passa a ser plena e, nestas condições, qualquer técnica é irrelevante.

A ação objetiva do Hotel Dall'Onder responde mais à análise de Steve Capra (2001) quando ele realiza a sua revisão e resumo do livro de Kotler e Roberto (1992):

...se o movimento progressista é para criar uma sociedade mais justa, será necessário influenciar as atitudes, os comportamentos e os valores individuais diretamente. Marketing social é o uso de técnicas de marketing para provocar a mudança social, o marketing de idéias e comportamentos.....O resultado poderá ser muito bem um campo de significado histórico: ...campanhas de mudança social e marketing social não são simplesmente um conjunto de ferramentas para realizar uma mudança social. Elas representam uma nova ideologia, ou crença, cuja assimilação pode preparar o terreno para uma mudança social ampla e mais efetiva.

Este conceito de Capra caracteriza melhor a postura de Tarcísio Michelon e do Hotel Dall'Onder porque efetivamente a crença deles provocou um efeito multiplicador que é representado pela ação de centenas de empreendedores em todos os 25 municípios da área de ação da Atuaserra. Como marketing de idéias, o Hotel Dall'Onder promoveu todos os tipos de mudanças sociais previstos por Fortes (2001), quando ele afirma que o marketing social:

...confunde-se com os termos de marketing de idéias, de causas e idéias, de causas e questões sociais, questões públicas e de conceitos. Os resultados da aplicação do Marketing Social, por sua vez, pretendem atingir quatro tipos de mudanças sociais...A primeira delas é a de natureza cognitiva, quando são estabelecidos programas de informação pública ou de educação pública. A segunda é a mudança de ação....As causas de mudança de ação apresentam-se com maiores dificuldades.... porque...a ação envolve um custo para a pessoa e mesmo que a sua atitude quanto à ação seja positiva ou favorável, sua concretização poderá ser dificultada, ou ainda impedida, por fatores como a distância, o tempo, as despesas ou até a inércia, fruto do conformismo. Outra classe de causa social visa induzir ou ajudar as pessoas à mudança de comportamento, tendo em vista o bem-estar individual....A mudança de comportamento é mais difícil de ser alcançada do que as mudanças cognitivas ou mudanças que exigem uma única ação. O desafio será auxiliá-la a mudar completamente a rotina de comportamentos que se encontra enraizada em seus sistemas. A mudança de valor, última a ser considerada no Marketing Social, compreende esforços para alterar as idéias que as pessoas têm sobre (vários assuntos) e lida (também) com os aspectos práticos da intolerância e da baixa qualidade de participação do cidadão na comunidade, compreendendo as causas mais difíceis de serem levadas a efeito. Essas mudanças se chocam com o sentido de identidade e bem-estar de um indivíduo que está cristalizado em seus valores básicos, os quais orientam suas percepções e escolhas sociais, morais e intelectuais. A intromissão de dissonância em seu conjunto de valores criará um intenso constrangimento e estresse. Ele procurará evitar as informações dissonantes, ou irá despreza-las pela racionalização, ou as colocará de lado para que não afetem os seus próprios valores...

A mudança cognitiva se deu através da identificação do potencial turístico e do convencimento dos parceiros que essa alternativa de uso do patrimônio histórico era possível. Não foi usado nenhum programa especial, mas simplesmente o convencimento direto. Em seguida, passou-se à ação, recuperando os imóveis que estavam em más condições e os equipamentos que necessitavam de reforma ou reposição, num sentido, e suprimindo as lojinhas para turistas, de outro. A indução da mudança de comportamento, visando o bem estar individual de todos os envolvidos no Projeto Caminhos de Pedra, foi feita apoiando psicológica, financeira e materialmente todos os “adotantes” e, finalmente, foi promovida a mudança de valor que ainda está em andamento porque, embora os parceiros atuais estejam totalmente integrados, falta incorporar uma boa parte da comunidade no processo. É verdade que com a ampliação promovida pelo convênio Sebrae-Atuaserra, grande parte desse caminho já foi percorrido.

Por outro lado a dissonância e o fator de perturbação identificados por Fortes foram introduzidos por Tarcísio Michelon, mas minimizando o constrangimento e o estresse porque ele assumiu os riscos, como Hotel Dall’Onder.

Se o marketing social não é só um conjunto de ferramentas para promover a mudança social, mas representa uma nova ideologia ou crença, então nenhuma empresa adotou mais do que Hotel Dall’Onder essa posição, independente de aspectos formais ou conceituais, e certamente a incorporou ao conjunto interno de suas crenças e valores.

Isto faz a ponte lógica com a visão sociológica de Chanlat (2000) que vincula o comportamento empresarial ao comportamento social, afirmando que:

no momento em que as sociedades se fragmentam, em que as ameaças sobre nossa preservação ambiental tornam-se claras e estamos em crescente mercantilização dos homens e das coisas, é, de fato, mais que tempo de re-introduzir um certo número de questões morais (e de responsabilidade social).....A ética da responsabilidade...remete-nos às conseqüências que nossa ação pode ter sobre os outros e à reflexão que precede.....Para uma empresa, como para toda a organização, ser socialmente responsável é avaliar os efeitos de suas ações sobre

a comunidade próxima.... É possuir uma preocupação aguda de coesão e de solidariedade social.... Em relação à preservação ambiental, é preocupar-se com os efeitos de suas atividades produtivas sobre o equilíbrio ecológico a fim de assegurar que se legará um planeta onde se possa viver para as futuras gerações. Nesse duplo esforço de revisão do enquadramento do econômico no social e de preservação da natureza que nos envolve, a reflexão ética deve ser discutida e compartilhada (Chanlat, 2000, p. 76 e 77).

As posições de Chanlat são defensivas, no sentido de que não se deve adotar determinadas decisões, como empresário, que venham a causar problemas ao meio ambiente ou que venham a provocar cisão e conflito social. A reflexão ética, neste caso, tem um sentido policial e repressivo: não cometas pecados porque serás condenado.....A posição do Hotel Dall'Onder é corrigir as suas agressões ambientais, independente da possibilidade de punição, indo, inclusive, na frente das exigências ambientais correntes, tanto no que se refere ao tratamento de efluentes e desperdícios, como no encaminhamento social das receitas auferidas com seus dejetos, já que as utiliza para elevar o grau de escolaridade de seus funcionários.

A convicção de que o desenvolvimento do turismo era possível, apoiado numa boa infra-estrutura hoteleira o leva a estimular outros hotéis a abrirem suas portas ao turismo, promovendo aqueles que seriam seus concorrentes. Convencido da necessidade de ser um “animador” e promotor turístico, ampliou seus investimentos a fundo perdido para criar vários atrativos turísticos mesmo que isso signifique o atraso nos seus investimentos no próprio Hotel Dall'Onder. Isto é mais do que responsabilidade social, isto representa um tipo de integração comunitária absolutamente inovadora, revolucionária mesmo.

15. CONCLUSÕES

Nesta etapa do trabalho chega-se a determinadas conclusões que se mostraram surpreendentes em vários aspectos, desde “revelações” que foram obtidas na caracterização geográfica e histórica da região, até à caracterização do Hotel Dall’Onder como uma **empresa sociotélica**, ou seja, voltada para o social, passando por discussões conceituais, impossíveis de intuir quando se fez a proposta desta dissertação.

A tentativa inicial era, através do método de pesquisa utilizado, investigar um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto de vida real, estabelecendo uma vinculação com uma interpretação, uma teoria. O fenômeno investigado foi tão contundente que sugeriu uma revisão da própria teoria. Vários conceitos propostos por Collins e Porras (op. cit.) foram questionados, não pelo que eles representam, mas pelo significado a eles imputados por esses autores. Assim, a sua construção mais importante que é o significado atribuído à ideologia central da empresa visionária, apóia-se num conceito de ideologia vago e indeterminado, embora se possa afirmar, depois da leitura completa de seu trabalho, que a ideologia, para eles, parece cumprir basicamente a finalidade de conferir a uma organização uma imagem de si mesma, devendo, desta forma, ser mobilizadora, justificadora e argumentativa (Ricoeur, op. cit. p. 69). Mas, na medida em que se avança na análise dos doze mitos discutidos por esses autores, a ideologia passa progressivamente a ter uma função de dominação e deformação (Ricoeur, op. cit. p. 72 e 73), como se procurou demonstrar neste trabalho.

Ainda assim, o método de pesquisa se mostrou absolutamente adequado, não só porque permitiu alcançar todos os objetivos, como possibilitou demonstrar que a empresa estudada enquadrava-se nos conceitos de Mintzberg e Collins e Porras (quarto objetivo específico), embora apresentasse características diferenciais que acabaram identificando, através do estudo de caso único, que a empresa **Hotel Dall’Onder**, representava um caso revelador, já que as suas

características ultrapassam os limites sugeridos pelos autores que foram usados como referência.

Ainda do ponto de vista metodológico, a divisão em quatro grupos de entrevistados permitiu transformar as informações coletadas, pelo nível de exigência das entrevistas de profundidade, em “provas testemunhais”, testadas quando as informações dos quatro grupos eram cruzadas. Nas entrevistas com os acionistas e diretores do Hotel ficou claro qual era a “missão da empresa, como eles iniciaram o ‘negócio’ e que papel se atribuem no contexto do turismo local e regional”, que é desenvolver o turismo, acima de tudo (primeiro objetivo específico). As informações prestadas pelos colaboradores internos mostraram que eles têm uma percepção muito clara da missão do Hotel, que eles conhecem o papel que o Hotel joga na sociedade local e regional e que existe uma forte sinergia funcional, formando uma equipe coesa e dedicada (segundo objetivo específico). O Programa de Visitações Atrativas é uma interessante inovação no processo de difusão da missão e da imagem do Hotel junto aos seus colaboradores. As entrevistas com empresários, políticos e formadores de opinião permitiram identificar com clareza que o Hotel Dall’Onder tem um altíssimo conceito como promotor do turismo (terceiro objetivo específico) e serviu para testar as informações dos grupos anteriores de entrevistados.

Finalmente, o estudo serviu para revelar o extraordinário impacto que o Hotel Dall’Onder e seus dirigentes principais promoveram na Colônia São Pedro, no Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves e na Região Turística da Uva e do Vinho (objetivo geral).

O Hotel Dall’Onder é uma empresa de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, município este no âmago da região de colonização italiana, colonização esta que foi implantada em terras do Império por iniciativa do Governo do Imperador D. Pedro II, casado com uma princesa Siciliana. O meio ambiente agressivo e

inicialmente hostil, com vegetação densa e luxuriante, plena de madeiras de “leij”, cobrindo solos rasos e pedregosos, propiciou uma “acumulação primitiva” que acabou determinando o surgimento de segmentos econômicos que persistem até hoje, como a indústria da madeira e da vitivinicultura.

O basalto e o pinheiro foram utilizados no padrão arquitetônico “italiano” com um efeito característico e de rara beleza que, hoje, recuperado em sua integralidade, representa um atrativo turístico importante: a arquitetura colonial italiana típica.

A urbanização precoce do núcleo colonial estimulou uma diversificação econômica prematura que foi favorecida pela proximidade com os “brasileiros” de Cima da Serra, produtores de gado bovino, eqüino e muar, elementos essenciais para a alimentação (carne e leite), para a tração (nas lavouras, nos engenhos, nas serrarias, nos alambiques, etc) e para o transporte terrestre de pessoas e cargas, utilizando as rotas pelos divisores de água, abertas desde os primórdios da ocupação do Brasil Meridional pelos “vicentinos”, para alcançar o mercado dinâmico de São Paulo e Rio de Janeiro. Isto estimulou a agressividade empreendedora dos colonos italianos determinando, em curto espaço de tempo, o predomínio deles em muitas linhas de agroindústria e indústria madeireira que antes eram privilégios dos alemães, cuja colonização se antecipou aos italianos em cinqüenta anos.

A prospecção das origens do Hotel Dall'Onder mostrou que a região tinha sido um pólo importante de veraneio até 1955, tendo sido frustrados todos os esforços de recuperação, até 1981, quando surge o Hotel Dall'Onder. Foi identificado também que a recuperação da região para o turismo resultou de um conjunto de fatores, entre os quais a presença de um empreendedor nato (Rodolpho Elia Dall'Onder), de um visionário idealista e apaixonado pelo turismo e por um de seus componentes essenciais, a hotelaria (Tarcísio Michelin) e uma

demanda cativa inicial (CEFOP do Banco do Brasil). Antevendo o perigo da dependência exclusiva desta demanda cativa, Tarcísio Michelin assumiu o papel de “animador” turístico e começou a criar vários atrativos turísticos que acabaram por consolidar a posição do Hotel, que para isso também foi melhorando progressivamente e investindo em sua própria infra-estrutura todo o tempo.

No esforço de buscar um suporte teórico para o caso que se estudou foram utilizados os conceitos de empresa missionária de Mintzberg (op. cit.) e de empresa visionária de Collins e Porras (op. cit.).

A contribuição teórica de Mintzberg (op. cit.) em sua caracterização de uma organização missionária permite ver que ele a mostra como uma instituição similar a uma “ordem religiosa” na qual todos são “doutrinados” para terem a mesma convicção em sua “fé” e em seus objetivos. A missão está no centro de todos os determinantes e comportamentos da organização e a ideologia é um componente essencial.

Collins e Porras (op. cit.) consideram que a formatação de uma empresa “Feita para Durar” se faz através da adoção de uma ideologia central que não muda ao longo do tempo, embora possa ser adaptada a diferentes condições e situações. Os valores e crenças prevalecem sobre todos os “mitos” discutidos por eles.

O Hotel amplia ambos os conceitos porque engloba critérios éticos, ambientais e sociais, que não são considerados essenciais por Collins e Porras e se propõe uma missão externa à própria empresa, o que não é considerado por Mintzberg, numa estratégia de criação de um cluster turístico da maior envergadura. Seu comportamento empresarial está vinculado ao dinamismo da sociedade como um todo, em especial com o dinamismo do cluster turístico que ele ajudou a criar. Seu processo de tratamento dos efluentes no próprio Hotel e a

sua preocupação de recuperar a cultura e a arquitetura típicas da colonização italiana é um diferencial extremamente importante. A sua forma de estimular a terceirização de todas as iniciativas que o Hotel cria ou apóia é um compromisso social que permitiu a incorporação de centenas de famílias nas iniciativas de agronegócios e turismo que surgiram desde o início de suas atividades.

A missão assumida pelo Dall'Onder é uma missão externa à própria estrutura organizacional, visando criar um “cluster” turístico que viesse a dinamizar e manter a demanda pelos serviços de hotelaria que o Dall'Onder estava disposto a propiciar a seus clientes.

Ficou claro também que a ideologia do Hotel estava orientada para o desenvolvimento sustentável, com preservação do meio ambiente, e respeito ao homem em sua integralidade, inclusive aceitando o ritmo de cada um, com resgate dos valores culturais do “colono italiano”, sem descuidar da transferência de valor ao cliente para que o Hotel não se transformasse num fator entrópico do sistema.

O fato concreto é que a ação do Hotel Dall'Onder provoca uma profunda transformação social na Colônia São Pedro e, indiretamente, apoiando o projeto Atuaserra-Sebrae, em toda a Região da Serra Nordeste. É óbvio que existia, no caso do Projeto Caminhos de Pedra, um produto potencial que era a arquitetura colonial italiana, mas Tarcísio, através da persuasão direta, convenceu os seus parceiros a receberem turistas e abrir uma lojinha, para venderem o que a coletividade produzia, o que já incorporou um enorme contingente de pessoas ao processo. Eliminou os custos para os “adotantes”, criou os mecanismos para que o produto aflorasse: mostrou benefícios claramente, iniciou com presteza a recuperação gratuita dos imóveis para os seus proprietários e deu condições operacionais iniciais, eliminando a barreira da incapacidade financeira dos parceiros para fazer frente aos custos das reformas e de formação de estoques de suas lojinhas. Foi feita a pesquisa da arquitetura colonial e feito o planejamento do

projeto. Os princípios do marketing social foram considerados, não seus instrumentos. Como já foi afirmado antes: Tarcísio Michelin utiliza a confiabilidade de seus parceiros em suas iniciativas e, através do consenso e do convencimento, repõe a crença numa perspectiva melhor de vida; tinha ou intuía o conhecimento, o desejo e o otimismo, convenceu os seus parceiros que eles tinham a infraestrutura de interesse dos turistas e as habilidades para atraí-los; facilitou enormemente os passos iniciais, ao assumir os custos de recuperação e criação de estoques para venda; apoiou-se nos parceiros buscando convicção maior, mas comprometendo-os com a alternativa de vida que estava sendo criada e os estimulou a continuarem em seu esforço, valorizando cada vez mais o que estava nascendo e se desenvolvendo. O reforço foi dado pelo próprio mercado, pelo turista, que se encantou com o produto e transformou o projeto Caminhos de Pedra num sucesso de público.

A iniciativa do Htel Dall'Onder nos Caminhos de Pedra promoveu uma mudança cognitiva, transformando construções “velhas” em atrativos turísticos, com uma ação voltada à sua recuperação arquitetônica e preparação para receber turistas, ao mesmo tempo em que se induziu a mudança de comportamento de todos os envolvidos no projeto apoiando-os psicológica, financeira e materialmente e, finalmente, foi promovida a ***mudança de valor***.

O Hotel Dall'Onder ultrapassa as preocupações e proposições de Chanlat porque adota as suas posições ambientais e sociais por um posicionamento ético em relação à comunidade, definindo uma postura a favor do desenvolvimento do turismo, que não é modificada mesmo quando a competição de outros hotéis se torna mais aguda. Ao contrário, estimula a concorrência porque acredita que isto será benéfico para a consolidação do aglomerado turístico com o qual sempre sonhou.

Isto é mais do que responsabilidade social, isto representa um tipo de integração comunitária absolutamente inovadora, revolucionária mesmo, o que

induziu a se pensar que talvez um novo paradigma de comportamento empresarial começava a ser desenhado pela inserção social diferenciada, explicitada pelas seguintes características:

- Adota uma missão “externa” de desenvolvimento, alocando um volume significativo de recursos próprios para garantir o suporte financeiro, econômico, material e humano aos empreendedores incorporados nessa missão, mesmo em desmedro da conclusão das obras de ampliação de sua escala operacional.
- A sua ideologia empresarial está alicerçada na inserção na comunidade, no compartilhamento de seus benefícios com o universo mais amplo possível de empresas, pessoas e entidades e no respeito ao modo de ser de cada um. Cria atrativos turísticos que serão utilizados por todos e os transfere para terceiros. Compromete-se totalmente com a viabilidade dos negócios de todos os pequenos empreendedores que integra no processo, sem ônus para estes. O risco social dos parceiros é nulo. Recupera para o setor empresarial uma postura ética e solidária.
- Favorece, estimula e apóia o surgimento de concorrentes diretos. Não são vantagens locacionais; é o estímulo direto.
- Aposta na recuperação de segmentos sociais que estavam marginalizados, tanto do ponto de vista setorial (produção agrícola em pequenas propriedades e agroindústrias de baixo conteúdo tecnológico), como regional (distritos e vilas em processo de empobrecimento e esvaziamento populacional), propondo uma atividade nova, desconhecida e que se apoiava justamente no que o próprio estamento social queria esconder, a sua origem histórica. Desta forma, recuperou a história, a etnia, o orgulho das origens, a arquitetura e a cultura, criando em torno disso uma nova oportunidade de afirmação social.

- Diferencia-se das empresas “solidárias” porque não entrega recursos para que outras entidades ou organizações não governamentais apliquem esses recursos na preservação ambiental ou na promoção social. A empresa mesmo se incorpora nesse processo.
- Direcionou os seus hóspedes para as “cantinas” das vinícolas familiares, o que representou uma função importante de estímulo de demanda para a preservação das atividades dessas vitivinícolas, quando estas enfrentavam uma séria crise, preservando o embrião do futuro cluster vinícola da Região da Serra do Nordeste, especialmente do Vale dos Vinhedos.
- Internamente, desenvolveu um sentimento de equipe não competitiva, estimulando a integração de tarefas, o respeito mútuo, a cooperação e a solidariedade responsável, que exige de todos um desempenho nunca inferior à média dos demais, porque a premiação é homogênea, inculcando a necessidade da melhoria dos serviços para não transformar a organização no fator entrópico do setor que ela próprio se empenhou em criar. A premiação é de 10% da receita bruta auferida em cada mês, distribuídos num sistema de pontuação que reduz as diferenças salariais.
- Utilizar as receitas obtidas com a venda de produtos selecionados dos resíduos sólidos da empresa para financiar a melhoria da qualificação e da escolaridade dos colaboradores..

O conjunto de características que foram aqui identificadas mostra que, embora existam algumas similaridades com as empresas missionárias de Mintzberg e com as empresas visionárias de Collins e Porras, prevalecem as diferenças. Tudo leva a crer que se trata de um caso único **revelador**, com características próprias, permitindo supor que se esteja frente a frente com um novo paradigma, ou pelo menos com um candidato a paradigma na expressão de

Khun (op. cit.). Sugere-se que este tipo de empresa seja designada como uma **empresa sociotélica**, uma empresa voltada para objetivos sociais, distinguindo-a das empresas visionárias e missionárias e, também, das empresas solidárias. Não se confunde com o voluntariado e nem com as empresas filantrópicas.

A designação de **empresa sociotélica** deriva do significado etimológico de télos: “ponto ou estado de caráter atrativo ou concludente para o qual se move uma realidade; finalidade, objetivo, alvo, destino; fim, resultado, conclusão” (Houaiss, op. cit. p. 2688), da missão social de sua ação e dos conceitos de telismo desenvolvidos por Ducasse (1941), segundo o qual o telismo caracteriza um tipo especial de causação, não direta entre A e B, mas permeada pela interferência de uma intenção C de que A provoque B. A análise do caso aponta justamente para esse tipo de causação, permitindo a construção dos novos horizontes aqui propostos e que se expressam, tentativamente, no esquema apresentado a seguir.

A EMPRESA MISSIONÁRIA DE MINTZBERG	A EMPRESA VISIONÁRIA DE COLLINS E PORRAS	A EMPRESA SOCIOTÉLICA AQUI PROPOSTA
CARACTERÍSTICA GERAL: A ORGANIZAÇÃO COMO UMA INSTITUIÇÃO QUE LEMBRA UMA “ORDEM RELIGIOSA”	CARACTERÍSTICA GERAL: A ORGANIZAÇÃO FORMATADA E CONSOLIDADA EM TORNO DE UMA IDEOLOGIA CENTRAL DURADOURA	CARACTERÍSTICA GERAL: UMA ORGANIZAÇÃO SOLIDAMENTE COMPROMETIDA COM O DESENVOLVIMENTO SOCIAL. ÉTICA SOCIAL E AMBIENTAL E SOLIDARIEDADE.
TIPO DE LIDERANÇA: CARISMÁTICA E VISIONÁRIA	TIPO DE LIDERANÇA: LIDERANÇA CARISMÁTICA CONFUNDIDA COM PERSONALISMO E TRATA COMO MITO DISPENSÁVEL	TIPO DE LIDERANÇA: CARISMÁTICA
INICIATIVA: ORGANIZAÇÃO RESULTA DA VISÃO (DA IDÉIA) DO EMPREENDEDOR	INICIATIVA: A GRANDE IDÉIA É UM MITO. A PREOCUPAÇÃO CENTRAL É A SOLIDEZ ORGANIZACIONAL.	INICIATIVA: A GRANDE IDÉIA É DESENVOLVER EMPRESAS, INCLUSIVE CONCORRENTES PARA EM CONJUNTO PARTICIPAR DOS RESULTADOS SETORIAIS E REGIONAIS, CRIANDO E PARTICIPANDO DE INTENSA SINERGIA ECONÔMICA
OBJETIVO DE LONGO PRAZO: MÁXIMA EFICIÊNCIA, COM AVANÇOS NO MERCADO.	OBJETIVO DE LONGO PRAZO: MANTER A IDEOLOGIA CENTRAL DA EMPRESA; PRESERVAR SEUS VALORES; MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS É MITO	OBJETIVO DE LONGO PRAZO: BENEFICIAR-SE DA SINERGIA ECONÔMICA DOS RESULTADOS E PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.
VALORES: COMPARTILHAMENTO EM TODA A EQUIPE DE VALORES E CRENÇAS	VALORES: VALORES E CRENÇAS EXPRESSOS NA IDEOLOGIA CENTRAL; VALORES CENTRAIS <i>CORRETOS</i> : É CONSIDERADO UM MITO	VALORES: REORDENAMENTO DE VALORES PRIORIZANDO A ÉTICA, PROMOVENDO BENEFÍCIOS PARA TODA A COMUNIDADE.
IDEOLOGIA: FORTEMENTE ESTABELECIDADA; IDEOLOGIA DA EMPRESA UTILIZADA COMO FATOR DE MOBILIZAÇÃO DO	IDEOLOGIA: CENTRAL, COMO BASE FUNDAMENTAL DE TODA A ORGANIZAÇÃO; FUNÇÃO DE CRIAR IMAGEM DE SI MESMO; DISSIMULA QUE É VOLTADA PARA A	IDEOLOGIA: A SOLIDARIEDADE COMO ELEMENTO ESSENCIAL DE CONDUTA; COLETIVO PREVALECENDO SOBRE O INDIVIDUALISMO; VALORIZAÇÃO DA PESSOA HUMANA E DA CULTURA.

QUADRO FUNCIONAL	CONSOLIDAÇÃO DA EMPRESA	DESENVOLVER A COMUNIDADE COMO UM TODO; EMPRESA DEMOCRÁTICA COM COMPROMISSO SOCIAL
INTEGRAÇÃO: ENTRE METAS INDIVIDUAIS E EMPRESARIAIS COLABORADORES: UNIÃO DE GRUPO E FORTE DOUTRINAÇÃO	INTEGRAÇÃO: SO EXISTEM OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO. EXIGÊNCIA DE MÁXIMA FIDELIDADE. COLABORADORES: FORTE DOUTRINAÇÃO; CONDICIONAMENTO ABSOLUTO EM TORNO DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS; COMPETIÇÃO INTERNA EXTREMADA E ESTIMULADA	INTEGRAÇÃO: METAS COLETIVAS, EMPRESARIAIS E INDIVIDUAIS TOTALMENTE INTEGRADAS; ADESÃO PROGRESSIVA DOS INDIVÍDUOS E GRUPOS SOCIAIS ÀS METAS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOTÉLICAS. COLABORADORES: FORTE SENTIMENTO DE GRUPO; DISCUSSÕES COLETIVAS PERMANENTES; ADESÃO TOTAL ÀS DECISÕES COLETIVAS; PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.
FUNCIONALIDADE DESCENTRALIZAÇÃO, RODÍZIO DE POSIÇÕES, DOUTRINAÇÃO PARA À COLABORAÇÃO, PADRONIZAÇÃO DE NORMAS, IDENTIFICAÇÃO SÓLIDA COM A EMPRESA	FUNCIONALIDADE EXIGÊNCIA DE COLABORAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA; PADRONIZAÇÃO DE NORMAS; PRESSÃO POR MAIOR PRODUTIVIDADE PERMANENTEMENTE; DESCENTRALIZAÇÃO; RODÍZIO DE POSIÇÕES.	FUNCIONALIDADE: BUSCA CONSTANTE DA MELHORIA ESTIMULANDO TODOS A OPERAR NA MÉDIA DE DESEMPENHO; PADRONIZAÇÃO DE NORMAS; PRESSÃO POR MELHORIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE; DESCENTRALIZAÇÃO; VALORIZAÇÃO FUNCIONAL
COMPETIÇÃO: A ORGANIZAÇÃO VISA IMPOR-SE NO MERCADO	COMPETIÇÃO: SUPERAÇÃO DA CONCORRÊNCIA COMO DECORRÊNCIA DA AUTO-SUPERAÇÃO PERMANENTE.	COMPETIÇÃO: PROMOVE E APOIA O SURGIMENTO DE CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS, PARA MULTIPLICAR O EFEITO COLETIVO
ORGANIZAÇÃO: POUCA TECNOESTRUTURA	ORGANIZAÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BRILHANTE E SOFISTICADO CONSIDERADO MITO	ORGANIZAÇÃO: PLANEJAMENTO BÁSICO; DEMOCRATIZAÇÃO DAS DECISÕES; USO DE "INTUIÇÃO COLETIVA" E DA APRENDIZAGEM DIRETA E PRÁTICA
MOBILIZAÇÃO DE EXECUTIVOS: SEM MOBILIZAÇÃO DE EXECUTIVOS DE FORA	MOBILIZAÇÃO DE EXECUTIVOS: NECESSIDADE DE EXECUTIVOS DE FORA CONSIDERADO MITO	MOBILIZAÇÃO DE EXECUTIVOS: EXECUTIVOS MOBILIZADOS INTERNAMENTE; VALORIZAÇÃO DO QUADRO.
TREINAMENTO: SEM TREINAMENTO POR EMPRESAS ESPECIALIZADAS PARA EVITAR "CONTAMINAÇÃO"	TREINAMENTO: APOSTA NA PREPARAÇÃO E CRESCIMENTO DOS QUADROS DA "EQUIPE"	TREINAMENTO: FAZ TREINAMENTO FUNCIONAL BÁSICO; ADERE A PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL; USA TREINAMENTO DIRETO PELOS PRÓPRIOS COLEGAS E ESTIMULA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS
MUDANÇA: BUSCA PERMANENTE DE MELHORIA	MUDANÇA: EVOLUÇÃO MANTENDO CONSTANTE A IDEOLOGIA CENTRAL	MUDANÇA: EVOLUÇÃO CONSTRUTIVISTA DA ORGANIZAÇÃO EM PARALELO COM A PROMOÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E PARCEIROS. MANTÉM CONSTANTE A MISSÃO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, COM SOLIDARIEDADE E ÉTICA.
RISCO	RISCO: AUSÊNCIA DE RISCO É UM MITO; SÓ NÃO SE ARRISCA A IDEOLOGIA CENTRAL; ADOÇÃO DE METAS AUDACIOSAS EM TERMOS DE TECNOLOGIA, MERCADO, ETC.	RISCO: AUSÊNCIA DE RISCO SOCIAL PARA SEUS PARCEIROS; ASSUME RISCO FINANCEIRO E RISCO EMPRESARIAL NA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO, GERANDO CONCORRENTES. METAS AUDACIOSAS EM BUSCA DE NOVOS PRODUTOS E PARCEIROS
ESCOLHA DE A OU B:	ESCOLHA DE A OU B: FUGIR DA TIRANIA DA ESCOLHA ENTRE A OU B E ADOTAR A GENIALIDADE DO A E B	ESCOLHA DE A OU B: FUGIR DA TIRANIA DA ESCOLHA ENTRE A OU B E ADOTAR A GENIALIDADE DO A E B
DECLARAÇÕES DE VISÃO:	DECLARAÇÕES DE VISÃO: É UM MITO A SUA NECESSIDADE; É APENAS UMA ETAPA	DECLARAÇÕES DE VISÃO: ADOTA MECANISMOS INOVADORES DE ADESÃO/DIFUSÃO DE SUA MISSÃO; DÁ EXEMPLO E NÃO FAZ DECLARAÇÕES
LUGAR DE TRABALHO:	LUGAR DE TRABALHO: MITO PORQUE SÓ É EXCELENTE LUGAR DE TRABALHO PARA OS QUE ESTÃO ENQUADRADOS TOTALMENTE NA IDEOLOGIA CENTRAL. MECANISMOS	LUGAR DE TRABALHO: EXCELENTE LUGAR DE TRABALHO PARA QUEM ESTÁ ENQUADRADO NA EQUIPE. SOLIDARIEDADE INTERNA NA MESMA LINHA DA SOLIDARIEDADE SOCIAL.

	RIGIDOS DE CONTROLE; EXIGENCIA MÁXIMA; EXCLUSÃO.	TENTATIVA DE RECUPERAÇÃO DOS INADAPTADOS; ESTÍMULO PARA CHEGAR AO RENDIMENTO MÉDIO; EXCLUSÃO
MEIO AMBIENTE NATURAL:	MEIO AMBIENTE NATURAL:	MEIO AMBIENTE NATURAL: MANEJO RACIONAL E INTEGRADO DOS RECURSOS NATURAIS COM RECUPERAÇÃO E REUSO – EMISSÃO ZERO. RECEITAS DOS RESÍDUOS SÓLIDOS COM DESTINAÇÃO SOCIAL.
MEIO AMBIENTE SOCIAL:	MEIO AMBIENTE SOCIAL:	MEIO AMBIENTE SOCIAL: PROMOVE A CULTURA E A ARQUITETURA DE ETNIAS E GRUPOS SOCIAIS. INCORPORA COSTUMES E IDIOSINCRASIAS COMO VALORES A SEREM DIFUNDIDOS
MARKETING SOCIAL:	MARKETING SOCIAL:	MARKETING SOCIAL: A ORGANIZAÇÃO FAZ PARTE DO NÚCLEO SOCIAL NO QUAL INTERFERE; CRIA BENEFÍCIOS SEM RISCOS; DÁ CONDIÇÕES OPERACIONAIS PARA PARCEIROS; ALOCA RECURSOS E FINANCIAM ATIVIDADES; DEMONSTRA AS INTENÇÕES CLARAMENTE E FICA CONFIÁVEL; RECUPERA O ORGULHO PESSOAL DOS PARCEIROS E PROMOVE INTEGRAÇÃO SOCIAL AO MERCADO DE TRABALHO, DE BENS E SERVIÇOS. SEM UTILIZAR OS MECANISMOS DO MARKETING INFLUENCIA ATITUDES, COMPORTAMENTOS E VALORES.

Utilizando-se a figura de um órgão de reprodução de uma flor, procura-se expressar a capacidade que uma **empresa sociotélica** teria de fecundar a humanidade com a promoção de novas alternativas de desenvolvimento, com seus efeitos culturais, sociais e econômicos, sem concentração de renda, nem de propriedade de ativos de produção, sem eliminação de alternativas, sem autocratismo e nem centralismo e contando com a sua capacidade intrínseca de gerar novas oportunidades para o conjunto dos homens vivendo em sociedade. É uma oportunidade vivenciada de que o respeito às características intrínsecas dos grupos sociais, associada à compreensão de que cada indivíduo tem um determinado ritmo, que necessita ser considerado, pode representar um compromisso de promoção social, descobrindo e recuperando empreendedores nas mais variadas esferas, sem que isso represente uma pressão para que eles façam o que lhes é determinado. Não! A oportunidade criada é a de um novo negócio que se integre em algo maior que tem raízes sociais e históricas, a serem respeitadas e preservadas. Isso, talvez, possa representar uma oportunidade de generalização que seja um aporte a uma discussão para encontrar uma alternativa que não caia em maniqueísmos do tipo estatismo-liberalismo, esquerda-direita, ou

outro qualquer, mas que tenha como objetivo principal criar um mundo apoiado em princípios e crenças de solidariedade, de preservação ambiental e de respeito ao ser humano em seu posicionamento social e psicológico, o que implica em considerar ritmos, idiosincrasias e contraditórios, sem imposição de autoridade, mas a partir de uma sólida ética social. Talvez esteja sendo ofertada uma chance de construir um mundo melhor, afastado dos conceitos que têm nos massacrado nos últimos séculos. Só esta alternativa identificada, de que é possível construir uma sociedade solidária, apoiada em conceitos tão simples como o favorecimento de empreendedores que aí estão, mas que não tem condições de alcançarem os seus objetivos a menos que alguém os ajude, justifica este trabalho e aponta um novo **porvenir. Talvez uma nova utopia**, no sentido expresso por Mannheim de que toda a utopia é **realizável**, enquanto que as ideologias não conseguem nunca ativar os projetos nelas implícitos, porque o seu significado é deformado (citado por Abbagnano, op, cit. p. 507).

Na visão Khuniana (Khun, op. cit) um candidato a paradigma pode estar surgindo, quando se define uma **empresa sociotética** e tudo o que envolve a sua conceituação. Caso isso venha a se confirmar, ou seja, que esse tipo de comportamento represente um novo paradigma empresarial, na medida em que ao mesmo se associem outras empresas e outros grupos sociais, aí, então, se poderia estar construindo um candidato a paradigma num outro nível, ou seja no nível sócio-político. O sonho de que a solidariedade e a ética não sejam apenas *slogans*, mas princípios efetivos que pudessem guiar as relações entre as pessoas, as empresas e as sociedades já se fez realidade para muitos pequenos empreendedores envolvidos com a empresa que representou um caso único revelador. Talvez possa ser uma realidade para muitos outros, desde que **empresas sociotéticas** consolidem esse novo comportamento e façam com que esse comportamento tenha uma expressão social ampla e represente uma alternativa política. Um novo paradigma sócio-político poderia se afirmar, gestando uma nova expectativa de futuro, **uma nova via**.

Figura 10 – Empresa Sociotélica Simbolizada

EMPRESA SOCIOTÉLICA

REORDENAMENTO ÉTICO,
ECONÔMICO E SOCIAL –
NOVO MODELO DE
COMPORTAMENTO
EMPRESARIAL

PRINCÍPIOS: **SOLIDARIEDADE E ÉTICA.**

CARACTERÍSTICAS:

- CRIAÇÃO DE EMPRESAS;
- RECUPERAÇÃO DO ORGULHO DE PESSOAS, TRADIÇÕES E COSTUMES;
- RE-IMPOSIÇÃO DE VALORES HISTÓRICOS, CULTURAIS E ARQUITETÔNICOS;
- PROMOÇÃO DE HABILIDADES ESPECÍFICAS;
- REDUÇÃO DA COMPETIÇÃO E FAVORECIMENTO DA INSTALAÇÃO DE CONCORRENTES;
- REDUÇÃO DA ENTROPIA DA POBREZA: *Êxodo rural, marginalidade, exclusão social, desaparecimento de atividades e habilidades.*
- PROMOÇÃO DE ATIVIDADES EM SETORES E REGIÕES DEPRIMIDAS.
- EQUIPE ADERIDA AOS PRINCÍPIOS DE SOLIDARIEDADE E ÉTICA E COM PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO;
- TRANSFERÊNCIAS DE VANTAGENS AOS CONSUMIDORES.

16. RECOMENDAÇÕES DE NOVAS LINHAS DE PESQUISA

Várias linhas de pesquisa podem ser exploradas a partir desta vertente inicial. Algumas delas vinculadas diretamente ao Hotel Dall'Onder, como, por exemplo, a sua caracterização estrutural como organização empresarial, ou talvez, a sua projeção de futuro, como estratégia e como inserção num processo de integração crescente com a perspectiva de desenvolver o turismo; outras vinculadas com fatores externos à essa organização, aprofundando a caracterização de uma **empresa sociotélica**. Uma melhor normatização, para determinar todos os parâmetros típicos de uma empresa sociotélica, deveria exigir um esforço de qualificação de várias empresas estaduais e municipais, ao mesmo tempo que, num processo comparativo, poderia contribuir para purificar critérios e conceitos e eliminar uma porção de indicadores que estão sendo usados para definir empresas visionárias e missionárias e que, nas condições brasileiras, não tem o menor suporte.

Superada esta etapa, percebe-se que a experiência real vivida pela comunidade de Bento Gonçalves e da região de domínio da Atuaserra oferece uma ampla gama de oportunidades de pesquisa adicional, muitas das quais, talvez, já estejam em andamento, como por exemplo, o aglomerado vitivinícola do Vale dos Vinhedos, não só no que concerne às empresas mais conhecidas, como também a micro-empresários que surgiram em decorrência desse processo de expansão do sistema. Neste particular, vale a pena considerar a situação de Monte Belo, maior produtor de uvas de casta do Estado e que não tinha nenhuma vinícola e que agora se aventura nesse ramo. Porque?

Qual foi efetivamente, qualitativa e quantitativamente, o papel do Hotel Dall'Onder na promoção de uma vitivinicultura familiar de alta qualidade, considerando os impactos de uma demanda dinâmica de consumidores que ele direcionou para essas vinícolas, considerando-se as limitadas dimensões do empreendimento original. Intuídos os impactos da ação do Hotel Dall'Onder ou de

Tarcísio Michelin nos empreendimentos turísticos, municipal e regional, interessaria medir quantitativamente este impacto para definir se efetivamente o turismo cumpre algum propósito de desenvolvimento regional. Ainda vinculado a este propósito, interessaria analisar o efeito econômico provocado pela monetização de procedimentos que antes estavam reservados a princípios de quase-escambo, como o que ocorria entre múltiplos artesãos, agronegócios familiares, vizinhos, etc. e que hoje são direcionados a consumidores que “vem de fora”, transferindo os seus excedentes econômicos, gerados em outras praças, para a Serra Nordeste, em especial para Bento Gonçalves.

O próprio aglomerado turístico pode ser estudado com mais profundidade para identificar as suas potencialidades ou a de alguns de seus segmentos particulares, como o Projeto Caminhos de Pedra, os novos roteiros turísticos, a Hotelaria que foi implantada na região, as alternativas de Pinto Bandeira, Tuiuti, etc. Interessa neste caso também determinar qual a perspectiva de crescimento do aglomerado em si e de algumas de suas iniciativas em particular.

O marketing social pode ser incluído em um estudo mostrando quais as potencialidades que surgiriam com a aplicação de seu instrumental específico de divulgação do que vem sem feito, de forma sistemática e tecnicamente orientada, em lugar da espontaneidade que caracteriza os procedimentos atuais, não se restringindo apenas à folheteria e divulgação feita junto à clientela, mas também com o propósito de mobilizar ainda mais a comunidade em função do papel que pode cumprir no desenvolvimento regional. As ilações “ideológicas sociais” que poderiam advir desse procedimento talvez pudessem estimular um novo paradigma de comportamento social, apoiado na experiência particular do Hotel Dall’Onder, tentando analisar se o que vem ocorrendo na região efetivamente pode ser considerado como uma nova forma de comportamento social exemplar para outras regiões e, desta forma, constituir-se numa nova perspectiva de desenvolvimento determinada por concepções de ajuda mútua, solidariedade,

convicção nos objetivos finais e compreensão, ainda que exigente, do ponto de vista da atividade profissional responsável e eficaz.

Investigações de cunho setorial poderiam compreender todo o segmento de carnes e embutidos, ou de leite e derivados, ou de bebidas, conservas e tantos outros, como artesanatos e indústrias nascentes, todos vinculados ao aglomerado turístico, ou mesmo, independente dele, identificado as suas perspectivas futuras. As indústrias que estão surgindo decorrem de uma tradição familiar de operação no ramo, ou são atividades novas que nada tem a ver com o que foi feito por um determinado núcleo social, até aquele momento? Existe ou não um significado *antropológico* na forma de trabalhar, de desenvolver os seus *ofícios*, de relacionar-se e de atuar socialmente desses “gringos” nessa região ou são outros os fatores determinantes? Em fim, este modelo é um modelo para outros ou só é possível nesse ambiente particular? Ele depende, para evoluir positivamente, de que se confirmem as variáveis e determinantes que se fizeram presentes neste ambiente ou, talvez, respeitados alguns princípios gerais de solidariedade e respeito humano, permeados por algum tipo de convicção ou ideologia, com valores éticos, possa ser disseminado para outros ambientes e outras circunstâncias sociais e políticas, transformando-se, assim, efetivamente, numa nova via de desenvolvimento, numa nova utopia?

Numa perspectiva mais prática, pode este modelo de desenvolvimento que, a partir de um vetor empresarial, setorialmente definido, soube capitalizar energias dispersas para promover o desenvolvimento regional, ou utilizando uma determinada vantagem locacional, tenha conseguido promover inúmeras atividades setoriais bem sucedidas, ser um modelo de geração de novos negócios, dentro de um conceito de rede integrada e solidária? Talvez!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. – **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Ed. Mestre Jou – 1987 – 2ª ed. – 980 p.
- Abela, Andrew V., - Profit and more: Catholic social teaching and the purpose of the firm - **Journal of Business Ethics**, Dordrecht;; Vol. 31, Iss. 2; p. 107-117, May 2001
- Andreasen, Alan R. – Intersector Transfer of Marketing Knowledge – **Social Marketing Institute**, 2000a - 24 p.; posteriormente publicado em: Bloom, Paul N. e Gundlach, Gregory T. eds. – **Handbook of Marketing and Society** – Sage Publications – 2.000
- _____. Alliances and Ethics in Social Marketing – **Social Marketing Institute**, 2000b - 19 p.; posteriormente publicado em: Andreasen, Alan R. (ed.) – **Ethics in Social Marketing**. Washington, DC.: Georgetown University Press, 2000
- _____. Gould, R. e Gutierrez, K. – Social marketing has new champion – **Social Marketing Institute**, 2000c - 3 p.; Washington, DC.
- Atuaserra – ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE – **Uva e Vinho. Rota Turística – Rio Grande do Sul – Brasil**. Turismo nas Quatro Estações do Ano.
- Baldwin, James Mark – **Dictionary of Philosophy and Psychology – 1901**. – Classics in the History of Psychology – Ed. Christopher D. Gree: <http://psychclassics.yoru.ca/Baldwin/Dictionary/A-OWords.htm>. York University, Toronto, Ontário.
- Baldwin, R. E. – Tipos de desarrollo en las regiones recién pobladas. In: Eicher, C. K e Witt, L. W. (Ed.). **LA AGRICULTURA EN EL DESARROLLO ECONOMICO**. México: Ed. LIMUSA-WILEY, S.A., 1968. p. 271-285.
- Barksdale, Hiram C. e Darden, William R. – Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism - **Journal of Marketing** –vol. 36, p. 28-35, October 1972.
- Bartels, Robert – A Model for Ethics in Marketing – **Journal of Marketing** – vol. 31 p. 20-26, January, 1967
- _____. – The General Theory of Marketing – **Journal of Marketing** – vol. 32 p. 29-33, January, 1968.
- Bien, Joseph – Ricouer as Social Philosopher. In: Hahn, Lewis E. Ed. – **The Philosophy of Paul Ricouer**. Illinois: Open Court Trade and Academic Books – 1996 p. 287 a 305.
- Bitencourt, Daniela – Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios – Convênio: ATUASERRA/SEBRAE-RS, Núcleo de Turismo – **“Informações sobre Projeto Inicial”**. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado.
- _____. (2001) – Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios – Convênio: ATUASERRA/SEBRAE-RS, Núcleo de Turismo – **“Produtos lançados contemplam diferentes aspectos do turismo”**. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado.

- Blue, Katherine Neal, Davidson, Nicholas E. e Kobayashi, Eriko - The "intelligent product" system - **Business and Economic Review**, Columbia; Vol. 45, Iss. 2; p. 15-21. Jan-Mar 1999
- Bottomore, Tom Ed. – **Dicionário do Pensamento Marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. – 1988 – 454 p.
- Campomã, Marcos C. – Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração – **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, nº 3, p. 95-97, julho /setembro, 1991.
- Capra, Steve – **review - Social Marketing - Strategies for Changing Public Behavior – Kotler, Philip e Roberto, E. L.**. Site: www.xint-arts.com/stevecapra/reviews/books/socmar - 2001.
- Chanlat, Jean-François - **Ciências Sociais e Management** – Reconciliando o Econômico e o Social- São Paulo: Ed. Atlas – 2000. 100 p.
- Churchill, G.A. e Peter, J.P. – **Marketing – Criando Valor para os Clientes** – São Paulo: – Editora Saraiva – 2000, 626 p.
- Czinkota, M.R. et all – **Marketing – As Melhores Práticas** - Porto Alegre: Bookman Companhia Editora – 2001, 559 p.
- Collins, J.C. e Porras, J.I – **Feitas para Durar**. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 9ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 408 p.
- Crocker, Elizabeth – Go door-to-door to change behavior – **Marketing News**, Chicago, vol. 31, 1997, jun. 9.
- Dacanal, J.H. – A Imigração e a História do Rio Grande do Sul.In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 271-280.
- Dall'Onder Hotel – **Manual de Integração**. 1ª ed. Bento Gonçalves: Ed. PGQP do Hotel Dall'Onder, out. 1999, 35 p.
- Davis, Keith – Understanding The Social Responsibility Puzzle – **Business Horizons** – p. 45-50. winter, 1967.
- Day, G. S. – **A Empresa Orientada para o Mercado** - Porto Alegre: Bookman – 2001, 265 p.
- Ducasse, C.S. – **Philosophy as a Science – Its Matter and Its Method**. Brown University – Oscar Priest: 1941. Ed. inhypertext by Andrew Chrucky, 1997 – <http://63.123.147.140/ducasse/ducasse.html>.
- Elster, Jon – **Peças e Engrenagens das Ciências Sociais** — Rio de Janeiro: Relume Dumará – 1994, 211 p.
- Farina, Geraldo – Capítulo 14 – Turismo. In: Zardo, M.F.D.S. – **Do Outro Lado do Rio** – Família Dall'Onder – Memórias. 2ª ed. Bento Gonçalves: Tipograf, 1999. p. 153-158.
- Filbeck, Greg – If Built to last, are they built value? - **Journal of Investing**, New York; Vol. 9, Iss. 3; pg. 43; Fall 2000
- Fortes, Waldir Gutierrez – **Marketing Social** – Estante de Marketing – www.portal-rp.com.br/biblioteca/textos/mkt - 2001.
- Gerschenkron, A. – **Atraso Económico e Industrialización**. Barcelona, España: Ed. Ariel – 1970. 200 p.

- Graves, Samuel B., - Beyond built to last....stakeholder relations in “built to last” companies - **Business and Society Review**, New York; Vol. 105, Iss. 4; 26 pp. Winter 2000;
- Grether, E. T. – Galbraith Versus the Market: A Review Article – **Journal of Marketing** vol. 32. p. 9-13. January, 1968
- Guazzelli, Cesar A. B. - A crise do sistema colonial e o processo de independência, p. 120 a 177. In: Wasserman, Claudia (coord.) - **História da América Latina: Cinco Séculos**. Porto Alegre: Ed. da Universidade - 1996 - 223 p
- Habermas, Jürgen – Conhecimento e Interesse, p. 301 a 312. In: Benjamin, W., Horkheimer, M., Adorno, T.W e Habermas, J. – **Textos Escolhidos – Pensadores**. São Paulo: Victor Civita – 1983a – 343 p.
- _____ – Técnica e Ciência Enquanto “Ideologia”, p. 313 a 343. In: Benjamin, W., Horkheimer, M., Adorno, T.W e Habermas, J. – **Textos Escolhidos – Pensadores**. São Paulo: Victor Civita – 1983b – 343 p.
- Hawkins, Del I. e Cocanougher, A. Benton – Student Evaluations of the Ethics of Marketing Practices: The role of Marketing Education – **Journal of Marketing** vol 36. p. 61-64. abril 1972
- HEALTH CANADA – com base em textos de Russ Kysby e François Lagarde – **Learning from social marketing – Lessons for environmental educators and activists** - Partnerships and Marketing Division, Population Health Directorate, Health Promotion and Programs Branch, Health Canadá. Texto preparado para The Australian Association of Environmental Education Conference, Sydney, January 1999.
- _____ – **Social Marketing: new weapon in a old struggle. 18 p.** http://www.Canada.gc.ca/main_e.html
- Hildebrand, Carol – **Turn green – CIO**, Framingham; Vol. 12, Iss. 21; 7 pgs, Aug 15, 1999.
- Houaiss, Antonio, Villar, Mauro de Salles e Mello Franco, Francisco Manoel de – Dicionário Houaiss da língua portuguesa – Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia – 2001 – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2.922 p.
- INDIANA Prevention Resource Center — “Planning a ‘social’ marketing campaign involves six steps” e “Planning key to good communication research” – **Prevention Newslines** - 1992. 8 p. <http://www.drugs.Indiana.edu/publications/iprc/newslines/planning>.
- Japiassu, H. – Paul Ricoeur: filósofo do sentido – Apresentação. 1977 – p. 1 – 13; em Ricoeur, Paul – **Interpretação e Ideologias**. 4ª Ed. Rio de Janeiro, RJ: Francisco Alves, 1990. 172 p.
- Japiassu, H. e Marcondes, D. - **DICIONÁRIO BÁSICO DE FILOSOFIA** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor - 1990. 262 p.
- Justus, Jarbas de O. Machado, M.L. de A. e Franco, M. S. M. – 2- Geomorfologia – in: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – **Levantamento de Recursos Naturais – Volume 33 – Folha SH.22 - PORTO ALEGRE E PARTE DAS**

- FOLHAS SH.21 - URUGUAIANA E SI.22 - LAGOA MIRIM, Projeto RADAMBRASIL, Rio de Janeiro, 1986, 792 p.
- Kalecki, M. – Las ecuaciones marxistas de reproducción y la economía moderna. **Economía y Administración**, Concepción, Chile, nº 16, p. 7 – 13, tercer cuatrimestre, 1970.
 - Kelley, Eugene J. – From the Editor – **Journal of Marketing** – vol. 36, p. 1-2. October 1992.
 - Khun, T.S. - **La estructura de las revoluciones científicas**. México: Fondo de Cultura Económica - 1971, 319 p.
 - Kotter, J. – **Liderando mudança** - Rio de Janeiro: Campus – 1999. 188 p.
 - Kotler, P. – **Marketing** – São Paulo: Atlas – 1980 – 1ª Edição. 589 p.
 - _____ – **Marketing para o Século XXI** – São Paulo: – Editora Futura – 1999, 305 p.
 - Kotler, Philip e Levy, Sidney J. – Broadening the Concept of Marketing – **Journal of Marketing**. – vol. 33, nº 1, pg. 10-15. January, 1969.
 - Kotler, Philip e Roberto, Eduardo L. – **Marketing Social** – Estratégias para Alterar o Comportamento Público. Rio de Janeiro: Campus – 1992, 392 p.
 - Kotler, Philip e Zaltman, Gerald – Social Marketing: An Approach to Planned Social Change – **Journal of Marketing**. – vol. 35, nº 3, pg. 3 – 12. July, 1971
 - Laczniak, Gene R., Lusch, Robert F. & Murphy, Patrick E. – Social Marketing: Its Ethical Dimensions. – **Journal of Marketing**. vol. 43. p. 29-36. Spring 1979.
 - Lagarde, François – Best Practices and Prospects for Social Marketing in Public Health – **89th Annual Conference of the Canadian Public Health Association on Best Practices in Public Health** – Montreal, Quebec, June 1998.
 - Langstaff, Margaret, - A-one, a-two, a three - **Publishers Weekly**, New York;; Vol. 248, Iss. 28; 30p. Jul 9, 2001.
 - Lyotard, JF. – **La Condición Postmoderna** – Madrid, España: Cátedra – 1998. 119 p.
 - Luck, David – Broadening the Concept of Marketing – Too Far – **Journal of Marketing**. – vol. 33, pp. 53-54. July, 1969 .
 - Malhotra, N.K. – **Pesquisa de Marketing** – Uma Orientação Aplicada - Porto Alegre: Bookman – 2001 – 3ª Edição. 719 p.
 - Marx, K. – Le Capital. In: **Oeuvres de Karl Marx – Economie I**. Edition par Maximilien Rubel, Paris, France: Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade – 1965. 1821 p
 - Mattar, F. N. – **Pesquisa de Marketing** – São Paulo: Atlas – 1999. 2 vol. 336p e 224 p.
 - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL – FUNDAÇÃO IBGE. **Divisão do Brasil em Micro-Regiões Homogêneas – 1968**. Ed. Departamento de Documentação e Divulgação Geográfica e Cartográfica. Fundação IBGE, Rio de Janeiro, 1968, 564 p.

- Mintzberg, Henry – A Estruturação das Organizações. In: Mintzberg, H e Quinn, J. B. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a. p. 140-157.
- _____ – Ideologia e a Organização Missionária. In: Mintzberg, H e Quinn, J. B. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b. p. 175-180.
- _____ – A Organização Empreendedora – In: Mintzberg, H e Quinn, J. B. (Org.) – **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001c. p. 231-238.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J – **Safári de Estratégia** – Bookman Companhia Editora – Porto Alegre – 2000
- Moure, T. – A Inserção da Economia Imigrante na Economia Gaúcha. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 91-113.
- Outhwaite, W. e Bottomore, Tom Ed. – **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. – 1996 – 970 p.
- Patterson, James M. – What Are the Social and Ethical Responsibilities of Marketing Executives? – **Journal of Marketing**, – vol. 30, pp. 12-15. feb. 1966.
- Pesavento, S.J. – **RS: Agropecuária Colonial & Industrialização**. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1983. 226 p.
- _____ – O Imigrante na Política Rio-Grandense. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 156-194.
- Porter, Michael E. – **Estratégia Competitiva** – Rio de Janeiro: Campus – 1986 – 23ª Tiragem – 2001. 362 p.
- _____ – Clusters and the New Economics of Competition – **Harvard Business Review**, p. 77 – 90. November-december 1998
- _____ – **Competição** – Estratégias Competitivas Essenciais - Rio de Janeiro: Campus – 1999 – 6ª edição. 515 p
- _____ – **Vantagem Competitiva** – Rio de Janeiro: Campus – 2001 – 16ª Edição. 512 p.
- Porto, Rogerio O. - “**Sistema de Produção de Bio-energia e Proteína Animal – Capela de Santana – Rio Grande do Sul – Brasil – CENERGS**”. Um resumo deste trabalho foi publicado pela revista Lavoura e Pecuária – Publicação da Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – Edição Especial – Porto Alegre - 1983.
- Post, Henk A., - Built to last: Why BAAN continues to be successful - **International Journal of Technology Management**, Geneva; 2000; Vol. 19, Iss. 6;
- Queree, Anne – Engineers of the digital era - **Global Finance**, New York; Vol. 14, Iss. 6; 2 pgs. Jun 2000.
- Ricoeur, Paul – **Interpretação e Ideologias**. 4ª Ed. Rio de Janeiro, RJ: Francisco Alves, 1990. 172 p.

- Roche, J. – **A Colonização Alemã e o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Globo. 1969, 810 p.
- Roesch, Sylvia M. A. – **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.
- Rotschild, Michael L. – Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's so Hard to Sell Brotherhood like Soap – **Journal of Marketing** p. 11-20. Spring 1979
- Savesky, Kathy – **Social Marketing** – Tufts University – North Grafton – Massachusetts – 2001. 3 p.
- Simonsen, Roberto. **História Econômica do Brasil (1500 – 1820)**. 6ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional – 1969. 475 p.
- Stidsen, Bent e Schutte, Thomas F. – Marketing as a Communication System: The Marketing Concept Revisited. - **Journal of Marketing**. vol. 36, p. 22-27. October 1972.
- Sweeney, Daniel J. – Marketing: Management Technology or Social Process? – **Journal of Marketing**, vol. 36, p. 3-10. October 1972.
- Tavares dos Santos, J.V. – Cantineiros e Colonos – A Indústria do Vinho no Rio Grande do Sul. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 135-155.
- Unwin, Stephen – A Synchronistic Theory of Advertising - **Journal of Marketing** vol. 36, p. 16-21. October 1972.
- Valenti, Geni D. – **Ética do Discurso** – A Emancipação do Homem no Trabalho e a Teoria Social Crítica de Jürgen Habermas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – Tese de Doutorado – São Paulo – 1995, 252 p.
- Varble, Dale L. – Social and Environmental Considerations in New Product Development – **Journal of Marketing**. vol. 36, p. 11-15. October 1972.
- Weinreich, Nedra Kline – **Hands-On Social Marketing: Step-By-Step Guide** – Sage Publications Mc. – Thousand Oaks – CA – USA – 1999.
- _____ – **What is Social Marketing?** – em WC Social-Marketing.com – 2001.
- Wyman, George H. – The Role of Industry in Social Change – **Advanced Management Journal**. p. 70 – 74. abril 1968.
- Yin, Robert K. – **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.
- Zaltman, Gerald & Vertinsky, Ilan – Health Service Marketing: a Suggested Model – **Journal of Marketing**, vol. 35, pp. 19-27. July 1971.
- Zardo, Maria de Fátima D.S. – **Do Outro Lado do Rio**. Família Dall'Onder – Memórias. 2ª ed. Bento Gonçalves: Tipograf, 1999. 176 p.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HOTEL DALL'ONDER
UMA EMPRESA
SOCIOTÉLICA**

Rogério Ortiz Porto

ANEXOS

Porto Alegre, julho de 2002

SUMÁRIO

1. ANEXO 1. – ENTREVISTAS

1.1. NERI GILBERTO BASSO	3
1.2. DAIAN ALBERICI DA SILVA	8
1.3. BEATRIZ PAULUS	17
1.4. HERMES BASSO	32
1.5. CRISTIANE ÂRSEGO STRAPAZZON	46
1.6. JUSTINA CAVALET	54
1.7. ANTONIO SCHEMES	60
1.8. DEONILA FERRI	65
1.9. TARCÍSIO MICHELON	74
1.10. SANDRA MACHADO	87
1.11. DÉCIO FAVRETTO	93
1.12. ÂNGELA DA SILVA DOS SANTOS	97
1.13. MARIA INÊS MELLO	103
1.14. ELIZABETE VALDUGA	109
1.15. RODOLPHO ELIA DALL'ONDER	120
1.16. GLACIR ROMAGNA	132
1.17. MARTA LUIZA DE ARENHAUPT	137
1.18. MOYSÉS LUIZ MICHELON	140
1.19. GILBERTO C. DURANTE	144
1.20. MÁRCIA FERRONATO	153
1.21. IVANIR FORESTI	159
1.22. IRAJÁ VALDUGA VASSEUR/CARMEN DALL'ONDER VASSEUR	161
1.23. DARCY POZZA	170

2. ANEXO 2 **172**

2.1 - CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E HISTÓRICA **173**

2.1.1. – CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA REGIÃO	174
2.1.2. – A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO E A COLONIZAÇÃO	180

2.2. NOTAS SOBRE OCUPAÇÃO DO BRASIL MERIDIONAL **E SUA COLONIZAÇÃO ITALIANA** **210**

2.2.1. – A OCUPAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL	211
2.2.2. – A OCUPAÇÃO DO BRASIL MERIDIONAL	225
2.2.3. - A QUESTÃO COLONIAL	234

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **239**



Programa de Pós-Graduação em Administração

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PARA EXECUTIVOS
TURMA SEBRAE**



**HOTEL DALL'ONDER – UMA EMPRESA SOCIOTÉLICA
ROGERIO ORTIZ PORTO**



ANEXO 1

“COLÓQUIOS”

ENTREVISTAS SOBRE O HOTEL DALL'ONDER

Porto Alegre, julho de 2002

1ª ENTREVISTA

NERI GILBERTO BASSO

1ª ENTREVISTA COM NERI GILBERTO BASSO –

**GRUPO TODESCHINI S.A. IND. E COM,
MEMBRO DA DIREÇÃO DA MOVELSUL
MEMBRO DA DIREÇÃO DA PROAMB**

- O Sr. conhece o hotel DALL'ONDER e qual a sua ligação com o mesmo?

- Conheço o hotel desde uma vida, a mais de 30 anos, sendo que a atual direção está com o mesmo há 21 anos, nas mãos do Dall'Onder. Tenho um irmão que trabalhou no Hotel, desde menino, quando ainda não pertencia ao grupo Dall'Onder. Trabalhou 23 anos no Hotel.

- Sabe de alguma ação comunitária ou social do hotel?

- Vários projetos comunitários, principalmente de impacto cultural, como o Caminhos de Pedra; são vários projetos nos quais o Hotel Dall'Onder está por trás; a missão do Hotel Dall'Onder é trabalhar com o turismo e para trabalhar com o turismo é necessário dar as condições para isto e, então, o Hotel está ajudando a região a desenvolver esta parte do turismo. O importante é esta iniciativa de desenvolver o turismo, é esta pró-ação de desenvolver o turismo. Esta é a parte mais louvável da coisa.

- Na sua opinião, qual é o tratamento dispensado pelo Hotel aos seus funcionários?

- O tratamento é preferenciando a participação, inclusive com participação nos resultados. Estão dentro do programa gaúcho de qualidade, do PGQP. O sistema de gestão do Dall'Onder é um sistema moderno que envolve basicamente as pessoas, aproveitando a sua inteligência e a participação.

- O senhor conhece algum programa de treinamento do Hotel?

- Quem está no PGQP não só tem que fazer um programa de treinamento permanente como tem que provar que faz esse treinamento.

- Sabe de alguma ação do Hotel Dall'Onder em relação aos seus concorrentes?

- Pelo que eu sei, ele até facilita; existe uma expressão aqui da região que diz que o sabiá que vem para comer o balester (fruto) de uma árvore é uma quantidade de sabiás, mas se tem muitas árvores, mais sabiás virão comer balester. Voltando ao nosso exemplo, quanto maior o número de hotéis maior será a circulação de público, maior será o número de turistas, conforme o exemplo de outros pólos como Gramado e Canela. Eu vejo que a filosofia de trabalho deles é realmente transformar Bento Gonçalves, num pólo turístico, num pólo de hotéis e tudo o mais. Esta é a minha percepção dos movimentos que eu vejo aqui no Hotel.

- Existem projetos apoiados pelo Hotel?

- Tem o Caminhos de Pedra, o Maria Fumaça que antes, anos atrás, ia até o rio das Antas, hoje está um projeto mais voltado à integração de Bento, Garibaldi e Barbosa (Carlos Barbosa); também no outro sentido, podendo ser explorados os dois; tem também o projeto de corais, de bandas, tem uma série de outros projetos. Como a gente não é do ramo, não se aprofunda tanto, mas é por aí.

- Qual é a sua opinião sobre os diretores do Hotel; como eles são vistos pela comunidade? Eles fazem algum trabalho que seja reconhecido pela comunidade?

- Eu diria o seguinte: são pessoas visionárias, então dentro disso, por uma parte da população são bem vistos, mas, para outra parte da população, este trabalho pró-ativo está muito avançado para o pensamento de um grande grupo, então eu diria que é bem visto por uma parte, enquanto que para outra parte ele não é bem compreendido, mas em geral é muito bem visto. Inclusive várias ações que estão sendo tomadas nem corresponderia à iniciativa privada fazer; deveria ser da parte pública, da prefeitura, porque tem que ver com o desenvolvimento da região e o setor público não está tendo a visão pró-ativa que deveria ter.

- Então, na sua opinião, a ação do Dall'Onder ocupa um espaço que até deveria ser de fato do Setor Público?

- Sem dúvida, muitas dessas iniciativas deveriam fazer parte da ação da Prefeitura ou, pelos menos, que a Prefeitura agregasse forças com o Dall'Onder. Está faltando visão do nosso poder público para tocar para a frente, para aproveitar o nosso potencial, que temos aqui na nossa região.

- O trabalho deles é então de cunho desenvolvimentista? Não é de um tipo filantrópico?

- O trabalho é basicamente para o desenvolvimento, naturalmente que acaba tendo também um pouquinho de fundo filantrópico, já que uma série de famílias que estavam vindo para a cidade, constituindo um êxodo rural, então esta parte também existe, mas, porém, eu vejo mais como um papel desenvolvimentista.

- No passado não existia uma certa restrição a trabalhar em hotelaria na região? Inclusive já foi relatado que existia uma certa vergonha em trabalhar em hotelaria, no passado; a hotelaria seria uma atividade de segunda linha, quando o Dall'Onder começou o seu projeto hoteleiro. Como o senhor vê este aspecto?

- É em função inclusive da nossa cultura aqui, que era uma cultura mais industrial, na região. Gramado e Canela se especializaram mais para o turismo, para o mercado turístico, para a parte de hotel. Em Bento Gonçalves existe uma distância muito grande na parte dos Hotéis, dos últimos anos, tanto que com o advento do setor moveleiro com a Movelsul e a FIMA, quando ficou bem caracterizada a deficiência dos hotéis de Bento, e aí está o mérito do Hotel Dall'Onder que modificou esta cultura e mostrou que existe um nicho de mercado muito grande para se trabalhar.

- Qual o comportamento do Hotel Dall'Onder com os seus fornecedores; tem um relacionamento de cooperação e associação de interesses ou é um relacionamento de exploração, de pressão para levar vantagem?

- Não sou a pessoa mais indicada para opinar sobre o assunto, mas o que se pode observar é que o relacionamento com os fornecedores, como, por exemplo, o pessoal do Caminhos de Pedra, é de parceria, é até para ajudar a se desenvolver. Conheço vários casos de produtos, neste sentido. O tipo de negociação que eu percebia sempre era de parceria, de convivência, de crescer junto.

- Do ponto de vista do empreendimento, dos investimentos, na sua opinião o Hotel Dall'Onder é um empresa conservadora, do ponto de vista de realização do empreendimento, ou se propõe metas ousadas. Desde que o Hotel iniciou as suas atividades o Hotel Dall'Onder teve um crescimento, uma expansão de um projeto conservador ou se propôs algo inovador, um projeto que se propôs dar saltos de qualidade?

- O seu crescimento se deu sempre na base da qualidade; se não for desta forma ele não consegue manter esse crescimento aí. Assim, conhecendo o Hotel..., muito anos atrás ele tinha um padrão de qualidade que era muito inferior e eles foram melhorando, embora eles tenham que obter resultado e conseguir capital. Então passo a passo ele foi agregando qualidade.

- O trabalho que o Hotel Dall'Onder faz, como, por exemplo, nos Caminhos de Pedra pode ser considerado como um trabalho de agregação social?

- Sem dúvida, é como eu coloquei antes. Ele está fixando aquelas famílias que já não conseguiam manter o seu sustento, a subsistência própria, sobreviver naquela região nas condições em que se encontravam lá; eram famílias que a parte de exploração de parreirais já estava muito difícil lá, estava difícil de sobreviver lá; assim ele consegue agregar na cadeia de produção aquelas famílias, através do turismo e de uma série de produção artesanal, consegue prover o sustento das necessidades básicas daquelas famílias que estão lá e de outras regiões que estão seguindo o exemplo da Colônia São Pedro. Então, ao longo desses anos tem despertado um monte de iniciativas que não são só da Colônia São Pedro, com parcerias com a Aurora, com a Salton e tantos outros que foram impulsionados pela nova visão turística que foi gerada pela iniciativa do Hotel, gerando um subproduto da iniciativa original do Hotel em promover o turismo. Poucas pessoas se dão conta que isso é um subproduto que veio daqui do Hotel, da visão das pessoas que estão aqui, desde o início. Assim muitos produtos de pequenos produtores são vendidos diretamente aos consumidores, aos turistas.

- O sr. tem conhecimento desse projeto ATUASERRA, de como a região se integra nele.

- Tenho conhecimento através aqui do trabalho do Hotel. A região se integra aproveitando a especialização de cada município, daquilo que cada município tem de mais típico, buscando o desenvolvimento daqui de toda a Serra. Dentro das comissões e segundo as habilidades de cada município e das habilidades que o pessoal tem.

- Tanto em produtos artesanais, como agroindustriais?

- Exatamente, não só em produtos agroindustriais, mas também na produção primária que tem aí e também o artesanato.

- Qual a vinculação do Hotel, com o projeto ATUASERRA?

- A vinculação é através do Tarcísio que agrupou esse pessoal aí. O papel dele foi de formar e aglutinar todo esse pessoal vinculado ao turismo. Foi buscando pessoas mais técnicas para assessorar e fazer crescer essa equipe toda, essa gente toda que está aí envolvida e foi formando essa semente toda aí.

- Muito obrigado.

- Só para finalizar, se tivesse que fazer a indicação de cinco personalidades que estivessem envolvidas em um trabalho comunitário mais impressionante, o senhor indicaria alguém do Hotel Dall'Onder?

- Sem dúvida, quando tinha o projeto "Gente que Faz" do atual HSBC, o Tarcísio foi escolhido e eu indicaria o Tarcísio não só pelo projeto Caminhos de Pedra, mas também pela visão de desenvolvimento que ele tem. Para mim seria uma grande personalidade. Infelizmente, grande número das pessoas do povo não consegue ver a importância do que vem sendo feito aqui. Tarcísio é das pessoas que vêm na frente e o que está fazendo é fruto de uma visão de desenvolvimento que ele tem da região como um todo.

- Mais uma vez, muito obrigado.

2ª ENTREVISTA

DAIAN ALBERICI DA SILVA

2ª ENTREVISTA: DAIAN ALBERICI DA SILVA (Iniciou a sua atividade no Hotel em 2 de abril de 2000).

- Qual é a tua função no Hotel?

- Minha função atualmente é: trabalho na recepção e trabalho como mensageiro e também trabalho fazendo o trabalho de promoção de vendas do Hotel e fazendo divulgação de nossa rota turística.

- Quando foste selecionado?

- Fui selecionado em março do ano passado.

- Como foi o processo de seleção?

- O processo de seleção foi...eu já conhecia uma pessoa que trabalhava aqui dentro, ela descobriu que tinha uma vaga e ela me avisou e até me indicou as pessoas com quem eu deveria falar, para que eu pudesse ingressar, pudesse começar a trabalhar aqui. Uma dessas pessoas foi o Gilberto (Gerente Geral), com quem eu tive uma afinidade de cara; vim aqui direto, trouxe o meu curriculum e apresentei o meu curriculum para o Gilberto, conversamos uns breves momentos e ele já marcou para mim a semana seguinte, para que eu pudesse fazer uma experiência. Foi o que sucedeu.

- Qual é a tua formação profissional?

- Atualmente eu curso Educação Física na UNISINOS, estou no 5^o semestre; tenho também o curso de manutenção de maquinária do SENAI, marcenaria do SENAI, mecânica do SENAI, tenho língua italiana por ter morado na Itália, um tempo...

- Qual a região?

- Região do Vêneto, morei três meses em Monte Belluno, perto de Treviso e aí eu girei bastante. Trabalhava como operário de obra, então era um dia numa e um dia na outra; trabalhei em Udine, em Brescia, e assim por diante.

- Então foste indicado por uma pessoa que já era funcionário aqui da casa?

- Sim

- Tem algum grau de parentesco ou amizade com essa pessoa que te indicou?

- Não

- Está satisfeito aqui no teu local de trabalho?

- Estou

- Ganha bem?

- Ganho bem! Para o que eu estou fazendo, ganho bem.

- Já teve intenção de procurar um outro trabalho?

- No momento não, de verdade já tive a intenção de voltar para o exterior, mas agora vendo as oportunidades que eu tenho de fazer coisas boas para mim e para outros, eu pretendo ficar.

- O que significa isso, de fazer coisas boas para mim e para outras pessoas?

- Bem aí eu toco diretamente no que a gente percebe que a gente tem aqui dentro; a gente percebe que é a Missão desta empresa. Não é simplesmente uma empresa que produz um produto e vende esse produto, ou presta assistência. Não é isso, não é isso que eu enxergo. O que eu enxergo é diferente. Tem uma pessoa aqui que tem uma liderança muito forte, que faz um trabalho muito grande, que vai beneficiar muita gente e que já está beneficiando muita gente, que é um trabalho muito sério, que está dando certo e que fez as pessoas que não acreditavam e que agora começam a acreditar, que é o desenvolvimento turístico, aqui de uma rota turística; só que quanto mais pessoas se engajarem, quando mais pessoas derem força, mais benefícios você vai ter na comunidade, na região e não só da região, mas para todo o mundo que vier de fora, pela troca cultural. É uma coisa muito ampla, de amplo benefício. É uma bela de uma simbiose.

- Na tua opinião o ambiente de trabalho é um ambiente competitivo ou é uma ambiente de trabalho onde as pessoas se ajudam e colaboram entre si?

- Olha, o ambiente de trabalho é muito bom. Claro que sempre existem algumas brigas normais, que existem em qualquer outra empresa, corporação, coisa normal, mas no geral o ambiente é bom.

- As pessoas se ajudam mutuamente ou não?

- Sim as pessoas se ajudam. Elas se ajudam

- Há muitas disputas por cargos e salários?

- Não, até não, o que acontece é o seguinte, o que impera, o que consegue sobressair é que todo o mundo é consciente de seu trabalho, sabe de sua missão aqui dentro da empresa e participa nesse sentido. Isto é o que sobressai.

- A ascensão funcional é uma ascensão natural em função do mérito e do esforço ou é uma ascensão em função do conchavo entre pessoas ou de favorecimento pessoal?

- É por mérito!

- Não há favorecimento?

- Não

- Como é o esquema de treinamento? Como foste treinado para o exercício da tua função, se é que houve algum treinamento?

- Não existe muito treinamento formal; o que existe depende do empenho de cada pessoa, do teu poder de observação; tu observas as pessoas que estão liderando e a maneira como elas se comportam aqui dentro. Este é o melhor treinamento e eu diria que foi o que me fez crescer aqui dentro e poder fazer os trabalhos que eu estou fazendo, aqui dentro. Agora o treinamento formal existe, mas poderia ser melhor. Poderia preparar melhor as pessoas novas, poderia ser feito para pessoas que recém entraram, que estão ingressando, ou que tem maior dificuldade para "observar", fazer essa observação que eu me referia antes.

- Quando tu não cumpres alguma tarefa, és admoestado, recebe alguma ameaça ou simplesmente te indicam o caminho para superares as tuas falhas?

- Eu praticamente nunca tive nenhum problema deste tipo.

- Nem nenhuma ameaça indireta?

- Não, as ameaças não vêm de superiores, as ameaças podem resultar de pequenas intrigas entre os próprios funcionários, mas embora as pessoas não tenham um nível de educação e de cultura muito altos, elas fazem estas pequenas intrigas, mas logo elas estão se ajudando. O que prevalece é o trabalho e mesmo as pessoas de menor nível cultural estão se ajudando. O que sobressai é o trabalho e embora alguns falem alguma coisa num momento, logo em seguida estão se ajudando. São coisas que a gente entende.

- Há um sentimento de equipe muito forte ou não?

- Sim existe, existe!

- Um sentimento de equipe em torno da missão do Hotel também?

- Em torno das pessoas, também; em torno da missão do hotel também, mas principalmente em torno das pessoas.

- Essas pessoas seriam quem?

- Seriam o Tarcísio, principalmente o Tarcísio e o Gilberto, principalmente.

- Eles provocam um efeito catalítico no pessoal em função de seu exemplo?

- Sua pergunta já é a resposta! Perfeito

- Não é uma questão das pessoas seguirem a orientação porque tem receio de que possa perder oportunidade e sim porque elas acham que o exemplo é bom?

- Isso vai muito também da própria pessoa; mas, isto, eu confirmo novamente, isto é uma característica que o pessoal acaba percebendo. De repente a pessoa até pode ter um pouco de

receio de hierarquia, porém, confirmo novamente, eles percebem isso também, essa liderança, essa liderança no processo, esse exemplo, eles acabam percebendo, então é difícil dizer é só isso; tem várias formas de influência.

- O que pensa dos esquemas de gerenciamento: são corretos e adequados às tuas tarefas?

- São corretos! No caso da recepção, sem dúvida. No caso do departamento comercial a gente está passando por uma transformação, sendo uma coisa natural até que eu não possa fazer uma avaliação, já que a gente está passando por essa fase.

- Você acha que a pessoa que chefia a sua área é a pessoa adequada para chefiar a sua área?

- Eu acho.

- Por ser o chefe ou por ser um colaborador mais qualificado?

- Olha, um colaborador mais qualificado. No início eu tive alguma dúvida, muito pouco tempo, mas com o tempo essa pessoa provou, evoluiu, se firmou, talvez por insegurança, mas com o tempo foi por mérito, foi por legitimidade.

- Existe muito autoritarismo ou colaboração?

- Colaboração, sem dúvida. As pessoas que estão no nível de supervisão não são autoritárias.

- Tu pessoalmente, achas melhor colaborar? Que colaborar é a melhor alternativa?

- Qual seria a outra alternativa?

- Ser mandado!

- Colaborar.

- Vamos voltar um pouco mais: Se você recebesse uma oferta de salário melhor, você sairia do Hotel?

- Dificilmente.

- Porque?

- Não é só uma questão de salário; é diferente; você acaba incorporando uma missão.

- Uma missão do Hotel?

- Não do Hotel, uma missão das pessoas, não seria nem uma missão do Hotel, mas das pessoas que estão aqui dentro, das alternativas que estas pessoas estão criando, do exemplo dessas pessoas, das alternativas de turismo que elas estão criando, que está sendo criado. O

turismo é uma maneira de integrar as pessoas; é a melhor indústria que existe; uma indústria limpa; é uma forma de criar emprego; cria renda e rapidamente; movimenta muito bem a economia; é um setor mais desenvolvido da economia.

- Consegue identificar que existe uma ideologia, uma ideologia compartilhada pelo pessoal do Hotel? Ideologia não no sentido político ou partidário, mas ideologia no sentido de crenças, de valores?

- Sem dúvida, há uma ideologia. Existe uma virtude, a ideologia aqui é uma virtude, eu diria que é mais uma virtude.

- Você já tinha falado nisso, mas eu gostaria de que falasses mais sobre a missão da empresa, como você vê essa questão?

- Eu vejo que ela iniciou, que ela começou realmente, com muito esforço, ela começou a desenvolver pelo caminho certo que foi pela base, desenvolver as pessoas da comunidade, integrando as pessoas da comunidade, ela passou a desenvolver o sentido dos funcionários aqui dentro, ela passou a desenvolver o sentido das pessoas que vem de fora, que aqui encontram o valor da cultura, o valor dessa troca e que realmente dão mais valor para a economia e mais valor para a vida. A missão do Hotel, acho que, no fundo, visa em transformar todo o mundo, visa transformar a vida das pessoas que vivem neste sistema, procuram melhorar, fazer esse sistema um pouco melhor, na medida do possível na sua região, na sua localidade.

- Você acha que os acionistas em geral são líderes carismáticos?

- Alguns, o "seu" Elia, na minha opinião é um líder carismático, sem dúvida nenhuma; "seu" Tarcísio, sem dúvida nenhuma.

- Quanto sócios, são quatro?

- Eu tenho conhecimento que são o "seu" Elia, o "seu" Tarcísio de parte da dona Olga e a dona Carmen, com seu Irajá; seriam três partes de fato. Seria a parte do "seu" Elia, do "seu" Tarcísio e da Carmen, de fato seriam três partes.

- Qual é a característica de liderança carismática que consegue identificar no "seu" Elia?

- É uma pessoa que tem alegria, teve que superar muitas coisas na vida e ele tem duas coisas: é a obstinação e a perseverança,... mais a alegria de viver, ambas as coisas, e o entusiasmo.

- Qual é a inserção dele na comunidade de Bento? Ele é muito conhecido, muito respeitado?

- Ele é muito conhecido e muito respeitado sim!

- Ele teve uma interferência nesses projetos como Caminhos de Pedra e Vale dos Vinhedos?

- Teve, mas não tanto interferindo, mas dando um consenso, somando, acreditando na visão de uma pessoa que é o “seu” Tarcísio e junto com as pessoas que acreditaram na idéia do “seu” Tarcísio (ATUASERRA, SEBRAE, todo o pessoal, sem dúvida nenhuma).

- Ele tem a postura de consolidar as idéias e as iniciativas do Tarcísio?

- Tem

- Mas ele tem iniciativas desse tipo?

- Eu não sei

- Parece que ele teve interferência, foi importante para eleger a Colônia de São Pedro, na escolha da Colônia de São Pedro para realizar o projeto cultural? Você sabe alguma coisa nesse sentido? Você confirma isso?

- Não, não sei. Essa parte já é difícil de confirmar, mas que eu posso dizer é que acredito que sim pelo fato dele ter nascido lá; isto é um papel histórico. Acredito que no fundo o que ajuda é que ele confia na liderança de “seu” Tarcísio. Como ele é o dono do patrimônio, como já está tudo construído, ele não precisa mais.

- Na tua opinião o “seu” Elia cumpre uma função de equilíbrio que dá força para as idéias do Tarcísio? O “seu” Elia é uma pessoa importante para a comunidade na tua opinião?

- Sem dúvida.

- Na sua relação com a liderança, na tua relação com os acionistas, com os gerentes e supervisores, ela é mais de respeito e admiração ou de receio e medo?

- Admiração

- Admiração a todos ou tem alguém em especial que tu destacarias?

- Especialmente o “seu” Tarcísio e o “seu” Elia; e também o Gilberto que, no caso, eu admiro muito.

- O ambiente de trabalho é alegre, é bom?

- É incrível, sem dúvida.

- Te dá chance de ser criativo, de buscar novas alternativas, buscar um sonho de como fazer as coisas?

- Eu acredito que, de repente, até muita liberdade foi dada, principalmente quando foi para fazer esse trabalho de promoção. O que de repente falta, neste momento, é um pouco de reforço

- Dinheiro?

- Exatamente, dinheiro no caso para comprar um carro melhor para viajar, um carro mais seguro para participar em viagens, dinheiro para participar em feiras, para divulgação, para muitos outros projetos, seja para a recuperação da cultura de distritos, isso é uma coisa que falta.

- Mas mesmo assim existem regras? Na atividade que tens que cumprir, tem regras?

- Existem regras, sim existem. Mas regras, claro que existem regras....., mas essas pessoas acabam te propiciando pela sua postura, pelo seu exemplo, fazem com que tu tenhas as tuas próprias regras, a tua própria postura, a tua própria ética, eles tem um caminho onde tu podes colocar a tua liberdade de valores, embora de repente nem todos evoluíram e percebem isso, mas muitos já o percebem.

- Na tua opinião essa liderança que os acionistas e os gerentes tem, permite que todo o corpo funcional perceba que é importante para a empresa ter uma função social?

- Essa pergunta, eu não entendi!

- Essa liderança transmite a toda a equipe uma idéia que a sua empresa é importante, que o trabalho de cada um é importante e que isso é importante do ponto de vista social?

- Sem dúvida.

- A liderança deixa claro que isso é uma contribuição para a comunidade?

- Sem dúvida, também. Essa MISSÃO, além da promoção do turismo, ela tem uma outra virtude... Sem dúvida, é uma ideologia, é uma forma com que as pessoas que vivem no sistema capitalista, que é um sistema de competição, vivam melhor, pelo menos nesta região, e as pessoas que vêm de fora possam também vivenciar isso, ver esse exemplo, levar esse exemplo. Seria uma forma não utópica de melhorar o mundo, ainda que numa certa localização geográfica.

- Tu achas que poderias salientar as duas pessoas mais importantes na estrutura da empresa?

- Sem dúvida, são o Tarcísio e o Gilberto

- Qual o motivo da saída do Hotel, das pessoas que saíram e que tu conheces?

- O motivo da saída, em geral foi justo, eu procuro me informar para ter conhecimento e essas pessoas que saíram, saíram por má conduta, uma conduta não muito adequada, capacidade de trabalho em desconformidade, erros que foram omitidos, então eu acredito que foi justo. Não vi ninguém ser demitido de uma forma desonesta.

- Como é que se identifica que a pessoa cometeu falhas; existe uma esquema de identificação dessas falhas ou os próprios colegas percebem que essa pessoa não está enquadrada no espírito de trabalho?

- O principal é, sem dúvida, este, ou seja, os próprios colegas começam a sentir que estão sobrecarregados, que essa pessoa não está cumprindo a sua parte, que ela não está fazendo um trabalho de equipe. Que ela está sobrecarregando e isto vai desgastando e os próprios colegas tentam contornar a situação, mas chega um ponto que não é mais possível. Existem erros também, mas são casos muito raros e muito isolados.

- Pelo que tu colocas, quem não se enquadra na equipe é considerado um corpo estranho.

- Concordo plenamente.

- Isto é uma consciência da equipe ou é imposto pela gerência?

- No nível da gerência, sem dúvida, quem não se enquadra perfeitamente no espírito de equipe tem que cair fora da gerência e da supervisão. No nível de toda a equipe também. Existe entre os funcionários.....

- Quem não se enquadra na equipe pode ser considerado como fica sendo um peixe fora d'água?

- Sem dúvida nenhuma, é isso mesmo.

- O afastamento de algum funcionário foi por antipatia ou por problemas funcionais.

- As antipatias são sempre superadas, os problemas funcionais é que pesam mais, que decidem.

- Existe alguma sugestão que queiras fazer ou chamar atenção sobre algum aspecto que tenhas percebido ou mesmo algo que gostarias de mudar? Gostaria de acrescentar alguma coisa, o que mais gostas no seu trabalho aqui no Hotel ou qualquer outra sugestão.

- Eu acredito, até ontem mesmo eu fiquei muito feliz, porque eu tenho observado há muito tempo nossa organização, toda a equipe, todos os funcionários e ontem eu comecei a enxergar uma integração maior entre todos os funcionários, do pessoal, comecei a enxergar um entusiasmo que estava necessitando começar, sempre se trabalhou muito bem, com entusiasmo também, só que ontem eu notei uma integração, aquele entusiasmo especial, aquele entusiasmo de todo o mundo junto.

- O que aconteceu de especial ontem?

- Ontem houve de especial um overbook de 30 apartamentos e o pessoal se uniu, e um over não é uma coisa muito fácil de resolver, são 30 apartamentos que não se tem no momento,

alguns ficaram até com dor de cabeça, que merda, como resolver este problema? Mas o que eu vi foi que no final conseguiram resolver o problema e estavam todos eufóricos e essa alegria era contagiante. As pessoas entravam na sala e diziam: eu consegui resolver tal problema, já diminuiu o over. É uma baita alegria ver isso. As coisas estão caminhando pelo caminho certo. A diferença, ...são as pessoas.

- O fato de que estejas trabalhando ora na recepção, ora como mensageiro e de repente tu viajas para São Paulo para fazer promoção, isso não te cria conflitos?

- Da minha parte não, mas percebo que as pessoas de repente se espantam um pouco. O conflito já não é meu, é de outras pessoas. Essa diversidade me enriquece e me abre outros horizontes.

3ª ENTREVISTA

BEATRIZ PAULUS

3ª ENTREVISTA: BEATRIZ PAULUS

- Como você se aproximou do Dall'Onder e como começou a prestar serviços para o Dall'Onder? Você não é funcionária do Dall'Onder, você é uma prestadora de serviço?

- Não, eu não sou funcionária do Dall'Onder. Eu sou uma assessora executiva tanto da Atuaserra, como do Dall'Onder. Minha aproximação com o Tarcísio começou em 1996, em função da coordenação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo. Em 1997, precisamente, se intensificaram os contatos porque acabamos fazendo, no Estado do Rio Grande do Sul, as primeiras oficinas voltadas para a iniciativa privada, porque o enfoque da EMBRATUR estava muito voltado para o setor público. Nós estávamos no Estado como um todo só trabalhando com o setor público e nessa ocasião o meu contato com o "seu" Tarcísio passou a ser cada vez maior, sempre por telefone. Não que anteriormente não houvesse contato, já que desde 1993, trabalhávamos em parte em função do Hotel, já que na qualidade de supervisora da área de hotelaria e turismo do SENAC, o Dall'Onder era uma empresa que solicitava muito treinamento, em função da área de turismo. Assim que o projeto Caminhos de Pedra se tornou público, se tornou visitável, eu fui um dos três primeiros grupos que trouxe para cá os formandos do curso de guias de turismo aqui para o Caminhos de Pedra, inclusive atolei. Inclusive recordamos outro dia a maneira como o projeto foi vendido, já que ainda era muito pobre e faltava inclusive a roda d'água na ferraria e foi feita toda uma encenação para representar como era.

- No caso, a tua atividade era em turismo?

- Era no turismo, no Estado do Rio Grande do Sul como um todo, mas já tinha conhecimento do que acontecia aqui e também pelo fato do Hotel Dall'Onder solicitar muita assessoria e consultoria ao SENAC. Nós viemos para cá com professores que atendiam governança, camareira, recepção, e ficavam em treinamento num período significativamente longo e a mesma coisa acontecia na área de alimentação, então nós prestávamos muita assessoria e diga-se de passagem que muito bem cobrado do Hotel Dall'Onder já que ele era um cliente altamente lucrativo para nós. Eu até achava um pouco injusto porque o Dall'Onder sempre foi um cliente diferenciado para nós.

- Quando este treinamento com o SENAC foi mais intensivo?

- Ele foi, na verdade, mais intensivo em 1993. Depois houve uma repetição em 1995 e houve uma tentativa que não aconteceu em 1997 porque o Tarcísio tinha leitura de mercado e começou a comparar os preços de consultorias mais especializadas e os preços do SENAC, porque eu fiquei no SENAC até abril de 1997.

- Quando decidiste criar um empresa procuraste o Dall'Onder?

- Na verdade foi o Dall'Onder quem me procurou, foi quem me abriu as portas. O Tarcísio sempre me abriu portas, sempre me oportunizou para que eu viesse trabalhar na região, sempre me estimulou a trabalhar na região e com ele. O Projeto de Turismo, de municipalização do turismo, tinha os conceitos de desenvolvimento de comunidades e o Tarcísio..., o que mais gostava, era da figura do Secretário Executivo, ou para uma associação ou para um consórcio local, para o desenvolvimento local do turismo, e ele talvez me tenha visto com este perfil de Secretário Executivo. Quando o Tarcísio assumiu a presidência da Atuaserra, que existe desde 1985, era a primeira vez que a iniciativa privada assumia, porque antes era só de Secretários de Turismo. E o Tarcísio assumiu com um projeto muito arrojado para a época, um projeto muito grandioso para a ocasião, embora estejamos apenas a quatro anos daquele início, um projeto que começava assim com banners, revistas da região, pensando montar uma folheteria bem mais sofisticada, em criar muitas coisas promocionais.

- Sempre pela Atuaserra? Só para entender melhor: a ATUASERRA é criada em 1985 só com os Secretários de Turismo dos municípios, de 21 municípios...

- Não, não, na ocasião eram só 13 municípios. Quando o Tarcísio assumiu ele passou para 17 municípios e hoje são 23.

- Como é que foi esse processo que fez com que o Tarcísio assumisse a presidência da Atuaserra?

- *O Tarcísio tinha uma grande admiradora em Nova Prata, que era a Secretária de Turismo do município, que era a Miriam, que conhecia o trabalho do Caminhos de Pedra e convidou, em dezembro de 1996, o “seu” Tarcísio para fazer uma palestra na reunião da Atuaserra. Nessa reunião foi decidido que a iniciativa privada poderia fazer parte da Atuaserra, a partir dos Centros de Indústria e Comércio de nossa região. Como o “seu” Tarcísio tinha tido sucesso junto ao setor público e ao setor privado nessa questão do trem Maria Fumaça, que é um projeto de 1990; Entendeu-se então, nessa ocasião, que, como o Tarcísio tinha atuado junto às CICs e Prefeituras de Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa com sucesso, o Secretário de Turismo de Antonio Prado, Tranqüilo Tonin, assumiu o fato que as CICs poderiam fazer parte da Atuaserra, sem necessidade de mudança estatutária e somente por uma decisão da Assembléia Geral da Atuaserra. E os CICs passaram a integrar a Atuaserra, e isto aconteceu em janeiro de 1997, e logo em seguida foi feita a primeira eleição e o “seu” Tarcísio foi eleito presidente, mudando completamente a função da Atuaserra, que estava voltada basicamente para a promoção do Festival de Turismo de Gramado e para o Congresso da ABAV. Além disso, não se fazia muita coisa. Pelos estatutos havia um conjunto de três reuniões anuais e nada mais.*

- Atuaserra era uma entidade formal, não era uma entidade atuante?

- Não. Não era atuante. Então o “seu” Tarcísio começou a dar uma outra dinâmica, com o apoio da Márcia que era Secretária do Secretário de Turismo de Farroupilha.

- A seleção dela e tua foi feita diretamente pelo Tarcísio?

- Em setembro de 1997 ele me trouxe para cá e me sugeriu que eu fizesse uma pesquisa sobre o ‘trend’ de turismo, durante o festival de turismo de Gramado. Essa pesquisa foi montada com alguns indicadores que ele passou e por professores da escola de turismo, da UCS. Foram arrolados 22 atrativos da região e as pessoas iam indicando quais os elementos que elas conheciam da região e ficou claro que a nossa região era pouco conhecida do ponto de vista turístico. Eram coisas como: qual a sugestão que eles nos davam para melhorar o produto turístico, quais os meios de comunicação que mais atingiriam eles, como agentes de viagem, como operadores turísticos, como guias turísticos, etc. Não pegamos público, pegamos profissionais da área e pegamos consultores também, bem como professores do setor turístico.

- Foi o Tarcísio que sugeriu fazer esta pesquisa?

- Foi o "seu" Tarcísio.

- Qual o motivo ou a base que o Tarcísio tinha para solicitar esta pesquisa?

- Ocorre que eu que estava com 12 anos no setor e na região ao ver os 21 banners com os mapas dos municípios integrantes me dei conta que vários municípios... eu nunca tinha ouvido falar neles. E eu estava promovendo esses municípios... Tarcísio nos possibilitou esta pesquisa..... Para eu vir para cá quem me pagava era o Hotel Dall'Onder, mas trabalhava para a Atuaserra. O Hotel até hoje paga 1/3 do meu salário na Atuaserra.

- O Hotel Dall'Onder então entra com 20% da arrecadação da Atuaserra só para manter o teu salário?

- Exatamente, um pouco mais....Como a Atuaserra não tinha nenhum suporte, nenhum local de trabalho, eu passei a trabalhar aqui no escritório, junto com o departamento de recursos humanos do Hotel, dividindo tudo inclusive um mesmo computador. Intercalando os horários. Sem este suporte do Hotel não se conseguiria manter o funcionamento da Atuaserra já que a arrecadação inicial da Atuaserra não passava de R\$ 1.000,00.

- Inclusive eu estava na reunião na qual se decidiu aumentar a arrecadação.

- Eu analisei toda a pesquisa (posso te passar os resultados da mesma) e então foi elaborado um projeto de promoção do turismo. O Hotel Dall'Onder sempre deu todo o suporte para viagens, hospedagem, etc. inclusive para as pessoas que convidávamos a participar do projeto. Por exemplo, fizemos cafés da manhã com todos os gerentes de bancos da região, bancado pelo Dall'Onder. Fizemos almoços com vinícolas, com prováveis patrocinadores, tudo por conta do Hotel Dall'Onder que inclusive gastava de R\$ 200,00 a 300,00 só em telefones. Aí nós buscamos o Sebrae para apoiar as comunidades do outro lado do Rio. O Hotel Dall'Onder já havia se envolvido com um projeto do outro lado do rio (das Antas) que era o projeto Três Porteiras, trinta e poucos Km após Nova Prata.

- Quando você diz o Hotel Dall'Onder desenvolveu um projeto de fazenda do outro lado do rio, o que significa isto?

- Na verdade o "seu" Tarcísio tinha um sonho que era que quando o turista viesse para cá ele tivesse contato com todas as etnias, inclusive o pêlo duro, e ele foi encontrar justamente onde ele se faz mais presente que é logo após Nova Prata. Ele encontrou uma fazenda só de pecuária, intacta, onde não se planta um pé de alface e os animais passeiam livres na frente dos turistas. Se fez uma pesquisa em toda a região para a construção de um galpão, um galpão muito bonito, com características muito peculiares, históricas, culturais, muito presentes, e se criou essa estrutura lá, de fato o Hotel Dall'Onder deu essa estrutura de presente lá. Não só o galpão, mas também as panelas, as baixelas, as panelas, as toalhas, os talheres, tudo o que era necessário para um serviço de alimentação, inclusive com roupas de cama porque como a propriedade, embora singela, ela tinha cinco quartos que poderiam receber hóspedes.

- A Fazenda é um fato novo para mim. O Tarcísio chegou a fazer referência, mas eu nunca soube que o Hotel Dall'Onder tivesse tido um envolvimento tão grande nessa história. Deixa eu tentar recompor as coisas. O Tarcísio queria fazer um desenvolvimento pleno do

turismo que envolvesse todas as etnias. Aí encontrou uma fazenda com um nível tal que melhor caracterizava a pecuária extensiva, a vida campeira mais tradicional. Encontrado isso, como ele convenceu esse pecuarista a entrar num projeto turístico? Suponho que foi o Tarcísio que convenceu esse pecuarista a entrar no projeto.

- Sim foi exatamente isso.

- Bem, como aconteceu isso?

- Esse proprietário queria vender a propriedade e queria construir um prédio de poucos andares em Nova Prata ou Vacaria e viver de renda. É uma família pequena com só um filho e como a propriedade não era mais rentável ele pensou em vender e construir o tal prédio.

- Qual a área?

- São em torno de 120 hectares. Desde as primeiras gerações não se corta uma árvore. A única atividade anti-ecológica era a queima dos campos. O Tarcísio convenceu a família a iniciar um projeto turístico. Envolveu a comunidade como um todo. Começamos a levar um grupo de turistas da CVC para lá, mas só não obtivemos um maior sucesso porque os agentes da CVC queriam uma fazenda de café de São Paulo, eles imaginavam uma fazenda assim e acabaram queimando a idéia. Queriam uma fazenda sofisticada, cheia de coisas e o que se queria aqui era uma fazenda típica. Em um dia, num total de oito, ele (o turista) podia usufruir de uma atividade campeira típica. Se fazia o jogo do osso, tinha danças típicas, tinha café da tarde, passeio de charete, passeio a cavalo, churrasco, trilha, com a convivência da própria família.

- Este projeto persiste?

- Sim este projeto persiste, mas da seguinte forma: como temos o problema da distância, este é um fato que serviu de experiência para nós, já que dá 98 Km para chegar até lá e como se pega estrada de chão batido leva mais ou menos duas horas para chegar lá. Se viaja quatro horas, para se ficar na fazenda das 11 horas até às 3 e 1/2 horas da tarde, e ainda era mal atendido pelo nosso guia que não entendia a proposta, não se justificando esse deslocamento, mas isto nos fez pensar em outra alternativa: se o turista viesse parando, na ida ou na volta, ele poderia parar em Veranópolis, poderia encontrar alguma coisa em Nova Prata, comprar um pão em Vila Flores, mas aí nós vimos que necessitávamos desenvolver bem o outro lado do rio das Antas, não que Veranópolis já não tivesse alcançado sucesso, mesmo Nova Prata, mesmo Vila Flores, em função do antigo trem da ferrovia do vinho, enquanto existia essa ferrovia o Siviero que era o prefeito vinha aqui deste lado do rio e pegava os turistas e levava para o outro lado, inclusive para o seu Hotel, já que ele tinha uma agência de viagens. Aí parou a rota do vinho, até o rio das Antas, e as pessoas de lá lamentam porque diziam que com os turistas indo, até o rio das Antas, eles vendiam todo o pão, todo o queijo, todo o salame e toda a chimia. O trem nunca mais voltou. É um projeto que o Tarcísio e a Giordani Turismo estão tentando reativar. Dependemos da concessionária da rede ferroviária. Em 1998, começou-se a trabalhar com o projeto de artesanato do SEBRAE, já que se havia percebido uma carência muito grande no meio rural da região, embora com bons artesãos. Se fez um diagnóstico de todas as áreas de artesanato que se podia trabalhar, a partir do trabalho de 3 consultores, com um trabalho comunitário, com decisão comunitária.

- Qual foi o papel do Hotel Dall'Onder nessa história?

- Foi extremamente importante.

- Colocando melhor a questão: existe um papel do Hotel Dall'Onder diferente do papel do Tarcísio nessa história?

- Tem diferença, porque o Tarcísio tem a visão do desenvolvimento regional do turismo; na verdade o mundo das idéias é do Tarcísio; e a estrutura do Hotel Dall'Onder (tem que se admitir isso porque só com o Tarcísio não se conseguiria fazer tudo), a decisão passa pela equipe como um todo, o que significa seus gerentes, seus funcionários, seu pessoal, em geral; desde a aceitação dos funcionários da presença da Atuaserra dentro da Estrutura do Hotel; com a interferência constante que a Atuaserra trouxe para dentro do Hotel Dall'Onder; então a equipe foi muito importante.

- Na tua opinião, a equipe tem consciência de que isso é importante para a empresa Dall'Onder?

- Tem. Em alguns momentos eu sinto que eles não têm a dimensão do trabalho porque eles têm a leitura interna e talvez isso seja uma falha nossa, mas eles sabem porque quando eles vão visitar as comunidades, quando eles chegam, eles são recebidos pelos prefeitos, pelas maiores autoridades e se dão conta da importância do Hotel. Assim, quando 40 funcionários forem agora visitar Monte Belo do Sul será o prefeito que vai recepcioná-los. Todos os funcionários, hoje, têm, então a leitura da importância do trabalho que está sendo feito. Eu me sinto solitária quando os funcionários não me consideram Dall'Onder e sim Atuaserra e não compreendem o meu papel.

- Tu gostarias de ser Dall'Onder?

- Eu gostaria, o que me permitiria uma identidade única, porque a minha lealdade é com o Tarcísio, com o Hotel Dall'Onder e com a região, nessa ordem.

- Obviamente estás contente com o teu trabalho aqui?

- Estou, me sinto muito realizada aqui. É um trabalho preocupante, sem uma grande estrutura, sem muitos recursos financeiros da Atuaserra, aliás, muito pouco.

- Hoje, o Hotel Dall'Onder continua dando toda a infra-estrutura, toda a contraparte quando vocês precisam receber gente, etc?

- Sim, toda. Por exemplo, quando se reporta ao artesanato, o Tarcísio foi importante quanto à idéia, quanto ao sonho de ver o artesanato desenvolvido em nossa região, a idéia foi dele e por isso eu procurei desenvolver o projeto, mas sem o suporte financeiro do Hotel não se teria conseguido. A Atuaserra não tinha dinheiro e se precisa sustentar combustíveis, alimentação, hospedagem dos consultores e o Hotel Dall'Onder bancou tudo, mesmo na contraparte do projeto do Sebrae, ele bancou tudo.

- Você pessoalmente recebeu ofertas para sair daqui e ir para outras alternativas de trabalho, porque não aceitou?

- Poderia ter sido Secretária de Turismo de Caxias do Sul, mas o Tarcísio disse que o meu passe não estava à venda e eu continuei ganhando R\$ 2.000,00 e não R\$ 5.000,00; como eu não teria o apoio do Tarcísio para desenvolver o meu trabalho lá, eu fique aqui apostando neste sonho. Surgem muitas propostas de trabalho com outras parcerias. Eu decidi que este é o lugar aonde eu faria ninho e resolvi ficar aqui, mesmo que fosse para dar um salto de qualidade.

- Bem agora vamos para um campo mais diretamente vinculado ao Hotel Dall'Onder em sua funcionalidade. O ambiente é muito competitivo, existe muita intriga, muita sacanagem entre o pessoal do Hotel?

- Como um todo, não. Temos alguns núcleos que mundialmente são conflitivos, como a área de alimentação e bebidas. Ela não foge muito à regra no Hotel Dall'Onder, até porque eu trabalhei numa escola que formava para isso. Se percebe sempre na cozinha um nível de competição muito forte, não entre colegas do mesmo turno (entre os membros do turno da manhã, ok; entre os do turno da noite, ok), mas existe uma competitividade entre os turnos, porque o turno da manhã isso..., não fez aquilo..., porque foi o turno da noite..., o que cria um certo conflito. Também sinto isto em relação aos garçons, primeiro porque nós não temos quem capacite os garçons de forma integral, então sua capacitação é parcial e a gente percebe que sempre existem, neste grupo, alguns que se acomodam mais, outros que carregam a bandeja o tempo todo... e isto causa um pouco de desgaste na equipe. A forma como o Gilberto gestiona as equipes eu diria que ameniza bastante; eu diria assim: ele é o grande moderador o tempo todo de todos esses conflitos que vão surgindo.

- Poderia se dizer que o Tarcísio é o homem para fora e o Gilberto é o homem para dentro, como liderança

- Sim, embora o Gilberto, como uma pessoa que se criou aqui dentro e que tem uma visão completa de todo o Hotel e gradativamente de todas as atividades correlatas, que sejam São Pedro, o Trem, as Agências de viagem, a recreação, que seja a própria Atuaserra... e o "seu" Tarcísio tem uma dupla visão: quando ele se afasta muito, alguma coisa começa a acontecer que lhe traz muita insatisfação e aí ele retorna; então ele faz de novo, O Tarcísio tem essas nuances, de repente ele se põe totalmente como uma leitura de mercado e de repente ele diz: eu me ausentei demais, eu preciso retornar.

Quando diz leitura de mercado tu te referes ao trabalho que ele faz em relação a promoção de novos artigos, ou artigos antigos para novos mercados, ou ao que ele faz no trabalho comunitário ou ao que ele faz na Atuaserra?

- Eu diria assim: a dedicação a outras atividades, que seja as duas empresas dele, que seja a Atuaserra, que seja os trabalhos de São Pedro, a todos os trabalhos periféricos ao Hotel.

- Então o Tarcísio, além de sócio do Hotel Dall'Onder tem empresas só dele?

- Sim tem, inclusive com sócios. Ele tem a Caminhos de Pedra Agroindústria que é o projeto das ovelhas leiteiras e tem uma importadora de óculos italianos.

- Pelo que tu sabes há um certo equilíbrio entre a remuneração e as atividades dos colaboradores?

- Sim, inclusive o Hotel Dall'Onder foi sempre referência em remuneração, tanto que eu conheço a realidade de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre e de Gramado e Canela, e também de Caxias do Sul, e o Hotel Dall'Onder é o que melhor remunera. Nos últimos dissídios em Caxias do Sul foi solicitado ao "seu" Tarcísio que não avançasse muito em seus patamares de

remuneração. Eu diria assim, que excetuando algumas situações, todos os nossos funcionários sabem que são muito bem remunerados. Mesmo porque o percentual de gratificação atinge 100% dos funcionários e em alguns casos isto significa que eles chegam a dobrar aquilo que eles ganham de básico.

- Tu te referes aos 10%?

- Sim, exatamente.

- Existem grandes diferenças de salários?

- Eu acredito que haja, mas eu não tenho clareza, embora eu tenha certeza que as diferenças são justas e se referem à comparação entre os supervisores e os cargos imediatamente após os supervisores (Em comparação com os níveis mais baixos).

- Qual é a tua opinião sobre os esquemas de gerenciamento adotados? Você se referiu à situação do Gilberto que é o homem que comanda internamente a casa, tendo o “seu” Tarcísio que retorna periodicamente para cobrir problemas que surgem, mas como é que tu vêes a coisa a nível de gerenciamento, em geral, incluindo a Giordani Turismo.

- É uma das empresas mais democráticas com que eu convivi e é uma empresa que se preocupa também com o bem estar dos funcionários. Voltando um pouco a aquela questão dos conflitos, eu que olho de fora eu já identifico que há uma relação com o nível de escolaridade; o Hotel apresenta uma grande diferenciação porque tem um grande número de funcionários que tem o 3^o grau e até pós-graduação, um grande número que tem o 2^o grau completo e uma grande maioria que tem o 1^o grau ou 1^o grau incompleto. Os conflitos surgem mais na camada de funcionários que, embora sejam colegas muito preciosos, são mais ignorantes. É o que eu percebo. O Tarcísio é o homem de visão, então ele é a pessoa que nos direciona ou que nos dá as idéias constantemente e ele é descentralizador, então ele nos deixa fazer, tanto na Atuaserra, quanto no Hotel Dall’Onder, seja para mim, seja para o Gilberto, seja para qualquer um. Ele é o elemento corretivo, mas ele discute com você e ele acata o que você diz, como foi o caso em relação à criação da homepage, porque ele cria esse elo de confiabilidade, ele estabelece, eu diria assim, uma relação segura. Em relação ao Tarcísio você tem uma relação segura, estável. Você não tem o lado aquele, será que o Tarcísio...., você não tem o lado da desconfiança e ele passa muita serenidade aos funcionários. Nós não temos um único funcionário que não seja um grande admirador de “seu” Tarcísio. E que não tenha o respeito absoluto em relação a ele e dele. Você nunca vê o “seu” Tarcísio sendo grosseiro, chamando a atenção em público, muito pelo contrário, ele sempre tem uma atitude elogiosa, entre aspas, para o funcionário; quando ele percebeu uma carência e num determinado momento aquele funcionário deu uma demonstração de boa vontade ou de bom atendimento é o momento em que reconhece isso e se houver necessidade de chamar a atenção ele faz isso com muita discrição.

- Que papel jogam nesta história toda o “seu” Elia e a Carmen, que são os outros acionistas?

- O que nós percebemos é que o “seu” Dall’Onder enquanto possuidor dos 50% ele até foi uma pessoa que veio morar no Hotel, em função do fato da “dona” Olga ter quebrado uma perna e ter ficado com algumas dificuldades e foi sugerido que ela viesse morar no Hotel. Num momento em que houve uma reunião, o Hermes que sempre foi muito humano e que sempre acompanhou todo o processo, inclusive na reabilitação da “dona” Olga, o “seu” Hermes sugeriu hidroginástica e

uma série de atividades que o próprio Hotel propiciou para a “dona” Olga, e que nós consideramos junto com o “seu” Tarcísio que eles deveriam vir morar no Hotel e daí, no conjunto das obras já se estabeleceu que uma das suítes seria do casal e a “dona” Olga não mais saiu aqui do Hotel. No instante em que terminaram a obra o “seu” Elia se fixou, com a “dona” Olga, definitivamente aqui no Hotel. O “seu” Dall’Onder tem na verdade um papel lúdico frente ao turista, aliás, os turistas gostam muito dele, até porque ele tem um grande envolvimento e o casal, enquanto casal, passou a idéia de um Hotel sério e familiar. Então eu diria assim, a contribuição deles é muito importante nesse sentido, contribuindo para o conceito de que o Hotel Dall’Onder, além de todo o trabalho que faz, ainda é um Hotel familiar. E que o Hotel se preocupa, de uma certa forma, com as pessoas ou com a pessoa que foi a principal responsável num determinado momento para que o Hotel nascesse.

- O VINOCAAP é gerenciado pela “dona” Carmen?

- Exatamente! Ele deveria ser gerenciado pelo “seu” Dall’Onder que era a idéia, já que o “seu” Dall’Onder se responsabilizou durante muito tempo pelo VINOCAAP, mas hoje a gente sente assim: os funcionários tem um carinho muito grande pelo “seu” Dall’Onder,...ele tem o respeito dos funcionários, ele sabe o funcionário que é bom e o que não é bom...

- A comunidade, na tua opinião, considera o “seu” Elia como uma pessoa carismática?

- Não, a comunidade de Bento, não.

- E a comunidade do Hotel?

- Eu diria assim, a comunidade turística, os turistas consideram o “seu” Elia uma pessoa carismática. Os turistas consideram.

- Lá no VINOCAAP consideram (o “seu” Elia carismático)?

- No VINOCAAP sim, porque de uma certa forma é ele que é visto como líder.

- A liderança carismática é do Tarciso?

- É do Tarciso, sem dúvida nenhuma.

- Se o Tarcísio não fosse o Diretor Superintendente do Hotel, na tua opinião o Hotel teria tido o desenvolvimento que teve?

- Não, em absoluto

- Teriam sido desenvolvidos alguns dos projetos que foram desenvolvidos através do Hotel?

- Também não, até porque a visão social é muito do seu Tarcísio

- Bom, tu achas que mesmo assim com todos esses problemas entre os acionistas, o ambiente de trabalho é um bom ambiente de trabalho, é um ambiente alegre, descontraído?

- No Dall'Onder sim.

- Quanto ao afastamento dos colaboradores do Hotel, o motivo que provocou este afastamento, qual a tua opinião sobre isso?

- Existem algumas situações que são necessárias. Em primeiro lugar, para trabalhar no Dall'Onder hoje, a gente precisa adquirir o perfil Dall'Onder de ser. Que é um hotel que oferece aconchego, bem estar, nem falamos da questão conforto porque nós todos os dias estamos tentando melhorar, embora a gente sempre venha a receber críticas da parte antiga. Construímos toda uma parte nova, mas tem toda uma parte antiga para recuperar, para restaurar, enfim, mas ele tem a característica do bom atendimento. Então, o funcionário que não tem este desprendimento, que não consegue trabalhar em equipe, que não é solidário, ele não se dá bem no Dall'Onder, então é um funcionário que naturalmente ele se afasta. A gente percebe que a própria equipe exerce uma liderança, uma pressão, sobre esse funcionário que ele mais dia menos dia ele se afasta. Quando existem situações, que a gente acompanha freqüentemente, ou de roubo ou de alguma situação especial, em geral, é algum funcionário que chega e diz: olha dá uma observada aí que tem problema em tal setor...Observar a quem? Não, ninguém, só observa certos movimentos, assim e assado...Então, a gente consegue fazer o trabalho de uma forma bastante ética. As coisas acontecem num nível de resolução bastante satisfatório, mesmo em situações críticas.

- Tu achas que existe um sentimento de corpo, de equipe, em torno da Missão do Hotel Dall'Onder?

- Existe.

- Qual é essa missão?

- A nossa missão, você quer saber a missão do próprio Hotel?

- Sim

- É o desenvolvimento, justamente das atividades, da questão do turismo e de serviços, ser um prestador de serviços na área justamente do turismo.

- Pode haver uma diferença sutil nas tuas colocações: a Missão é ser um prestador de serviços na área do turismo ou ser um promotor do turismo?

- Não, ele não coloca como um promotor, ele tem isso subentendido quando coloca isso na questão dos serviços e como ele pegou como missão ser justamente um prestador de serviços na área do turismo; o turismo é a única atividade, é uma das únicas atividades que exige o exercício da coletividade, que exige uma promoção constante, que exige um aperfeiçoamento constante, que exige uma busca de conhecimento constante, então isto está muito claro e me parece que a pessoa que fez, que foi um grande especialista que chegou a essa conclusão junto com a equipe ele tinha todos esses conceitos subjetivos presentes.

- Como é que você vê este conceito de Missão do Dall'Onder e a vinculação disso com a atuação que o Dall'Onder tem junto aos

projetos, que ele diz que tem, se é que o Dall'Onder tem essa atuação junto a esses projetos?

- Tem, diretamente o Hotel tem. O Hotel Dall'onder é responsável por isso. O que se tem muito claro é quanto o conceito de empresário que "seu" Tarcísio faz o exercício, que é a geração de trabalho constantemente e geração de novos negócios inclusive. O "seu" Tarcísio não concentra, ele poderia perfeitamente ter concentrado o trem nas mãos dele, inclusive até uns meses atrás ele era questionado se ele não era um dos acionistas da Maria Fumaça. Então o "seu" Tarcísio sempre teve esse desprendimento de montar negócios, inclusive dar toda a sustentabilidade necessária, até que esses negócios andassem por si só. Foi o caso da Maria Fumaça, que nasceu aqui dentro.

- Mas neste caso, quem dá sustentabilidade é o Tarcísio, pessoa física, ou o Tarcísio, Diretor Superintendente do Hotel Dall'Onder?

- As duas situações. Sabe porque? Porque o Tarcísio continua dando as idéias, elaborando outros projetos, mesmo para essas empresas, então ele continua sendo o mentor intelectual dessas empresas.

- Além da sustentação intelectual, ele dá sustentação financeira pessoal?

- Ele dá, ele próprio assume isso. E a equipe do Hotel Dall'Onder assume isso junto. Como ele é descentralizador, ele toma uma determinada iniciativa e passa para a equipe, a equipe analisa a situação, interfere ou não, mas sempre se tem esse aporte. Todas as empresas que nasceram aqui dentro tiveram o aporte financeiro do Hotel Dall'Onder.

- Como tu poderias caracterizar a ideologia central do Hotel Dall'Onder? A ideologia, não a missão, a ideologia.

- Na verdade, essencialmente, partindo do "seu" Tarcísio, seria, sermos uma empresa democrática, com compromisso social, isso é repetido em todos os treinamentos que nós damos aos funcionários e o "seu" Tarcísio se reporta a isso, da responsabilidade social e com o desenvolvimento do turismo, da área de serviços que cada um dos nossos funcionários tem.

- Tu achas que essa ideologia é sentida pelo corpo funcional?

- Eu diria que por 70% do corpo sim! Dos funcionários, sim! Principalmente quando você faz essa ligação: Tarcísio e essa missão, Tarcísio e essa ideologia.

- A ligação, então, não é Dall'Onder, é Tarcísio?

- É Tarcísio. Eu diria assim, o Hotel Dall'Onder é o meio para dar a estrutura econômica para o "seu" Tarcísio fazer o que ele pensa que precisa ser feito.

- Me diga uma coisa, você vem acompanhando isto há muito tempo, agora, haveria o desenvolvimento que houve (Maria Fumaça, rafting, Caminhos de Pedra, etc) sem a interveniência do Tarcísio?

- Não, não haveria.

- Porque?

- Porque nós estamos numa região desprovida de idéias e estamos rodeadas de pessoas que esperam que um dia alguém vai fazer e que não tem a iniciativa de fazer. Elas não têm a iniciativa do fazer.

- É, tu não conheces outras regiões!

- Então, com toda a certeza, dentro da contextualização histórica, as coisas não teriam acontecido, sem a volta de "seu" Tarcísio para Bento.

- Tu caracterizas o Tarcísio como um líder carismático?

- Sim, muito! Além de carismático, missionário!

- Mas ele não é um líder carismático discursivo? Porque ele inclusive é uma pessoa suave....

- O "seu" Tarcísio, hoje, na verdade, aprendeu a se posicionar nas diferentes situações, então ele faz um mix de gerenciamento, hoje, isto nós temos muito claro, ele tem momentos em que ele é extremamente suave e ele tem momentos em que ele é extremamente duro e, eu diria, até diretivo demais, não chega a ser autocrático, mas é diretivo, mas isso faz parte. Ele tem muito claro qual é o tipo de posicionamento que ele tem que ter com as diferentes pessoas, nas diferentes situações.

- Do ponto de vistas, digamos assim, das entidades beneficiárias dessa atuação, tu achas que esses beneficiários reconhecem que o Hotel Dall'Onder teve alguma coisa que ver com o seu crescimento, por exemplo, se eu for lá na Miolo eles reconhecem o papel do Dall'Onder?

- Sem dúvida! Especialmente Adriano que é uma pessoa que eu acho que está se desenvolvendo como um líder extremamente positivo lá no Vale dos Vinhedos.

- O Valduga também?

- Valduga é o seguinte: você tem que olhar para a placa que ele colocou na frente, porque ele vai dizer que foi ele que fez tudo sozinho. Mas tem a placa que identifica isso. Além disso, existe todo um relato que é feito pelos funcionários do Banco do Brasil, já que ainda existem dois ou três grupos que vinham desde os anos 90 e que continuam a vir aqui e que sonham com o Valduga que eles conheceram através do Hotel Dall'Onder.....

- Como você vê o comportamento do Dall'Onder em relação aos seus concorrentes e a seus fornecedores?

- Eu diria que o Dall'Onder é o grande colaborador e eu diria que até seria interessante que fossem entrevistados concorrentes. Na verdade, ele é o referencial para os concorrentes, eles vêm conversar muito com o "seu" Tarcísio.

- Ele chegou a estimular o surgimento de outros hotéis?

- Sim, sim, inclusive do irmão dele e de outros mais. Ele sempre deu o maior apoio.

- Ele chegou a estimular o surgimento de um Hbtel que tenha ficado maior que o Dall'Onder?

- Não ainda não, nenhum é maior que o Dall'Onder.

- Mas ele estimula o surgimento de outros hotéis?

- Sim, sim, até porque ele tem muito claro que para nós chegarmos a ser um produto turístico forte, em primeiro lugar, a estrutura hoteleira, que é a mais cara, a mais difícil dentro de toda a contextualização da área do turismo, tem que ser criada. Inclusive para se manter no mercado. Então, ele é uma dessas pessoas que tem isso muito claro.

- Em relação aos fornecedores ele tem uma política de sugar ou de parceria?

- É uma relação de parceria e muito justa. Com certeza nós pagamos praticamente bem tudo aquilo que a gente adquire.

- Há fidelização dos fornecedores?

Sim, há.

- Existe preferência dos fornecedores por serem das áreas onde o Dall'Onder atua?

- Certamente, e existe o estímulo e, por exemplo, agora, vamos incentivar uma pessoa que está fazendo pão e dentro do conceito de substituição de importações, em lugar de nós estarmos trabalhando com Nutrella e outras marcas, tem uma microempresa surgindo a partir desta semana, que vai ser basicamente a fornecedora de nossos pães. Claro, teremos o pão da padaria, mesmo porque a padaria é nossa parceira, então você nunca vai deixar de ter um cacetinho, um pão recém feito pela padaria, mas também vamos ter o pão recém feito por uma empreendedora que está se dedicando a essa área, buscando uma diversificação bastante interessante na área de pães.

- Dentro da conceituação de empresa visionária, existem várias posturas, entre os autores, mas segundo Collins e Porras eles afirmam que você tem que ter uma ideologia central, uma missão e coisas e tal, mas não necessariamente isto tenha que ter um componente ético. Há no Dall'Onder algo pelo estilo, ou seja, ao promover o turismo ele não considera o aspecto ético, ele deixa de respeitar o aspecto ético?

- Nós temos, enquanto empresa, uma preocupação central com a questão ambiental. Desde a construção até para onde vai o nosso esgoto. Existe também uma preocupação com o relacionamento que se estabelece. Existe uma preocupação ética sim. Como ele trabalha o conceito de sustentabilidade, ele pensa em não incorrer neste tipo de erro. A própria parte nova, ao

ser construída acabou ficando com um andar a mais e a forma com o foi resolvida esta questão foi de uma forma muito interessante. Nós sabíamos que estávamos com o rabo preso com o poder público e este relacionamento com o setor público foi feito de uma forma bastante interessante

- O Hotel como empreendedor teve sempre um comportamento como investidor muito cauteloso ou ele se propôs metas audaciosas e tentou cumpri-las?

Muito cauteloso. Muitíssimamente cauteloso. Isto é uma postura que vem muito do Gilberto. Eu diria assim, eu acho que o “seu” Tarcísio se atiraria mais, porque ele sonha e o Gilberto é a pessoa que mostra os dados diariamente; ele faz esse controle criteriosamente.

- Mas tu não consideras que todos esses projetos, como Maria Fumaça, rafting, Caminhos de Pedra não são metas audaciosas?

- É, sem dúvida, nenhuma, só que tudo começou, não como uma obra acabada, nós começamos a colocar clientes numa obra que não está acabada, mas como a nossa característica é o atendimento, o fato de não estar acabado fica até meio simpático. No pós-venda, o cliente reclama inclusive do fato do Hotel não estar pronto, estar semi-acabado e eu comprometo ele com essa situação e convoco ele a nos ajudar a terminar a obra. Esta alternativa de se comunicar com o próprio turista permite que todas as coisas que o hotel começou e que no início eram precárias, sim, mas como o “seu” Tarcísio fez com que cada uma das empresas que iam surgindo tivessem que investir naquele produto turístico e ele pressiona para que se invista na melhoria daquele produto turístico e não investir os lucros em apartamentos, por exemplo, o que ele considera pecado. Ele quer a melhoria daquilo que está sendo feito. Nada se faz de forma acabada, mas vai se criando.

- E essa visão, essa ideologia ou essa missão já existia desde o início do Hotel Dall’Onder?

- Não, isso só surgiu com o retorno do “seu” Tarcísio para Bento.

- Mas ele sempre teve essa visão?

- Ele sempre teve.

- Embora não necessite ser formal, tu achas que existe uma permanente doutrinação da equipe, em torno da Missão, da ideologia central?

- Não existe uma doutrinação permanente, mas através do PGQP e coisas assim a gente se reporta à missão. Nos treinamentos geralmente se repassa isso. Mas não existe uma forma doutrinária. Nas atividades lúdicas que se faz com os funcionários pelo menos uma vez por mês, a gente pergunta, qual é a missão do Hotel? Numa forma de envolvimento na atividade. Há uma formação de uma consciência sem necessidade de pregar um catecismo. O que eu vejo é que o Hotel, pela postura natural, ele exige de todos um comprometimento e o funcionário que não estiver comprometido com isso, que não pactua se sente deslocado.

- Se a pessoa não se enquadra, então, o Hotel passa a ser um péssimo ambiente de trabalho?

- Com toda a certeza! Na seleção de pessoal se busca estar atenta à vocação natural da pessoa, o perfil ocupacional dela. Se ela tem um nível de insatisfação dentro da função que ocupa, ou seu rendimento não é o esperado, mesmo porque se tem mil oportunidades de trabalhar em muitos setores, já que é um empresa muito setorizada, se busca a recolocação em outro posto de trabalho, mas, este trabalho, que está a encargo do Gilberto que se desempenha maravilhosamente bem neste sentido, ele tenta conduzir as coisas para que a pessoa se sinta bem, em outra atividade mais adequada ao seu perfil.

- O Dall'Onder tem uma tendência a premiar individualmente ou a salientar o premio em equipe?

- Em primeiro lugar, ele salienta o trabalho em equipe, mas não deixa de reconhecer o trabalho individualmente e em todas as comemorações, como nos vinte anos do Hotel Dall'Onder sempre foram premiados os funcionários destaque. Os funcionários que atingem um certo período na empresa são reconhecidos. São salientados aspectos como a frequência, o esforço.

- A empresa salienta muito a iniciativa, a apresentação de idéias inovadoras?

- Sim.

- Independente disso, existem regras bem nítidas para cada função, porque eu vi no manual de integração que existem regras bem nítidas?

- É, É!

- Cada categoria tem regras bem claras...?

- Ela tem um perfil ocupacional e que o próprio PGQP exige e este justamente foi o meu primeiro trabalho para o Hotel Dall'Onder, a descrição de função por função e você pode ver que a estrutura de normas é extremamente democrática, você pode ver que não existem coisas do tipo, para os hóspedes: é expressamente proibido tal coisa..., este tipo de coisas não faz parte da nossa imagem.

- Várias pessoas falaram no PGQP e eu mesmo vi várias coisas que são típicas do PGQP aqui no Dall'Onder e inclusive que existe um Plano Estratégico, mas a impressão que me deu é que não é um Plano Estratégico sofisticado....?

- Não, é extremamente simples, muito, muito simples. Ele tem as linhas gerenciais essenciais para os próximos anos, para os próximos quatro ou cinco anos.

- Embora existam missões, definições, objetivos, etc e mesmo um plano estratégico, a sensação que dá, depois de ouvir as entrevistas, é que existe um componente intuitivo que é dado pela percepção do grupo diretivo do caminho que tem que ser andado. É correto?

- Exatamente!

- Independente do que está formalmente escrito no Plano Estratégico é muito mais uma busca de novidade, no sentido da promoção do turismo, que move a orientação estratégica efetiva, está correto isto?

- Está correto, é bem isso!

- Há uma sensação de já se alcançou o patamar máximo ou há a necessidade de sempre melhorar?

- Sempre é necessário melhorar e eu acho que nós chegamos agora no momento em que precisamos criar, criar e manter o que a gente construiu até agora; até dentro do ciclo de vida dos produtos. Por exemplo, os Caminhos de Pedra nós vamos ter que dar uma retomada geral, como uma leitura como um todo: é a leitura do cliente que vai lá, é a leitura da própria comunidade envolvida, é a leitura do próprio Hotel. Então, precisamos colocar lá consultores culturais para trabalhar junto com a comunidade, precisamos arrumar muitas coisas lá. E outros produtos que nós também criamos, a gente assim, é essas questão que eu estava colocando do trabalho externo do “seu” Tarcísio, que ele próprio faz a avaliação quando ele diz, por exemplo, eu me afastei demais do trem, eu preciso me reaproximar de novo da Giordani Turismo; aproximar significa botar o trem de novo encima dos trilhos. Quer dizer, quando entram as destoantes, essa, vamos chamar, de ingerência, se faz necessária. E, eu digo assim, eu sinto esta responsabilidade por toda a região e o “seu” Tarcísio é uma agenda ambulante e após cada caminhada eu tenho que fazer uma agenda de tudo o que se tem que fazer, de todos os reparos necessários que precisam ser feitos. Então, eu diria assim, o meu planejamento, o meu plano de ação, é um plano que eu estou constantemente renovando, rearticulando. Parece que estamos um pouco estagnados, mas se você avaliar, no final do dia você correu atrás de mil coisas que precisam ser retomadas.

4ª ENTREVISTA

HERMES BASSO

4ª ENTREVISTA: HERMES BASSO

- Hermes, porque saíste do Dall'Onder?

- Bem, eu saí porque eu recebi um convite dos meus irmãos, eles tem uma empresa que são duas unidades, uma Metalúrgica Basso, que trabalha com peças, fabricação de máquinas, e a outra VIROTEC, que trabalha com ferramentas para a indústria de móveis e afins, e eles me convidaram para ser o gerente comercial a nível de Brasil. Porque eu fui? Por duas coisas: até por um desafio meu de conhecer outras áreas e também para dar um pouco de equilíbrio na família, já que são três sócios com empresas de grande potencial e são batalhadores, mas falta alguém que dê equilíbrio, inclusive equilíbrio emocional, pois eles tinham dificuldade de se falar entre eles e hoje já estão se falando e a coisa começa a fluir melhor.

- Tu és um corpo estranho, mas não tão estranho assim?

- É, os apelos da família são chamados que você tem que atender, muitas vezes. E isso é um outro desafio para mim. Aqui no Hotel a equipe está montada, com muito orgulho, o Gilberto, o Leandro, a Janete; são pessoas que eu ajudei a que crescessem dentro do Hotel; eu nunca fui um centralizador; eu percebi sempre o Hotel como uma empresa que outros colegas poderiam fazer crescer.

- Qual era a tua função quando tu saíste?

- Eu era o gerente geral, quem comandava todas as áreas, embora meu foco maior fosse a área comercial, eu sempre me dediquei mais à área comercial, mas eu tinha penetração em todas áreas, eu tinha respeito de todos, era ouvido, era dessa forma!

- Tu não saíste por nenhum conflito, foi mais uma questão pessoal tua?

- Foi uma decisão pessoal minha, inclusive, as palavras do Tarcísio quando eu saí foram muito.... me marcaram muito: ele disse: "eu estou perdendo um filho muito querido" e eu disse, olha Tarcísio eu vou para outra área e se por acaso lá as coisas não saírem a contento e eu tiver que voltar para o segmento de hotelaria, a primeira empresa que virei bater na porta vai ser aqui e se não tiver lugar aqui, só então eu vou procurar outro lugar, mas sempre a preferência vai ser do Dall'Onder.

- Porque você voltaria para o Dall'Onder, em primeiro lugar?

- Ah, pela paixão que eu tenho pelo Dall'Onder e eu venho aqui, inclusive, nós combinamos assim, eu venho aqui e dou uma assistência, já que o único dia que eu tenho livre é aos sábados, então eu venho aqui para conversar com o Tarcísio e com o Gilberto que são as duas cabeças chaves aqui do Hotel e o Gilberto então disse que nós vamos ter que te remunerar de alguma forma e, então, eu não dei resposta, mas na próxima vez que eu me encontrar com ele eu vou dizer: olha, eu não quero remuneração dessas horas, eu quero simplesmente poder vir aqui na empresa, matar a saudade que eu sinto de tudo isto aqui, isto é o maior pagamento que eu possa ter. É isso, é a satisfação de ser bem recebido, entendeu, muitas vezes poder dar uma idéia que possa ajudar, que possa contribuir com esta engrenagem maravilhosa, entendeu; e eu tenho essa visão de futuro do que representa o Hotel em termos de região....

- Qual é essa visão?

- O Hotel, eu diria assim, é um pequeno laboratório, onde as pessoas estão observando ele, tudo o que acontece aqui, reflete no meio, os casos de sucesso aqui, inclusive, agora estão

surgindo novos hotéis aqui, porque o Dall'Onder é um sucesso; está surgindo uma escola de turismo na Universidade aqui, da UCS, é o curso mais procurado da UCS aqui no campus de Bento, é o turismo, isto o que que é? É a sociedade que está olhando para este laboratório que está mostrando que é um setor que vai ter sucesso e que vem de encontro da tendência de turismo que, todo o mundo sabe, vai ser a indústria do futuro, que é desenvolvimentista, que não concentra a renda, que é uma indústria coletiva, e isto tudo fascina, este lado humano sempre me cativou muito.

- Na tua opinião, qual é a missão, a ideologia do Dall'Onder? Aiás, a missão é uma coisa, a ideologia outra.

- A missão do Dall'Onder é justamente isso, o Dall'Onder quer que a região seja um pólo turístico.

- É a promoção do turismo regional?

- Exatamente!

- Qual é a ideologia básica, a ideologia interna do Dall'Onder?

- A ideologia do Dall'Onder é o ser humano, porque no Dall'Onder nós apreendemos a trabalhar com liberdade. O Tarcísio é um tipo de administrador que dá liberdade, o que é muito difícil... para mim, no início era muito difícil porque trabalhar com liberdade exige mais, porque quando alguém te diz o que tu tens que fazer é mais fácil, agora quando tu tens liberdade de fazer o que tu queres, então tu tens que ser mais criativo, tens que ser mais competente, exige mais.

- Agora, esta liberdade ela...., ela independe de normas operacionais, não existem normas operacionais?

- Existem, existem normas operacionais, só que esta liberdade é incrível.... ela faz com que você cuide mais do trabalho do que fosse para ti, você cuida mais do trabalho para o Hotel do que fosse para ti. Vai criando este vínculo, essa coisa, como se tuas idéias, que tu vais colocando em prática, elas vão dando certo e isto vai te contagiando e isto vai criando uma harmonia dentro do grupo e isto é uma coisa até difícil de explicar, a força que forma isso, forma uma sinergia muito, assim, forte, e isto acontece inclusive não só comigo, mas também com outros colegas que saíram daqui, e muitas vezes a gente fica até triste, porque eles têm até receio de vir aqui, não receio de voltar, mas receio de vir aqui bater um papo, mas quando tu sentes esta sinergia, quando tu sai, tu tens vontade de voltar, tu tens vontade de se agarrar nela, mas o simples fato de tu poderes vir aqui e poder conviver, poder cumprimentar, poder ver o que está acontecendo, isso ameniza a tua frustração de não participar mais. Estou fugindo um pouco....

- Não, não, o teu depoimento está ótimo! Você estava aqui desde o início do Hotel, começaste quando era o Hotel Atlântida?

- Eu comecei a trabalhar em 1974, no Hotel, sendo que eu trabalhei um ano sem carteira, até 1975, sendo que eu morava aqui perto, num bairro humilde e que tinha um campinho de futebol aqui atrás do hotel e então a gente passava na frente do Hotel e um dia eu vi aqui uns jogadores do Grêmio hospedados e aí eu entrei no Hotel, meio olhando pelos vidros, vi os jogadores ensaiando jogadas, vi o pessoal do hotel atendendo os jogadores e de repente me fascinou a ligação que o hotel tem com o mundo, essa coisa fantástica que o hotel tem com o mundo, e não deu outra e apareceu a oportunidade e eu vim trabalhar no hotel. Bem, logo que eu comecei a trabalhar em hotel...

- Mas logo que tu começaste a trabalhar em hotelaria, esta atividade aqui na sociedade não era considerada de segunda linha?

- Sim, sim, sem dúvida, mas isto foi o segundo momento. O primeiro momento foi o sonho de trabalhar em hotel, logo a seguir eu me choquei. Porque embora eu fosse de família simples, eu tinha estudado em um colégio, Santa Bárbara, que embora fosse um colégio estadual, nele estudava a classe média de Bento, então ali eu tinha vergonha de dizer que trabalhava no Hotel.

- Ali, era como o Colégio Júlio de Castilhos, em Porto Alegre?

- É isso aí! Trabalhar no Hotel era como ser porteiro de cabaré, sem nenhum demérito para estas profissões, mas é um tipo de profissão que ninguém quer divulgar. Além disso, a comunidade via o Hotel como uma coisa que não tinha valor, uma coisa distante, a comunidade dava muito pouco valor ao hotel, o que se percebe é que naqueles primeiros anos o hotel não era valorizado, a comunidade dava pouco valor ao hotel. O prestador de serviço em hotel, naqueles primeiros anos não era valorizado.

- Você acha que isto mudou radicalmente?

- Mudou, mudou radicalmente, mas isto foi, como vou te dizer?.....Sim, mas isso foi um trabalho.... do "seu" Tarcísio e, eu acho, que nós fizemos juntos no sentido da valorização do prestador de serviço, porque para o pessoal de Bento..., dava muito pouco valor ao hotel, o prestador de serviços em hotelaria era desprezado...., hoje eu posso dizer que era daquela forma. Era o caso do tio Hugo, que tinha um serviço de restaurante lá no Clube Aliança, que era o Clube mais aristocrático de Bento, e ele tinha que preparar o jantar no subsolo, e tinha que servir o jantar no terceiro andar e tinha que subir com as panelas na mão até o terceiro andar, para servir lá encima, e os caras perguntavam quanto você cobra o jantar e ele dizia eu cobro (em valores atuais, por exemplo) R\$ 10,00, mas eles diziam só que eu vou trazer o vinho meu, vinho pessoal, tu cobras dos outros; ele não tinha condições nem de cobrar a bebida, isso mostra como as pessoas daqui não tinha respeito pelo prestador de serviço, e isso dava umas brigas feias, porque as pessoas não tinham respeito pelo serviço. Uma das coisas que o Tarcísio fez foi enfrentar os poderosos aí, e hoje a prestação de serviços em qualquer circunstância tem o seu valor e as pessoas vêem de uma forma diferente, embora ainda existam alguns ranços.

- Tu achas que essa visão que o Dall Honder se propôs, eu acho que eu já te perguntei isto de outra maneira, tu achas que esta visão foi sendo criada ou o Hotel Dall'Onder tinha esta visão clara, assim, desde o princípio. Ou seja, no dia que o "seu" Elia comprou o Hotel, esta visão já estava clara ou foi no dia em que o Tarcísio apareceu, ou seja, esta idéia já existia ou apareceu com o Tarcísio?

- Foi com o Tarcísio, que tinha esta visão de futuro, esta visão de transformar Bento num pólo turístico, porque o sonho dele é para mostrar que quando a indústria moveleira estivesse em crise, a indústria do turismo poderia ser uma alternativa. Ele tinha até como um sonho que a

indústria turística manteria a atividade na região, se a indústria tradicional da região entrasse em crise temporária.

- Havia alguma coisa do tipo, de que a indústria hoteleira está salvando Bento?

- Não, a idéia é que houvesse tantos hotéis em Bento que mantivessem a indústria de móveis, mesmo nos momentos em que elas entrassem em crise, sendo que o sonho do Tarcísio era de que a demanda de móveis para a hotelaria fosse tal que pudesse manter a indústria num determinando momento.

- Existe alguma pessoa, entre os acionistas que tu consideras carismático? O “seu” Elia é carismático, por exemplo?

- Ele é carismático. Eu acho que ali existe uma dupla muito boa, já que tu tens o Tarcísio, com esta visão de futuro, com esta visão humana, e o Sr. Elia com a segurança em termos de capital, que sempre soube aplicar os dinheiros, ele soube sempre conduzir bem esta parte financeira. Então se formou um casamento interessante com o Tarcísio.

- Qual é o papel do outro sócio?

- Carmen cuida do VINOCAPI.

- O Tarcísio toma conta do Dall’Onder, junto com o “seu” Elia Dall’Onder?

- Lá embaixo quem administra é o “seu” Dall’Onder e a Carmen. É um grupo só, um bolo só, mas com cada parte administrando independente.

- Os funcionários consideram o Tarcísio e “seu” Elia como pessoas carismáticas?

- Olha, eu acredito que em relação ao Tarcísio eles tem uma profunda admiração, assim como eu tenho, como um homem que está revolucionando o turismo de Bento Gonçalves e da região, um homem que trouxe dignidade aos profissionais que se dedicam a esta atividade; um homem que vai gerar novos empregos no setor e também ele como ser humano, como pai de família, como exemplo, todos eles tem essa admiração.

- E tu achas que a comunidade tem essa visão?

- Não, só em parte. Na comunidade existe uma divisão. Na verdade, tem pessoas que têm essa mesma visão que eu tenho, que meus ex-colegas têm, e existem pessoas que não querem admitir..., sabem que o Tarcísio é um homem de visão, mas não querem admitir isso e aí, ao contrário, afirmam que ele é um homem que só pensa nele, que só quer tudo para ele, e isto é uma forma de não reconhecer tudo o que foi feito. Esta é uma visão errônea, no meu entender.

- Do ponto de vista das iniciativas da empresa tu achas que a empresa em algum momento se traçou metas audaciosas, metas que fugiam um pouco da rotina?

- Com certeza, imagina que na década de 80 praticamente se quadruplicou a capacidade hoteleira de Bento Gonçalves, sem recursos, praticamente só com capital próprio.

- E esta quadruplicação é responsabilidade do Dall'Onder?

- Dos dois, dessa dobradinha Tarcísio – Elia que puxou essa iniciativa.

- Pelo que eu pude perceber aqui, como é que fica a situação de uma pessoa que não se enquadra na equipe?

- A isto é muito interessante, existe um grupo... formou uma cultura de pessoas, assim, boas, de bom caráter porque a coisa vem... a coisa começou com o Tarcísio, o Gilberto e outros e atingiu as bases e hoje quando entra uma pessoa que não se adequa, que não tem esse perfil de caráter, que não tem esse amor à empresa, que não se dedica ao trabalho, ela é excluída pelo grupo, não pelos gerentes ou chefes.

- O ambiente de trabalho fica horrível para elas?

- Ah, com certeza.

- Não se enquadra de jeito nenhum?

- Ah, não se enquadra.

- E isto é uma coisa que ajuda a selecionar pessoal? Na tua opinião como ex-gerente geral?

- Ajuda, ajuda, com certeza, pelo menos... existe aqui também a taxa de serviço. A taxa de serviço funciona assim: todo o mundo quer dividir a taxa de serviço com pessoas que trabalham igual ou mais que ela, não é?

- A taxa de serviço é uma premiação anual?

- Não a taxa de serviço é a incidência de 10% sobre o faturamento bruto que é distribuído para todos, nós ganhávamos 10% sobre o faturamento, não é sobre o lucro, é sobre o faturamento. Agora imagina dividir isso com quem não trabalha, isto é uma coisa difícil de aceitar (risos). Ninguém gosta de carregar vagabundo nas costas; então isso é uma forma de expurgar quem não está alinhado.

- Existe, e eu vou usar um termo que talvez não seja muito adequado, uma certa doutrinação do pessoal, sobre a importância do trabalho que eles exercem, da importância da empresa, do papel histórico que a empresa pode jogar, existe alguma coisa desse tipo?

- Sim.

- Não estou falando num sentido formal, de dar um curso ou como ensinar ave-maria e padre nosso, não é nesse sentido, mas no sentido de inculcar um espírito, uma ideologia central nas pessoas...

- O que existe de fato, é essa visão de futuro, que todos eles sabem, sabem essa visão de transformar Bento Gonçalves e a região num pólo turístico. Existe a visão de que se o cliente for bem tratado, ele volta. Ele voltando vai trazer mais gente, ele trazendo mais gente está garantida a sobrevivência de todos nós. Isto está bem claro. E depois existe também o PGQP, cujos coordenadores são o Gilberto e a Janete, e faz um trabalho muito interessante. O PGQP dita as normas de qualidade, de processo, os procedimentos e vai transmitindo isto para toda a equipe e também a opinião da equipe, do grupo, desde o funcionáriozinho mais simples lá, essas opiniões são levadas adiante. Por exemplo, tem um serviço que é prestado aqui no Hotel, que é lustrar os sapatos para os clientes e isto foi uma idéia de uma camareira. Isto é uma coisa que os outros hotéis não fazem. Este tipo de exemplo é pulverizado nos demais colegas que também sentem vontade de colocar alguma idéia, alguma coisa que venha a ser aproveitada, que possa contribuir para a manutenção desse cliente. Não sei se respondi a tua pergunta?

- Como que é feita a seleção do pessoal para trabalhar aqui no Dall'Onder?

- Bom, na seleção de pessoal se usa muito aqui a indicação do próprio pessoal do Hotel. É aceito este tipo de indicação. Existe uma certa restrição quando é marido e mulher, quando é para o mesmo setor, mas quando é para setores diferentes já pode ser aceito, também irmão e irmã, a experiência tem demonstrado que não são todos os casos que se pode aceitar. Normalmente, o próprio colega indica uma pessoa para trabalhar e ele vem aqui e passa por entrevistas, passa por entrevistas com o Gilberto, com o Tarcísio e com o chefe de área, faz-se um colegiado, se o colegiado aprovou, ele entra. Existe também indicações de empresas de recrutamento. Quando não se consegue na equipe, então, entra a empresa de recrutamento.

- Eu pensava, pelo que eu tinha ouvido até agora, que não se usava esta prática de usar empresas de recrutamento.

- Se usa sim, inclusive o CIEE é um grande alimentador de pessoal para o Hotel. Nós temos as telefonistas ali, inclusive isto foi uma idéia minha, que elas fossem mobilizadas através do CIEE, e ser telefonista, em geral, é o primeiro emprego delas, elas tem 16 ou 18 anos, estão fazendo o segundo grau. Elas ficam normalmente um ano e meio e de cada dez que começam como telefonista, nove seguem no Hotel, em outras funções.

- O Turn-over é muito forte?

- Não, ele é muito pequeno. E, normalmente, quem sai daqui sai muito desgostoso porque o salário médio é de R\$ 600,00 e não tem nenhuma empresa em Bento que tenha essa média salarial. Além disso, todo este ambiente, toda essa sinergia fazem com que quem sai daqui, saia muito contrariado.

- Porque acontece isso aí, chateado por sair?

- Sim, por perder todo este ambiente, este contato humano.

- Mas, como é o esquema de treinamento do pessoal, existe um treinamento formal ou um treinamento informal?

- Normalmente, o funcionário quando entra ele passa por três entrevistas, nas quais ele já conhece bem o Hotel, depois ele recebe o manual de integração, ele conhece bem o manual de integração, ele recebe um bóton que diz "em treinamento", o cliente vai reconhecer que ele está em treinamento e vai até relevar alguma falha porque reconhece que ele está em treinamento. Normalmente, o treinamento também é feito pelo chefe de área, que vai acompanhar ele, que vai

ensinar, que vai dar diretrizes, e também se faz o treinamento do Programa Gaúcho de Qualidade, se faz treinamento de garçom, de camareira, de cozinheira, não é. Então o PGQP do Hotel, coordenado pelo Gilberto e pela Janete, também propicia cursos também para o pessoal. Não são cursos tão formais, são cursos mais dentro da realidade da empresa.

- Me diga uma coisa, o gerenciamento foi desenvolvido aqui internamente ou vocês trouxeram gente de fora para desenvolver esse gerenciamento?

- Não, ele foi desenvolvido internamente. Se usa alguns consultores aí mas grande parte é feita internamente. Agora a grande mensagem que se transmite é que tem que se gostar de pessoas, estar sempre atento às pessoas e dizer para as pessoas, através de um olhar, de um gesto, que elas são bem vindas. Isto é mais importante que um procedimento técnico. Esse é o grande diferencial.

- A empresa nunca trouxe um gerente para promover uma grande mudança?

- Não, isso não. Se contratou alguns consultores, por exemplo, um consultor nos deu um curso de PPM, prospectar, potencializar.... para que todos os colegas pudessem ser vendedores: a camareira poderia vender, o mensageiro pode vender, que todos estão comprometidos com a venda do Hotel.

- Mas não na condição de dirigentes?

- Não, só na condição de consultores.

- E o relacionamento dos diretores e gerentes com o pessoal vinculado à sua gerência, ele é..., quais são os métodos que são utilizados, são utilizados métodos autoritários ou de participação?

- Não, se usa basicamente a compreensão e o convencimento. O gerente que usar métodos autoritários aqui no Dall'Onder, ele não dura muito tempo, porque o grupo tem muita força.

- Tu já falaste nisto, mas eu gostaria de confirmar: tu achas que existe uma sinergia entre os objetivos dos funcionários e os objetivos da empresa?

- Sim, com certeza.

- O sistema de planejamento é um sistema rígido, sofisticado e complexo ou é mais um planejamento de diretrizes gerais?

- Nós temos um plano estratégico até o ano 2004 no qual ele indica o rumo e evidentemente a gente tem que estar sempre monitorando ele, mas ele não é rígido não. Mas o rumo está muito bem definido.

- Quando surgem novas oportunidades de negócios, eles estão previstos no planejamento estratégico ou surgem de idéia inovadoras?

- Surgem também, surgem idéias de fora do planejamento estratégico, como é o que está acontecendo agora, com este atentado que ocorreu nos Estados Unidos, que vai provocar, que vai acontecer, que o mercado vai se voltar para o turismo interno. Isto é circunstancial, mas normalmente se segue o que está dentro do plano estratégico.

- Nas ações que foram desenvolvidas nos últimos 20 anos, se apoiou mais numa estrutura burocratizada, internalizada, ou numa ação de perspectiva que ia buscando o caminho, tentando vários caminhos, até escolher o caminho que se mostrou menos espinhoso?

- Não, não foi uma ação burocrática. Foi uma ação de tentativas, mais segundo esta segunda hipótese que colocaste.

- Havia uma visão estratégica que era do Tarcísio. Fora esta visão estratégica, as coisas foram sendo forjadas internamente ou foram retiradas, digamos, dum manual?

- Olha, na verdade todo aquele plano que o Tarcísio fez ele sempre deu certo. Nós não erramos.

- Em relação à concorrência, existe uma postura assim de fazer uma concorrência agressiva, de preços, ou o Dall'Onder apóia o surgimento de outros hotéis, inclusive?

- O Dall'Onder sempre apoiou o surgimento de outros hotéis, tanto é que ele, o Tarcísio, tinha claro, que para fazer turismo, a região tinha que estar muito bem estruturada em hotelaria e de atrativos permanentes, que é o que vai sustentar. Também muito importantes são os eventos, que é o caso da FUNDAPAR. Já temos uma área de exposição, mas necessitamos de uma área para pequenos eventos de 2.000 a 3.000 pessoas, com auditório principal, com outros auditórios, e isto vai movimentar toda essa infra-estrutura.

- O Dall'Onder se dedica exclusivamente à atividade hoteleira, ou se dedica a outras atividades?

- Não, o Dall'Onder se dedica mais à atividade de turismo, embora não esqueça nem abandone a atividade hoteleira, mas é o caso dos Caminhos de Pedra, é o caso de formar empreendedores, como o rafting, no rio das Antas, como o gaudério de André da Rocha, o Nelson, não é; o Dall'Onder está sempre trabalhando na busca de novos atrativos, novos serviços que possam suplementar esta infra-estrutura aqui do Hotel.

- O Hotel Dall'Onder é um hotel especializado, voltado para um determinado tipo especial de clientela ou o Hotel Dall'Onder é um hotel complexo que atende clientela de vários tipos, ofertando vários produtos?

- Ele atende vários segmentos de mercado, como eventos, como turismo, como feiras, como turismo de negócios, ele está bem segmentado.

- Quando você fala que o Hotel Dall'Onder promove o turismo, ele promove o turismo vinculado exclusivamente ao segmento de serviços que ele presta ou ele promove o turismo em geral?

- Eu posso lhe responder isso, lhe explicando os meus últimos cinco anos de atuação: eu fui a praticamente todas as feiras de turismo, todos os workshops de turismo patrocinados pelo SEBRAE, pela Secretaria de Turismo e em todos eles eu falei muito mais da região do que do Hotel, eu me esforcei muito mais em vender a região, os atrativos da região, o vinho, os móveis, o nosso artesanato, a vida na colônia, essas coisas, isto foi muito mais visto, do que vender o Hotel e a venda também ocorreu.

- Me diga uma coisa, a inserção do Dall'Onder na comunidade, como é que ele é visto?

- O Dall'Onder é muito respeitado, ele, principalmente, entre as gerações mais novas, eles tem uma grande admiração pelo trabalho que o Dall'Onder vem realizando; os jovens conseguem entender com mais facilidade do que os mais antigos.

- Existe uma declaração da Missão, uma declaração pública da missão do Dall'Onder? É possível encontrar uma pessoa na CIC e perguntar qual é a missão do Dall'Onder e ele saberia me dizer qual é a missão do Dall'Onder?

- Talvez ele não tenha memorizado, tenha dificuldade de expressar.

- Mas se eu perguntar se ele concorda de que a missão do Hotel Dall'Onder é promover o turismo, ele concordaria com isso, ele identificaria isso?

- Sim, aí sim, ele identificaria.

- Tu achas, que o fato do Dall'Onder declarar isso explicitamente é importante para os seus colaboradores internos?

- Muito importante, puxa vida!

- A declaração da missão é importante?

- Tanto é importante que, nos últimos anos, nós visitamos todos os pontos turísticos de Bento Gonçalves, de Garibaldi, de Farroupilha, de Caxias do Sul, de Guaporé, de toda a região, levando todo o pessoal do Hotel, desde o mais simples ao mais graduado, com guia acompanhando, visitando ponto a ponto.

- Isto visa, o que, dar uma idéia da complexidade e da importância do turismo?

- Exatamente.

- O hotel tem uma atividade concentradora de renda ou ele promove micros e pequenos negócios?

- Ele promove micros e pequenos negócios.

- E isso ele considera como parte de sua missão?

- Também!

- As diferenças de remuneração entre os colaboradores internos são muito agudas ou são pouco pronunciadas?

- As diferenças são de 2,5 a 3,0 vezes, entre o nível mais alto e o mais baixo.

- Como é tratada a questão do meio ambiente?

- O Hotel, ele tem a reciclagem de lixo, todo o lixo é selecionado: plástico, papel, tudo é separado e, interessantíssimo, o lixo está gerando receitas. Esta receita está custeando cursos de alfabetização e supletivos; uma parte dessa renda vai para custear os cursos daqueles que não tinham terminado o secundário, o que é motivo de alegria para todos nós.

- E o esgoto cloacal, como é que é isso?

- Todo ele é tratado.

- Vocês têm tratamento próprio?

- Isso. Nós usamos também toda a água da chuva. Com a água da chuva nós conseguimos uma redução do consumo de água em 30%. Ela é captada, toda ela, em cisternas, vai para uma outra estação onde ela é filtrada, nós compramos filtros da FABRIMAR, do Grupo White Martins, ela é filtrada e reutilizada. Então, a água no Hotel é dividida em dois tipos, uma que vai para o banho e as pias e a outra, a água mais bruta, que é utilizada nas descargas, então essa água mais bruta só vai para as hidras. Nós reduzimos o custo da água em 30% e o custo da água aqui na nossa região é muito alto, água aqui é muito cara.

- Qual é o tipo de tratamento do esgoto cloacal que vocês fazem?

- Para ser bem didático, é um tipo de fossa séptica, em série, como essas que se usam nas cidades que já tem um planejamento urbano melhor.

- O segmento de lavanderia tem algum tratamento especial?

- Sim, ali nós também temos uma novidade, já que todo o produto químico que é usado na lavanderia é pesado em balança eletrônica, para se usar, para se jogar na lavagem, a quantidade certa, muito menos que antes.

- Isto é para evitar desperdício?

- É para evitar desperdício e também para diminuir o impacto e também porque aquela água que é usada retorna para uma caixa e depois ela é reutilizada para fazer a pré-lavagem; então você economiza em água. Existe a consciência aqui no Hotel que se o cliente não quiser que troque a toalha, se ele deixar a toalha secar lá no apartamento para reutilizar, ele vai contribuir

para que se lave menos roupa e ele está contribuindo para que se jogue menos produto químico no meio ambiente.

- E que destino se dá para produtos não utilizados, tanto produtos alimentícios, como produtos de limpeza?

- Bem os produtos vencidos, se troca com o fornecedor, não há perda nisso. Se procura comprar um produto nas quantidades que permitam o seu consumo, mas as vezes ocorre dele vencer antes do consumo, então a gente troca com o fornecedor. Vou dar um exemplo, o chocolate do frigobar, se ele vence o próprio fornecedor troca o chocolate. No caso dos resíduos da cozinha ele é separado em papel, plástico e a parte orgânica que é resto de alimentação e que é colocado num compartimento, resfriado e tem uma pessoa que retira isso e usa para alimentação de animais.

- Mas isso é usado por vocês ou é um terceiro que retira para uso dele?

- Não, não é por nós; é um terceiro que retira para ele.

- Internamente não há reciclagem de resíduos, a não ser do lixo?

- O lixo é todo reciclado internamente e é vendido: garrafa, como garrafa, papel, como papel, papelão, como papelão, lâmpadas fluorescente geram uma boa receita, porque a lâmpada fluorescente tem um valor muito bom, então vale a pena ter um grande cuidado, porque nós entregamos para uma empresa que faz reciclagem.

- E vocês re-aproveitam essas lâmpadas?

- Não nos só entregamos para essa empresa que nos paga.

- Quais outros projetos turísticos você sabe que estão sendo desenvolvidos na região, ou que foram desenvolvidos, além dos Caminhos de Pedra?

- Bah, são tantos, eu vou citar por exemplo o rapaz do Rio das Antas, que tem o rafting: o primeiro bote quem comprou foi o Hotel, ele não tinha condições financeiras, mas conhecia todo o *metiér*, então o Tarcísio bancou o bote e ele foi pagando na medida em que podia pagar, pelo que sei ele ainda está pagando, não é. Lá nos Caminhos de Pedra, todos os estabelecimentos que surgiram foram basicamente alavancados pelo Hotel, o ponta pé inicial foi dado pelo Hotel.

- Quando você diz: o ponta pé inicial, o que significa isso, significa emprestar dinheiro, ou pagar alguma despesa básica, afinal o que é?

- Emprestar dinheiro, pagar alguma despesa, significa tudo isso. Por exemplo, lá na Ferraria dos Ferri, lá nos refizemos todo o galpão, a roda d'água, todo o calçamento; demos aquele início para que as pessoas acreditem no seu negócio, mas está chegando um momento no qual o Hotel já não tem mais recursos para fazer isso porque nós estamos aí há onze anos para duplicar o Hotel e ainda não terminamos. Falta terminar 70 apartamentos e é fundamental terminar todos esses apartamentos, terminar toda a parte social que falta, mudar a recepção, mudar a piscina, ampliar os salões, então o Hotel já não tem mais dinheiro para botar, mas aí o Tarcísio encontrou uma saída que é buscar apoio através das redes de apoio à cultura e que pode alavancar por este lado, sem necessidade de que ele continue a fazer tudo sozinho.

- E tem havido receptividade dos empresários em colaborar através do incentivo cultural?

- Tem, tem havido sim.

- Além do incentivo cultural, não tem um componente de incentivo social?

- Capaz que tenha, mas eu não conheço.

- Isto aqui eu acho que já respondeste, mas de qualquer modo aí vai: existe um ambiente de delação, de carreirismo entre os colaboradores?

- Não existe a nível de chefia e o que existe a nível de gerentes é uma ambição de crescer, mas é uma coisa muito salutar, já que ninguém quer pisar na cabeça de ninguém, nem de querer se promover, até porque este tipo de coisas não cola aqui dentro, mas existe uma certa competição da pessoa querer crescer aqui dentro, existe sim, mas é uma competição acima de seus próprios méritos e não salientando o demérito dos outros.

- Existe um sentimento de corpo, de equipe?

- Com certeza! E é muito forte.

- Desculpe a minha insistência, mas existe realmente um espírito de ajuda mútua, de equipe?

- Existe sim, inclusive existe uma equipe de futebol do hotel e agora se está abrindo para as mulheres formarem o seu time. Houve uma transferência do sentimento de equipe para uma equipe de futebol...Eu fiz o EMPRETEC do SEBRAE e eu fiz uma empresa e precisa vender alguns produtos e eu fui buscar apoio no meio dos meus colegas aqui do Hotel e eles foram muito solidários, muito bacanas e me ajudaram muito.

- Existem muitas reuniões de discussão sobre as decisões a tomar pela empresa?

- Existem.

- Se não fosse por uma questão familiar como aconteceu contigo, se você recebesse uma oferta salarial melhor em outro ambiente de trabalho, você teria saído do Dall'Onder.

- Não, não sairia.

- Quais são as crenças internas que consideras mais importantes, ou quais as características internas mais prazerosas?

- Bem, essa sensação de estar contribuindo para uma causa que vai colaborar para o desenvolvimento de toda a nossa região, isto te dá muito satisfação e te faz sentir importante, no sentido de que teu trabalho vai beneficiar muitas pessoas; o fato de beneficiar também os colegas de trabalho da gente, o fato de que a gente pode se abrir inclusive quando existem dificuldades em casa, existe ambiente para isso, inclusive a empresa ajuda a superar problemas familiares, é um clima muito bom, muito gratificante.

- Vamos voltar aos líderes carismáticos, por assim dizer! Se o Tarcísio não fizesse parte da equipe, o Hotel teria o desempenho que teve?

- Não!

- Mesmo contando com o “seu” Elia?

- Não.

- Mesmo que a Carmen viesse para cá e fizesse parte da equipe?

- Não, principalmente no início. Não teria.

- Porque no início, porque no início não teria?

- Porque no início, o porte econômico do Dall'Onder era limitado.

- Quem a comunidade considera mais representativo dos trabalhos que o hotel desenvolve?

- O Tarcísio.

- Como é o relacionamento do Dall'Onder com os seus concorrentes?

- É muito bom. A gente procura manter laços de amizade; a gente só não expõe o que é o conhecimento interno, o que é o know how de cada empresa, mas nos outros aspectos nós procuramos trabalhar dentro do sindicato, associações, para que eles tenham essa visão associativista, para que a gente possa brigar junto, disputar mercados, a gente tenta puxar eles para isso e eles nos respeitam muito nesse aspecto.

- Em relação aos fornecedores existe um tratamento de sugar o cara ou existe mais um tratamento de cooperação?

O trabalho é no mesmo perfil de cooperação.

- Você sabe que o Hotel Dall'Onder tem um trabalho junto com a associação Atuaserra, você sabe se o Hotel tem uma colaboração especial para essa associação?

- Não, não é o Hotel, em si, mas o Tarcísio.

- Tu achas que o pessoal dos Caminhos de Pedra, do Vale dos Vinhedos, de Pinto Bandeira, reconhece o trabalho, o papel, que o Dall'Onder fez?

- Alguns até podem fazer um certo questionamento, mas no fundo todos reconhecem e tem uma profunda admiração. Até os inimigos reconhecem (risos).

- A pergunta que faltou foi a seguinte: Você acha que está sendo criado um certo ambiente regional, um tipo de cluster de desenvolvimento apoiado no turismo?

- Eu acredito que sim!

- Eu passei vários meses sem vir aqui e fiquei chocado com a mudança que sofreu a região, desde o Vale dos Vinhedos, com o gigantismo das vinícolas, e tantas coisas mais diferentes, realmente o espírito é muito mais otimista, como é que tu vês isto?

- Bem, em tudo se reflete este espírito, inclusive no fato de que a Escola de Turismo, da UCS aqui de Bento ser o curso mais procurado de todos, e que reflete a perspectiva que os jovens têm de seu mercado futuro de trabalho...

- Tu queres dizer que os jovens estão identificando o novo, o que existe com perspectiva?

- Exatamente, e isto é um rumo muito interessante. Estão aí, os novos hotéis que estão surgindo, os novos estabelecimentos vinícolas que estão surgindo, as novas empresas receptivas que estão surgindo, as novas atrações turísticas que estão surgindo, tudo isso me leva a acreditar que é um novo pólo, e essa semente que a Atuaserra colocou nos outros municípios, porque não adianta só Bento, nós temos que estar cercados por outros atrativos, e esta visão de conjunto, essa visão associativa é fundamental. É aí que se vai avançar e eu não vejo por onde seguir outro caminho, eu não vejo outro caminho. Agora, Bento Gonçalves avançaria muito mais se nós tivéssemos apoio político, que nos falta e eu vou dar alguns exemplos, nós temos aqui em Bento um dos melhores atrativos turísticos do Rio Grande do Sul e um dos melhores do Brasil também, que é o passeio de trem de Bento Gonçalves a Jaboticaba. Isso é de 70 a 100.000 turistas-ano e com a iniciativa privada fazendo tudo e o nosso prefeito não tem se empenhado. A faixa de domínio está sendo invadida e é o maior patrimônio de Bento Gonçalves que se está desperdiçando.

- Como é essa invasão?

- São pessoas que vão lá e constroem casas na faixa de domínio da ferrovia e isso sim é um crime, e daqui uns dias vai ter tanto problema desse tipo que vai ser impossível recuperar a ferrovia. Outro aspecto são os planos diretores para os distritos, já que o turismo passa pelos distritos, é o Vale dos Vinhedos, Caminhos de Pedra, Pinto Bandeira, é tudo no interior, é aquilo de mais sagrado que nós temos, não é? É aquilo que veio de nossos avós, ou de nossos avós diretamente, então ali tem que ter um plano diretor que determine o tipo de construção que tem que ser feito, tentando harmonizar com o ambiente, harmonizando culturalmente e harmonizando também para não agredir o ambiente; não pode construir um edifício lá nos Caminhos de Pedra, um prédio de sete andares lá; vai aniquilar, não é? Naquele ambiente, tem que ter cuidado com o

meio ambiente, com o subsolo, para que não se instalem indústrias que vão poluir. Então o segundo item é o plano diretor. E o terceiro item é apoiar mais o turismo.

5ª ENTREVISTA

CRISTIANE ÁRSEGO STRAPAZZON

5ª ENTREVISTA: Cristiane Ársego Strapazzon.

- Qual é seu nome?

- *Cristiane Ársego Strapazzon.*

- Aqui na sua residência é que foi feita uma parte do filme “O Quatrilho”, não é? Foi lá onde tem a cantina, não é?

- Sim, é uma cantina antiga, de 121 anos e serviu de cenário por causa da idade dela, de sua originalidade, de chão de terra, madeira farquejada à mão e então serviu de cenário, porque eles precisavam de uma casa antiga, não é, para fazer alguma cena lá.

- Antes disso, para que era utilizada a cantina?

- Olha, ela sempre foi uma cantina de vinhos. Era mais para consumo da família, mas também entregava para a cooperativa, a uva que não se fazia vinho, para a cooperativa Pompéia e até hoje é mais ou menos assim, 10% da uva a gente faz o vinho aqui, de uva Isabela, é vinho comum, de uva comum, e o resto é entregue para a cooperativa, só que com a vinda dos turistas, nós aumentamos a produção e vendemos direto.

- Como é que começou a vir turistas para cá?

- No início foi difícil para agente acreditar, se o projeto iria dar certo, então ficamos quatro meses pensando, então, por intermédio do Hotel Dall'Onder, do Tarcísio, que criou este projeto e deu a iniciativa de começar aqui, mas nós ficamos assim, até o momento em que vimos o primeiro ônibus chegar à nossa casa e então começar a acreditar que poderia dar certo.

- Porque vocês entraram no projeto, quem convenceu vocês a entrar no projeto?

- Foi o Tarcísio! E também o pessoal aqui de casa porque trabalhando na roça a situação estava já difícil, aquele dinheiro, aquela coisa, não dava mais retorno, não é, estava difícil, então a gente pensou que trabalhar para o turismo era um dinheiro direto. Então, nós pensamos assim, nós não abandonamos a roça e trabalhamos com o turista, não é.

- Mas o que o Tarcísio propôs para vocês?

- Ah bom, ele pediu para que a gente abrisse para o turismo, que seria um ganho a mais, que a gente poderia mostrar o que a gente tem, já que a gente tinha vergonha de mostrar, já que a gente não acreditava que ia dar certo, que as pessoas iam gostar de ver essas coisas antigas, então no início a gente tinha muito receio de abrir, depois a gente, assim, foi aderindo, não é? Vendo que os turistas gostavam e aí começamos a entrar no ritmo.

- E a atração principal é a cantina?

- É a cantina.

- De vinhos?

- De vinhos.

- Tem um outro atrativo além da cantina?

- Aqui na nossa casa? É o porão da casa, onde tem os retratos antigos, onde as pessoas perguntam muito, e o salame, copas, queijos e outros artigos, que são os produtos feitos pela família e pelos vizinhos aqui da própria comunidade e, então muitas pessoas vêm aqui para procurar os frios e muitos vêm aqui para procurar o vinho e as pessoas vêm aqui para procurar mais a história, a história da casa.

- E como é que vocês financiaram o início do projeto?

- No início foi o próprio Hotel, ajudou porque nós tínhamos pouco vinho e fazíamos só para consumo da família e para os amigos daqui e, então como é que nós iríamos trabalhar um ano se nós não tínhamos produção? Então o próprio Hotel, o Tarcísio ajudou com uma parte em dinheiro, e em parte com copa, salame e queijo e com o vinho e depois, com o tempo, a gente foi investindo nisso.

- Hoje, qual é o principal produto feito por vocês é o vinho ou é o suco?

- É o vinho e é o suco, os dois. E o restante, copa salame, queijo e tudo o mais é parte nossa e parte dos vizinhos.

- Como é que tu vê o turismo aqui na região, tu achas que foi uma boa idéia?

- Olha, para nós sim, não só para nós, porque envolve muita gente para trabalhar, nós já não damos conta de fazer copa, por exemplo, e já existe mais gente que trabalha com isso, são cinco ou seis famílias que me fornecem queijo, outros produtos como artesanato, então não é só nós que ganhamos, envolve toda a comunidade; um ponto só de vendas, envolve toda a comunidade, todo o mundo está contente com isto, não é!

- E a cantina Strapazzon que surgiu, aquela grande, lá em cima do morro, vocês tem alguma coisa que ver com isso?

- Não aquela, lá, é Salvatti.

- Vocês não tem nada que ver com aquilo?

- Não, aquela é Salvatti, uma cantina industrial, a nossa Strapazzon é artesanal. É bem diferente uma da outra, (e também) como é feito o produto, não é.

- Vocês têm alguns projetos para o futuro?

- A gente quer ampliar a fábrica de sucos, a princípio uma fábrica pequena, então queremos aumentar, porque o pessoal está gostando, porque é um produto natural, não vai conservante, não vai química, vinho também pretendemos aumentar, mas nada de aumentar com química, manter o padrão artesanal e a gente pretende um dia fazer uma pousada, uma coisa mais destinada para o turista.

- Seria uma pousada, com restaurante?

- Sim, seria nesta casa aqui, nossa de moradia, não é. Vamos construir outra e deixar esta aqui para pousada. Com um café colonial, mas não está nada definido ainda, está tudo em projeto.

- Você voltaria à situação anterior ao projeto?

- (Risos) Ah, não! Não porque a gente já acostumou, porque a gente já está no pique, no pique de semana, de fim de semana, no pique de trabalhar, então a gente já está acostumada que entre aquele dinheirinho a mais. Então depender da uva era uma vez por ano, não é. Então, a gente já está neste pique, então tem muito que ir em frente, não é.

- E o movimento de turistas cresceu?

- Cresceu, muito, muito mesmo. Até este mês que não é mês de turista teve um excesso, neste mês que é um mês parado, teve, 110 ônibus.

- E que média tem cada ônibus?

- 35 a 40 pessoas! Em julho, nos primeiros quinze dias veio pouco, mas nos últimos quinze dias veio 197 ônibus e em agosto, 110. Em setembro também está bem, só ontem veio 12, então a gente teve excesso de turistas. Está vindo muitas escolas, pessoal que trabalha sobre história, vem também para fazer trabalho de escola, não é; para a gente contar a história para as crianças.

- E na tua opinião porque o “seu” Tarcísio fez este projeto?

- Olha, eu agradeço muito (risos) porque se a gente fosse voltar atrás, a gente não saberia nem como estaria hoje, não é, porque mudou muito na vida da gente, a gente trabalha mais, é claro, a gente aderiu a este projeto, nós fomos dos primeiros a trabalhar com este projeto, a trabalhar com o turista, não é. Olha se fosse voltar atrás a gente teria que agradecer muito não é, porque ele nos ajudava, dava incentivo para a gente trabalhar com o turista.

- Você acha que essa linha do turismo, tu achas que vai ter futuro?

- Vai! Eu acho que ainda precisa muita participação aqui da comunidade, criar mais estabelecimentos que abram para o turismo porque a pessoa vem e tem poucos pontos, tá precisando mais e, então com o passar do tempo, as pessoas vão aderindo a este projeto, vão abrindo a cabeça, vão abrindo os seus estabelecimentos e para nós quanto mais pessoas que se envolvem no projeto é melhor porque envolvem mais pessoas que trabalham, a pessoa fica mais aqui, na cidade.

- Você acha que este projeto ajudou a melhorar o nível de vida, de riqueza aqui da região, de renda (interrompendo, responde)?

- Com certeza. E, bem, pelas coisas que ele (Tarcísio) está fazendo, as pessoas vêm através dessas propagandas (meios de comunicação): tal dia, tal pessoa na televisão, eu quero ver, eu quero ver como funciona, então para nós é muito gratificante, não é, através de reportagens, de revistas, de jornais, então, para nós está divulgando muito a cidade.

- Antes, não havia nada disso?

- Não! Só um sonho mesmo, só que para nós está sendo uma realidade.

- E havia muita migração para a cidade daqui já?

- Sim, sim havia.

- E isso parou?

- Parou, porque os filhos já não paravam na colônia porque queriam ir para a cidade porque achavam que na cidade eles tinham uma vida melhor, só que agora estão voltando porque na cidade não tem mais emprego e então tão arrumando um servicinho para fazer, uma capina na roça, um artesanato, alguma coisa tão fazendo.

- E nesse projeto do Atuaserra, com o SEBRAE, o Hotel tem alguma participação?

- Para nós ajudou porque tivemos cursos, não é, com o próprio SEBRAE, sobre atendimento, muita coisa nos ajudou o Sebrae, está nos ajudando, então para nós valeu a pena! Tivemos muito apoio do Sebrae e do Hotel Dall'Onder, tivemos vários cursos sobre vendas, sobre atendimento, mais de uma semana de cursos, muito se aprende e se bota em prática depois.

- Além do Tarcísio, tu vê alguma outra pessoa que tenha sido importante neste projeto?

- No próprio Hotel?

- Sim

- Bem no início, o próprio arquiteto Júlio Posenato que nos ajudou com a arquitetura.

- E dos diretores do Hotel?

- A Bia nos ajuda muito, que é a secretária dele (Tarcísio)

- E o "seu" Elia?

- O "seu" Elia também, inclusive ele vem trazer muito pessoal, todos eles...

- Tu achas, assim, que o Tarcísio é uma pessoa carismática?

- Acho! (risos) Ele ajuda muito!

- E tu achas que ele leva isso como uma missão pessoal?

- Ah, eu acho, mas também por gostar, eu não sei como lhe expressar, mas eu acho que sim.

- Tu identificas o Tarcísio como uma pessoa que faz um papel do tipo de um desses missionários que vão para pregar uma nova verdade (risos), uma coisa desse tipo ou não?

- Eu acredito que sim, eu acho que era um sonho para ele e ele botou em prática e, como eu vou lhe dizer, eu acho que ele se realizou e para nós também porque nós estamos junto com ele, então começando por ele nós estamos atrás.

- As pessoas chegam a perguntar para vocês porque o Hotel fez isso por vocês?

- Muitas turistas chegam, não é, mesmo porque as pessoas chegam aqui, não é, e tem várias cidades, vários prefeitos que levam, para conhecer, para aderir às cidades deles, um projeto semelhante, não é, e eles acham que os colonos vão gostar de trabalhar com turistas, não é, só que todo o mundo tem em casa um trabalho, assim, como casas antigas, que podem trabalhar, e todos acham que foi a prefeitura que fez isso, mas quando eles perguntam a gente diz que foi o próprio hotel que fez isso e eles perguntam porque um proprietário de um hotel ia fazer isso para vocês, claro... o "seu" Elia, nasceu aqui e por isso teve a preferência de dar atenção para o pessoal daqui, que é a terra natal deles, além das casas antigas, o patrimônio histórico que temos aqui na comunidade, não é, então a gente conta que foi o próprio Hotel Dall'Onder que fez isto aqui, então eles ficam entusiasmados de ver que não foi a prefeitura, mas uma pessoa particular que tenha feito isto.

- Muito obrigado pelas informações... Vamos lá embaixo, na lojinha, no porão?

- Claro.

- Nós estamos agora na lojinha dos Strapazzon, aqui a gente nota que tem graspa Cantelli, de quem é esta graspa?

- É de um vizinho que começou a fazer esta graspa envelhecendo com ervas, com frutas, um produto diferente, então ele quer ter seu próprio produto; e tem outra que é a própria Marejane Dall'Onder, também, ela tem compotas, geléias, produtos em caldas, não é, que já está forte e que abastece todos os estabelecimentos daqui, até mesmo o mercado e tem também a Maristela Leirin que trabalha com conservas de tomate, produtos derivados de tomate, refrigerantes caseiros, tem licores também, de uma senhora aqui da própria comunidade, do moinho Bertarello, essa senhora tem uns licores, que é a Jandira, então são várias frutas, ervas, trabalhadas encima dos licores, que também são feitos da graspa, então cada um tem um trabalho diferente.

- E o Amaretto?

- O amareto é um licor feito da graspa, com a amêndoa do pêssego, que é de um outro vizinho que também começou a fazer estes licores.

- E o mel?

- O mel é também um outro vizinho aqui de nossa comunidade que trabalha com isso, não é! Com o mel. O suco é nosso, o vinho é nosso, temos culler que é outra pessoa que nos traz, são produtos sem química.

- E esse Del Rey?

- Esse é outra pessoa aqui da comunidade que nos traz este produto.

- Mas o que é Del Rey?

- Del Rey é uma marca, não é nossa, mas vai o nosso vinho, as nossas frutas, e é feito lá para nós, então dá esses cullers que são misturas de vinhos com sucos de frutas. Então a gente não conseguia mais fazer, então a gente está pegando de outros, não é.

- Tu tens aqui champagne também ou o que é?

- É um champagne valmarino que é daqui, de um senhor que vai aqui para Pinto Bandeira, que tem uma pequena cantina de vinhos, então ele nos traz aqui champagne e o amaretto, que também é dele.

- E o salame donde é que vem?

- O salame é um pouco daqui, nós que produzimos, e os vizinhos, e quando a gente não dá conta, vem um pouco de Nova Roma, um senhor que nos traz.

- E a copa?

- Nós e aqui de São Roque, um senhor que faz para nós. Então, a nossa copa é feita só do lombo do porco, o que dá duas ou três copas só, por porco. O salame é carne selecionada, então o salame é feito só do pernil do suíno, porque não vale a pena fazer de toda a parte do suíno, porque dá quantidade e não dá qualidade. Os queijos, nós temos aqui os nossos vizinhos que fazem, foi feito um curso para todas elas, para fazerem tamanhos diferentes, mas o padrão é igual. Então, todo o mundo está esquentando o leite da mesma forma, a gente sentia a diferença porque servia um tipo e vendia outro, sentíamos esta diferença, então a gente deu esse curso para todas elas, para produzir um tipo só de queijo, ao menos parecido, que se parece, não é! Já que cada uma tinha um jeito de esquentar, de fazer diferente, então se procurou dar um curso para elas, para se manter um padrão só.

- E foram vocês que fizeram ou houve....

- Através do Sebrae e nós tivemos a participação do Tarcísio, com a Bia, Emater e o Sebrae nos cursos que nós tivemos no Hotel Dall'Onder.

- E o artesanato, de onde vem este artesanato?

- Só de vizinhos nossos aqui.

|- O artesanato é em ...?

- Em fio e lã, bordados, ponto cruz, pintura, crochê, feito com linha, é o que passavam de mãe para filha, não é, ninguém aprendeu nada fora, isso aprenderam tu aqui, por vontade própria.

- E a palha?

- A palha também é uma nossa vizinha que faz, faz chapéus, cestos, as espórtolas, que são chamadas as sacolas, também são nonas que trabalham à noite, enquanto descansam fazem as cestas (risos).

- Nós estamos aqui vendo que a senhora mandou fazer portas novas, janelas novas, muito bonitas, em madeira, ainda falta envelhecer, mas aonde a senhora mandou fazer isto?

- Aqui no Cavalet. É um guri novo que começou a fazer trabalhos em madeira, ele restaura peças antigas, janelas e tal, então foi levada a maquete lá para ele fazer e então ele fez para nós.

- Onde ele apreendeu a fazer isso?

- Ele teve um curso e ele foi para a Itália, através do Tarcísio, do Hotel Dall'Onder, ele esteve na Itália e se aperfeiçoou em madeira, então ele teve um curso lá e está trabalhando muito bem, demorado, mas trabalha.

- O trabalho dele é bem artesanal?

- É bem artesanal. Então, assim ele restaura, assim, como janelas, portas antigas que temos para fazer para a cantina lá encima, então já vamos levar, e ele estuda muito bem os desenhos, em cima dos desenhos ele faz novos, e com madeira antiga ele restaura elas para colocar, nem parece que é feito agora, mas com desenhos antigos, ele consegue fazer a montagem.

- Aqui é uma pequena indústria que está surgindo, ainda na cantina Strapazon, mas já com dornas de aço inoxidável, caldeira, dentro da garagem. Então estes produtores produziam uma média de 800 litros por ano de vinho de qualidade inferior a que produzem agora, só que agora estão produzindo 35.000 litros entre sucos e vinhos, quando antes eles tinham que mendigar vales na Cooperativa Pompéia para poderem ir ao médico. Com o início do turismo, os Strapazon começaram a retirar da Cooperativa o que eles tinham direito em dinheiro, sob a forma de produtos, em termos de suco de uva, e começaram a vender na loja da cantina Strapazon. Então, dessa forma, retirando os seus direitos na Cooperativa, sob a forma de suco de uva, e vendendo em sua loja eles foram se capitalizando. Mas como associados eles tinham direito de comprar mais suco de uva, a um custo muito barato, o que significava que eles podiam vender na sua lojinha e se capitalizar para esta pequena indústria. O problema todo da pequena indústria é como se capitalizar e eles ao poderem retirar antecipado o suco da cooperativa descobriram (ou foram induzidos pelo Tarcísio a descobrir) o pulo do gato e financiaram o seu empreendimento (Observações minhas em função de conversas não gravadas com os Strapazon e Tarcísio Michelin).

6ª ENTREVISTA

JUSTINA CVALET

6ª ENTREVISTA: Justina Cavalet

- Como é o seu nome?

- É Justina.

- Justina do que?

- Cavalet.

- Aqui nós temos um artesanato que trabalha com que equipamentos?

- Com teares, porque as rocas nós não estamos ocupando no momento. (Teares manuais).

- E o que vocês produzem aqui?

- Produz tapetes, mantas, umas colchas, jogos americanos, cachecóis,

- Estes pelegos trabalhados são de vocês ou vocês compram para revender?

- Não, estes a gente compra ali em Flores da Cunha.

- Os ponchos também?

- Os ponchos é uma cooperativa ali de Porto Alegre que deixa aqui para nós.

- Os gorros e as outras coisas, são feitas por vocês?

- Os gorros de pele?

- É.

- Aonde eu pego os tapetes, eu pego os gorros junto. É tudo lã de carneiro, não é.

- E as bolsas para mulheres, é tudo feito por vocês?

- As bolsas de tear, sim, mas a de crochê são umas mulheres daqui que fazem e deixam aqui.

- Aqui, da onde?

- Aqui de São Pedro, mesmo.

- Vocês começaram com a lojinha, ou começaram com os teares?

- Começamos com os teares.

- Depois é que vocês montaram a lojinha para poder vender o produto de vocês?

- É isso.

- A quem é destinado este produto?

- Ah, é mais para o turista, não é.

- Como é que o turista chegou aqui em vocês?

- Chegou através do “projeto”, até os teares foram montados, os teares, esta loja, o atelier foram montados através do “projeto”, do projeto Caminhos de Pedra.

- Este projeto Caminhos de Pedra quem foi que organizou?

- Foi o “seu” Tarcísio, junto com o Júlio Posenato, o arquiteto.

- Quando começou este projeto?

- Começou em 92.

- Tu estavas incorporada no projeto desde 92?

- Não, faz cinco anos.

- E o que fazias antes? Profissionalmente, digo.

- Antes eu trabalhava numa companhia de fogos, a Atômica, que tem aqui. Aqui em São Pedro mesmo.

- Fogos de artifício?

- Sim.

- Quer voltar a trabalhar lá?

- Não, muito obrigado (risos).

- Quem mais te ajudou a montar este negócio e como é que te ajudou?

- Foi o “seu” Tarcísio Michelin, me ajudou tanto na parte material, financeira, como me ajudou na parte, assim, como se diz humana mesmo, incentivando, mostrando que é possível fazer.

- E qual é o interesse que tu achas que o “seu” Tarcísio tinha nisso?

- Ele deve ter tido uma boa visão de que isto aqui podia ser transformado numa coisa boa, porque tinha bastante casas antigas, podia ser aproveitado; ele também queria manter a gente aqui, porque tinha muita gente saindo daqui, não é.

- E o turismo contribui para manter as pessoas aqui na Colônia?

- Contribui, com certeza e uma prova disso são minhas filhas que, as duas, estão aí comigo. Nos dias de hoje fazer os jovens ficar ou ir para a colônia, não é fácil, não é. Então, o medo, a vontade de segurar elas perto da gente, elas apreendendo um ofício, não é, e poder continuar com a gente até poder ter uma certa idade, de visão, não é, e elas mesmo se conscientizando de que isto aqui está valendo a pena, que tem muita coisa para fazer com o Tarcísio ainda, mas que tem futuro, com certeza.

- E a colônia estava dando para se manter?

- Não, naquela época estava difícil, por causa das intempéries, baixos preços dos produtos e eu já estava trabalhando em firma.

- Porque, porque a colônia sozinha já não estava dando mais?

- Sim, já não estava dando mais.

- Agora, quando vocês precisam de matéria prima para fazer o trabalho de vocês, onde é que vocês compram?

- A gente no contato, assim, direto do fabricante, algumas coisas, e outras a gente tem que se sujeitar de pegar nas lojas mesmo, porque as grandes indústrias, para os pequenos, eles exigem que se compre em grandes quantidades e a gente não tem como.

- E o que vocês compram direto?

- A gente compra o fio de algodão e agora, no momento, só o fio de algodão. Teve uma época que tinha um fio que ele é usado para fazer as mantas que ele é um fio que a gente comprava direto, mas agora elas não têm mais esse fio, então eu deixei de pegar, não é.

- Como é que você chegou ao nível de fazer a negociação com essas indústrias que produzem o fio?

- Com essa indústria do fio de algodão foi o professor que me ensinou a trabalhar com a arte do tear, ele indicou que tinha esses fabricantes que faziam e aí ele me deu o telefone e eu entrei em contato, disse que tinha sido indicado pelo Ackna (?), que era o meu professor e não teve problema.

- E como é que esse professor chegou aqui em vocês?

- Foi através do "projeto" também, não é. Aqui não tinha mais ninguém que soubesse trabalhar com tear e como eu nem sabia o que era um tear, ele teve que vir para me passar os conhecimentos, não é.

- Foi através de quem?

- Do projeto, do Tarcísio. E aí eu fiz o curso durante um ano e dois meses, através do projeto, eu fazia o curso em minha casa, nós íamos buscar o professor ali no centro e ele ficava hospedado no Hotel, tudo a cargo de "seu" Tarcísio.

- Então, você acha que o Hotel Dall'Onder foi fundamental...

- Com certeza (interrompendo)

-para manter o projeto Caminhos de Pedra e fazer ele progredir?

- Foi.

- E quem é a figura central no Hotel Dall'Onder que propiciou isso?

- Para mim foi o "seu" Tarcísio, não é.

- O "seu" Elia Dall'Onder tem alguma coisa que ver com isso?

- Diretamente que eu sabia, que eu tenha conhecimento, não, mas indiretamente eu não sei, eu não sei como é que a coisa funciona entre eles.

- E como é que se integrou neste projeto de turismo regional, com esta empresa sua? Quem é que lhe convenceu a se integrar e porque a senhora se integrou?

- No projeto? A princípio foi porque, pelas dificuldades, porque estava difícil dar a volta com o que a gente ganhava na colônia, aí eu tive que trabalhar fora, eu tinha as crianças pequenas e ficava difícil para mim. Aí a gente ficou sabendo deste projeto que já estava começando, aí o meu marido foi falar com o "seu" Tarcísio para ver se havia uma possibilidade de eu fazer alguma coisa, não é. Aí ele me indicou que eu poderia fazer os travesseiros de pluma e pena de ganso, não é. Que aqui na região não tinha quem fizesse. Aí a gente foi com ele, numa viagem, lá onde a gente poderia comprar as penas, aí eu comecei a fazer os travesseiros de pena de ganso, mas continuei a trabalhar na firma, aí eu deixava esses travesseiros nos pontos que já existiam aqui, que era a Ferraria dos Ferri e a Cantina Strapazon. Aí fui vendo que tinha bastante possibilidades e aí fui fazendo travesseiros durante um ano e aí o Tarcísio me falou dos teares, não é. E ele disse que haveria a possibilidade de colocar teares no projeto, era um dos itens que ele tinha pensado.

- Quem mesmo te falou isto?

- Foi o "seu" Tarcísio.

- E quais são os teus projetos futuros agora?

- Os projetos futuros são tantos que eu nem sei dizer ao certo (risos). Ah, eu gostaria de ter, assim, um atelier de poder produzir alguma coisa em fios, assim, de poder mostrar para o turista, por exemplo, o fio da seda. Vamos supor que eu tivesse o fio da seda, aí eu criaria o bichinho da seda, produzir o fio, tecer o fio e mostrar a peça pronta, não é. Acho que seria uma coisa fundamental, para o que o projeto está voltado, não é? Da pessoa vir e ver como a coisa é realmente feita; acho que o pessoal gosta bastante de ver como é feita a coisa, não gosta de ver a coisa prontinha.

- A tua aposta, então, é dentro do projeto de turismo?

- Com certeza.

- E qual é a perspectiva que tu vês de crescimento do projeto de turismo regional e aqui para a colônia de São Pedro?

- Bem aqui, a gente está fazendo, mas não sobra muito, vivendo com isso, não sobra muito para investir no próprio negócio, aí se torna difícil, não é? Mas aos poucos vai se indo, desse jeito vai demorar muito, mas a gente vai indo.

- Esse projeto da Atuaserra ajudou vocês?

- Sim com o Atuaserra ajudou muito, deu bastante cursos, mas eu não integrei muito porque desses cursos eu já tinha conhecimento, mas eu fiz alguns cursos.

- Atuaserra-Sebrae?

- É.

- Desde que tu começaste, cresceu muito o fluxo turístico para cá?

- Sim.

- De quanto para quanto?

- Ora, um 100%, com certeza.

- Quando começou, quantos ônibus vinham para cá?

- No início mesmo, nem eu sei lhe dizer.

- Mas vinham um, dois ou dez? Por mês?

- Por mês, uns dez por mês, eu imagino.

- E agora, quantos? Em média.

- Agora, em média, tem mês que chega a dar uns 80 ônibus por mês, mais de 100%....

- Ta bom, obrigado.

7ª ENTREVISTA

ANTONIO SCHEMES

7ª ENTREVISTA – ANTONIO SCHEMES.

- Qual é o seu nome?

- Antonio Schemes.

- O senhor esta aqui com sua loja de artigos de farinha, conservas, etc. como é que surgiu isto?

- Surgiu através do “seu” Tarcísio Michelin que, numa oportunidade, que eu estava trabalhando na Ferraria dos Ferri, e ele me perguntou quem é que fazia os biscoitos coloniais que eram vendidos na Ferraria dos Ferri. Eu disse que era a minha esposa que fazia. Aí ele disse, olha tem um espaço da casa das farinhas; olha, se você quiser esse espaço está aberto ainda.

- Essa casa da farinha, essa idéia da casa da farinha, de onde surgiu essa idéia da casa da farinha?

- Essa idéia surgiu justamente do fato de que ela fazia os biscoitos coloniais e surgiu também pelo fato de que este era o projeto número quatro do projeto Caminhos de Pedra.

_ O Projeto Caminhos de Pedra previa uma casa da farinha?

- Exatamente

_ Quem é que montou este projeto Caminhos de Pedra?

- Tarcísio Michelin e Júlio Posenato.

- Este projeto tinha um sentido? Qual era? Era um projeto cultural? Qual era o sentido desse projeto?

- Era um projeto cultural, ou seja, a preservação dos costumes, de como as famílias viviam aqui originalmente, então o principal objetivo do projeto é a preservação dos costumes e de como as famílias viviam aqui originalmente. Então o objetivo principal do projeto é a preservação da cultura e dos costumes.

- E aí o senhor achou que era uma boa idéia?

- Exatamente.

- E aí o senhor começou a trabalhar aqui?

- Não começamos propriamente nesta casa, mas numa outra casa onde eu morava, onde eu comecei a produzir o tortelle, o capelletti, e outras massas caseiras, e fornecendo ao Hotel Dall'Onder estes produtos, aí sentimos que poderíamos produzir mais ainda e aí foi montada na época uma pequena microempresa, quando trabalhávamos próximos à Igreja e, com a restauração desta casa aqui é que surgiu a possibilidade de ser colocada aqui a **casa das massas**.

- Qual a característica desta casa para que ela tenha sido restaurada?

- Ela é o que melhor representa, em termos de arquitetura popular do Brasil, a migração Italiana, ou seja, a base dela em pedra, e o restante dela em madeira, não é.

- E a madeira tem alguma característica especial?

- Ela é de araucária que é uma árvore considerada, do Rio Grande ao Paraná, uma árvore típica dessas regiões. É uma madeira fácil de trabalhar também, por isso é que se optou pela araucária.

- E tem alguma característica das tábuas, em termos de tamanho ou outro aspecto que chame a atenção?

- Na época, eles encontravam, tinha o pinheiro não é, então se ele dava, seis, sete ou oito metros, na tora lisa, sem nó, então se tirava a tábua, na altura (no tamanho) em que dava a tora sem nó, de seis, sete ou oito metros. Esta aqui são seis metros. Casa Barp são sete metros. Do tamanho da tora do pinheiro sem nó era feito o pé direito da casa, a altura da casa, era feito assim.

- Do tamanho da tábua que eles conseguiam tirar?

- Exatamente.

- E como é que eles tiravam essa tábua?

- Ora, a início era tábua rachada, com cunhas de ferro, que era rachada a tábua, e que isso era na primeira construção das casas. Depois surgiram os engenhos movidos a roda de água e aí se passou a serrar, não é. Era utilizado o serrote, de fato, o traçador, e essas toras eram levadas para o engenho através das juntas de bois. Então, era todo este trabalho, não é.

- O que o senhor fazia antes de montar este negócio?

- Eu fui metalúrgico, vários anos, e na oportunidade em que o "seu" Tarcísio me encontrou na Ferraria dos Ferri, eu estava como servente de pedreiro, aqui na comunidade.

- E para o senhor foi melhor a situação atual ou a situação anterior?

- Melhor, melhor a situação atual que deu oportunidade, que deu a oportunidade da gente aprofundar ainda mais o conhecimento sobre a cultura italiana e o conhecimento com as pessoas, porque a gente recebe muitas pessoas de fora, do nosso Estado, de outros e de fora do Brasil também e, então, dá oportunidade para um conhecimento maior, não é?

- E quem é que financiou o início do negócio para o senhor?

- Tivemos ajuda do Hotel Dall'Onder, que é quem..., praticamente todas as casas aqui nos Caminhos de Pedra foram restauradas pelo Hotel Dall'Onder com recursos próprios do Hotel Dall'Onder.

- Além de restaurar ele deu algum tipo de financiamento, algum tipo de ajuda?

- Ele me ajudou com algum dinheiro também, não é?

- E aí o senhor pagou ele?

- Não terminei de devolver todo o dinheiro, mas grande parte dele já foi devolvida, não é?

- Então o senhor considera que o Hotel Dall'Onder teve uma participação muito importante neste projeto Caminhos de Pedra, não é? E que ajudou no seu negócio, agora, quem no Hotel Dall'Onder o senhor identifica como a pessoa que mais ajudou?

- O "seu" Tarcísio Michelin, sem dúvida.

- E o "seu" Elia, teve uma participação nisso?

- Após o projeto ter tido andamento, aí sim, aí o "seu" Elia passou a representar em favor do projeto também, mas no início só o "seu" Tarcísio Michelin.

- Qual a representação que o "seu" Elia teve?

- Na figura dele. Ele é uma figura fantástica e ele é um ex-morador da colônia de São Pedro, então ele se identifica com o Projeto Caminhos de Pedra e a gente dá ele como símbolo desse projeto porque ele foi morador dos Caminhos de Pedra.

- E quais são as suas perspectivas futuras e eu gostaria que o senhor falasse também sobre o que aconteceu com a indústria que tinha aqui do lado?

- Certo, bem aqui nós constituímos uma microempresa, em sociedade, e toda a sociedade tem seus altos e baixos, não é? Fizemos a sociedade e eu fiquei atuando só na área de turismo, só no recebimento do turista e também comercializando os produtos através da comunidade neste projeto Caminhos de Pedra. E essa microempresa permaneceu trabalhando na casa. Com o passar do tempo terminou nosso contrato com o Hotel Dall'Onder e aí a negociação passou diretamente com a família que era proprietária da casa e esta família optou por ficarem apenas duas famílias trabalhando na casa.

- Como é a situação?

- A família proprietária do imóvel é a família Vani, que não mora nem trabalha aqui. Eu é que moro aqui.

- Para que eu possa entender bem: A família Vani é a proprietária do imóvel e ela aluga para o senhor e para a senhora que tem a tecelagem aqui embaixo e tinha uma terceira família que tinha a indústria de massas?

- Exato.

- Essa indústria de massas que tinha uma associação com o senhor foi quem se retirou?

- Exato

- Porque a família Vani quer que só duas famílias aluguem o imóvel?

- É, eles optaram por duas famílias.

- O que o senhor vai fazer com este espaço que sobrou na casa?

- Este espaço já existe um projeto junto ao "seu" Tarcísio Michelin, que é a pessoa que eu considero responsável direto pela nossa associação, assim eu considero, que ele é a pessoa responsável direto pela nossa associação, então, existe já um projeto junto a ele para dar continuidade à produção de massas e ao recebimento de turistas. Junto a essa produção, mas num local mais afastado, existe o projeto da criação de galinhas caipiras, para produzir o ovo de colônia e fazer essa massa com o ovo de colônia, sem utilizar o ovo de granja.

- Você também está pensando em fazer a galinha crioula para vender?

- Para vender posteriormente, porque esta galinha terá um período de produtividade e depois ela não vai mais produzir, então essa galinha vai ser fechada, vai ser tratada direitinho e ela vai ser abatida para vender.

- Quais são as tuas perspectivas futuras em termos de crescimento do negócio?

- A visão minha é muito grande, em termos de perspectiva, eu tenho uma visão muito grande disso aqui e o projeto em si está desenvolvendo ano após ano, ele está desenvolvendo muito mais.

- Qual é o crescimento do turismo, no início quantos ônibus viam aqui e agora quantos?

- No início, foi em 93, vinham 5 a 6 ônibus, calculo eu, porque eu não recebia naquela época, não é, eu passei a receber a partir de 96, mas a gente observava e vinha uma média de 5 a 6 ônibus, até 1995, visitar os Caminhos de Pedra. Nós já tivemos aqui, de 96 para cá, nós tivemos no final de semana, nós tivemos aqui 23 ônibus de excursão que nós recebemos, fora o particular.

- 23 ônibus num fim de semana? Quer dizer que o número de ônibus num mês pode chegar a quanto, em média?

- Em média pode chegar a 80 a 90 ônibus, num mês em média, isso por baixo.

- Mas pelo que me informaram, chegaram, em julho, 193 ônibus, é verdade? E agora, em agosto, já chegaram 115 ônibus?

- É um crescimento, sim!

- A sua vida, antes deste projeto, ela estava progredindo ou ela estava com dificuldades de crescer?

- Eu tinha dificuldades, uma pelo meu grau de estudo, eu não tenho o primeiro grau completo, então a dificuldade que eu senti no início foi em função justamente de que eu não tinha escolaridade...

- Mas o contato com o turista lhe ajudou muito?

- Ajudou muito, para mim foi um crescimento muito grande, mais que 90⁰ na minha vida, e aqui nas minhas apresentações, que eu faço aqui, eu não canso de citar o SEBRAE como um parceiro que nos propiciou uns cursos preparatórios; o SEBRAE para mim me ajudou a desenvolver muito este lado que me faltava que era a escolaridade. Então, os cursos do SEBRAE complementou este trabalho para mim; eu consegui desenvolver bem mais, não é?

- Muito bem, muito obrigado, então.

8ª ENTREVISTA

DEONILA DELMAR FERRI

8ª ENTREVISTA: DEONILA FERRI

- Como é o teu nome?

- Meu nome é Deonila, mas ninguém me conhece por Deonila, só por Nila.

- Nila?

- É, Nila.

- Nila, do que?

- Nila Delmar Ferri.

- O que a senhora fazia antes desse negócio de receber turista, etc?

- Trabalhava em serviços da casa e na roça. A família tinha uma ferraria, uma ferraria antiga...Só que quando nós começamos pra o turismo, fazia anos que a Ferraria estava parada.

- Porque ela estava parada, já não era um negócio bom?

- Em primeiro lugar já não tinha mais os ferreiros. Não trabalhavam mais, eles tinham falecido e depois isto aqui era uma coisa antiga demais, não valia mais a pena, não compensa mais o trabalho porque isto aqui é muito artesanal, não é!

- E a senhora estava com alguma dificuldade só com o trabalho doméstico e a roça?

- É, com o dinheiro a gente não estava contente, só com a roça não dava.

- E daí, como é que surgiu a idéia de receber turista e reativar a Ferraria dos Ferri, só para turista ou ..?

- Aí, quem nos deu a idéia, que veio, que falou com nós foi o "seu" Tarcisio e o Júlio Posenato.

- Porque eles lhe deram essa idéia, o que é que tinha aqui?

- Uma foi para preservar, porque essas coisas aqui iam desaparecer; eles mais fizeram foi para preservar isto aqui. Se ninguém tomava consciência de que tinha que preservar isto aqui, ia desaparecer tudo. A idéia deles, mais era isso. E claro que a família ficou contente porque ia preservar.

- Preservar do ponto de vista de cultura da colonização italiana?

- Isso, isso.

- E daí, a senhora precisou fazer algum tipo de investimento para preservar isto aqui?

- No início, no início quem restaurou tudo aqui foi o Hotel Dall'Onder.

- E a senhora está pagando para o Hotel?

- Não, eles fizeram e não cobraram.

- Não cobraram nada da senhora?

- Não cobraram.

- Tem alguma vinculação histórica do Hotel Dall'Onder com a Ferraria dos Ferri?

- Bem, o "seu" Elia trabalhou dois anos aqui na Ferraria dos Ferri. O início da carreira dele foi ali. Ele trabalhou um ano sem receber nada, só para apreender o ofício e depois, no segundo ano pagavam ele. Eu nem sei bem, mas parece que passou um tempo que o "seu" Elia alugou a Ferraria também, ele e o irmão dele, o irmão dele e o "seu" Elia. Alugaram mais de um ano, eu acho.

- Alugaram para produzir?

- É.

- Então na sua opinião o Hotel Dall'Onder teve uma participação muito importante na criação deste projeto Caminhos de Pedra ou foi o Hotel quem criou este projeto?

- Foi o Hotel. Eu acho que foi uma iniciativa não boa, mas maravilhosa do Hotel. Se não fosse por eles, ninguém ia ter a idéia de restaurar a Ferraria, para que, para produzir não valia a pena.

- O Moinho Bertarello também está retornando, não é?

- É, está começando.

- Qual o motivo que vocês se integraram; em quem vocês confiavam?

- O meu marido sempre dizia: se o "seu" Tarcísio diz que vai dar, eu acho que vai, porque ele sabe. Ele me dizia. Aí quando já estavam fazendo a restauração, ele me dizia: será que vai dar certo? E eu dizia, tem que dar, pelo amor de Deus, tem que dar certo (risos).

- E como é que a senhora vê o negócio para o futuro? A senhora acha que está havendo ampliação do turismo na região, ou não?

- Eu acho que se as pessoas souberem lidar com isso, porque tem pessoas que não sabem lidar com isso, a maioria das pessoas eu noto que não trabalham pelo amor das coisas, pela restauração das coisas antigas, eles trabalham pelo dinheiro, só que agora, de momento, não é o momento da gente pensar em ficar rico, a gente tem que pensar em montar um projeto bem montado, de fazer tudo direitinho, de fazer as coisas bem feitas e também não é o motivo de fazer propaganda tanta agora, porque ainda não tem a estrutura para isso. Eu acho que a gente tem que pensar em melhorar isso aqui, porque, eu sempre digo, até que o "seu" Tarcísio estava aí direto na direção ia melhor, agora que se botou cinqüenta pessoas ali dentro, a gente tem a impressão que

as coisas estão caindo. Eles pensam mais em dinheiro, elas acham que nuns anos agora todo o mundo vai ficar rico com o turismo, mas não é bem assim. Tem que saber fazer e não é de um ano para o outro que tu vai enriquecer; tem que trabalhar para isso.

E quais são os seus projetos futuros? A senhora tem uma lojinha que foi uma das primeiras lojinhas do projeto?

- Foi a primeira, a primeira, em negócio de artesanato foi a primeira.

- E que artigos a senhora tem ali, por exemplo: tem trabalhos em madeira, em palha....Quem é que faz os trabalhos em madeira para a senhora?

- A madeira eu tenho um rapaz que agora está trabalhando muito bem para mim agora, que ele é de Bento. A única coisa que eu tenho de fora de Bento agora, é uns carrinhos que eu tenho ali, que é de Sapiroanga. O resto tudo é da região.

- E as coisas são bem vendidas aqui?

- São, tudo daqui. Principalmente em palha, eu vendo tudo o que me traz uma mulher daqui, que trabalha muito bem.

- O programa conjunto entre a Atuaserra e o Sebrae trouxe algum benefício aqui para vocês?

- Não.

- Para a senhora não?

- Não, para mim não.

- A senhora sabe que tem o projeto?

- Sim sei.

- Bem como projeto futuro a senhora pretende expandir algum setor, o que a senhora pretende traçar para o futuro, assim?

- Por enquanto nada. Por enquanto eu pretendo ficar, manter bem o que eu tenho.

- Quantas pessoas trabalham aqui para a senhora?

- Ninguém, só eu, minha filha e a minha cunhada.

- Três mulheres?

- Somos nós três.

- A senhora é a única mulher ferreira do Brasil?

- Não digo ferreira, ferreira... porque eu nunca trabalhei para produzir, se trabalha, assim, nas demonstrações para turistas, mas para produzir, eu nunca trabalhei, totalmente, por assim dizer, eu não sou uma ferreira, mas....

- Dá para demonstrar?

- Dá para demonstrar.

- A senhora tem alguma outra atividade ou algum outro trabalho que a senhora faça além da demonstração?

- Não, na ferraria? Na ferraria, nas demonstrações a gente vai fazendo tela (de arame) e depois a gente vende a tela.

- Quer dizer que a senhora faz as demonstrações de como se faz tela e depois vende a tela?

- A tela sim, porque a tela vai acumulando e o que eu vou fazer da tela? Eu vendo, eu ocupei um pouco também, mas o resto.....

- A senhora acha que a perspectiva de turismo na região é grande? Quantos ônibus, no início, quando a senhora começou, paravam aqui?

- No começo vinha um por semana, no máximo.

- Isso em que época?

- Em 1992.

- Por volta de 1995/96 quantos vinham já?

- Bem logo em seguida aumentou muito, porque começou a vir a CVC, os Costa...Os primeiros que vieram foi a CVC, mas em 95, vinham bastante.

- E quantos chegam agora, aqui, mais ou menos?

- Aqui na Ferraria, a gente não atende mais que 10 ônibus por dia, nem que viessem.

- 10 ônibus por dia?

- É, por dia, isso é o máximo, máximo, que estamos atendendo. Seria 5 de manhã e cinco de tarde. O máximo que nós vamos atender, mais que isso nós não vamos atender.

- E quantos ônibus chegam em média por mês?

- O mês passado, eu tenho ali marcado, mas agora, para lhe dizer agora de momento....

- Lá no Strapazzon eles disseram que foi 193.

- Sim lá no Strapazzon, porque lá enquanto nós atendemos 10, eles atendem 20 porque nós estamos atendendo 10 porque a capacidade da Ferraria para atender mais não tem, porque

não adianta eu atender 20 ônibus por dia e atender todos eles mal, num dia. É melhor atender 10,.....É claro, em matéria de dinheiro eu estou perdendo, mas os 10 que eu estou atendendo, eu tenho certeza que estão saindo daqui satisfeitos.

- Perfeito....

- Não adianta eu querer atender vinte e os vinte sair mal contentes daqui. Então, isso é uma coisa que a gente tem que ver porque, às vezes as pessoas marcam um horário, chegam aqui e eu estou atendendo um outro que não marcou. É claro que a pessoa que marcou ela quer ser atendida e então sai mal contente o que marcou e o que não marcou, saem os dois mal contentes. Então eu prefiro marcar, tal horário eu tenho tal, tal horário eu tenho tal, e aqueles que eu marco eu atendo e aqueles que caem fora do horário, se eu tenho livre, eu atendo, só que aqueles que aparecerem e que eu não tenho agendado, eu não atendo.

- Como é que a senhora classifica o “seu” Tarcísio, como pessoa, como empresário?

- A única coisa que eu digo é que se todos os empresários tivessem a noção, que fossem que nem ele, o Brasil seria bem melhor. Ele teve a noção de resgatar as nossas origens e de trabalhar isso para o turismo. É claro que eu sei que o “seu” Tarcísio ficou noites sem dormir por causa desse projeto. Tenho certeza disso, porque mesmo ele torcia para que desse certo, porque na medida em que ia fazendo nem ele sabia, ao certo, se ia dar certo. Tenho certeza que no início ele torcia que nem criança para desse certo, com ele me disse uma vez.

- A senhora acha que mesmo para ele foi uma meta audaciosa?

- Ah foi, eu acho que foi. Ele montou todo esse projeto, mas eu acho que mesmo para ele, não era uma coisa certa que ia dar. Ele fez uma coisa achando que ia dar.

- Existia até um pouco de fé?

- Existia fé, mas não certeza também.

- E a senhora acha que ele se propôs quase uma missão, ao desenvolver esse projeto?

- Ah, sim, com certeza, uma vez ele me disse: olha nila eu torço para que isso dê certo, como uma criança torce para ganhar um presente no Natal. Bem simples assim.

- Muito obrigado, foi muito boa a sua informação.

(Agora estamos percorrendo a Ferraria dos Ferri)

- Quem é que fez a roda antiga? (Roda d'água que move o sistema da Ferraria)

- A primitiva foi o João Cavalet.

- O João Cavalet tem alguma coisa que ver com esse rapaz Cavalet que foi para a Itália fazer um curso em madeira?

- O Valmir?

- Sim

- É avô.

- Ah, é o avô!

- E quem refez aqui foi o João Cavalet e o Valmir Cavalet, neto dele, trabalharam os dois para refazer as rodas. Agora a nova que eu mandei fazer agora foi o Cantelli, Jandir e Gilmar Cantelli.

- E eles são aqui da Colônia de São Pedro também?

- Sim, sim

- Eles tem uma indústria de madeira ou eles trabalham assim....?

- Não, não, eles trabalham na colônia. Mas eles são bem caprichosos, medem, fazem aqueles dentes lá e depois eu gosto deles porque eles fazem as coisas como eu quero. Uma vez eu chamei um senhor para trabalhar lá dentro da ferraria e ele chegou aqui e ele queria fazer como ele queria, ele. Ah, não, dizia, ele, fica mais fácil para a senhora, vamos fazer assim...Do que fazer como está. E eu dizia, não. Se o senhor quer fazer como está, eu aceito, se o senhor quer fazer diferente o senhor pode deixar aí agora mesmo, eu não quero modernizar, eu não quero alterar, eu quero fazer como está. Restaurar sim, mas restaurar como está. Não trocando uma coisa aqui, uma coisa lá, depois no final não tem mais nada igual (como era na origem).

- Muito bem.

- O canal que passa ali por baixo da estrada, ele é feito de pedra e eles vieram, quando o meu marido estava vivo, pedir para tirar aquelas pedras e botar tubos, não é? Daí, o meu marido disse não, que ele não deixava: Vocês podem botar o asfalto que quiserem por cima, mas ali vai ficar, sempre foi assim, e assim vai ficar. Quando o meu marido veio a falecer eles pensaram assim, agora eu vou lá e convenço a mulher a tirar tudo; aí, eles chegaram aqui e disseram: nós já falamos com o seu marido e ele não deixou, mas a senhora não deixa a gente tirar tudo aquilo ali e botar tubos de concreto ali embaixo. E eu disse, não! S o meu marido disse não! o não vai permanecer. Ali encima vocês podem fazer tudo o que quiser, botar uma chapa de concreto e tudo, mas a pedra por baixo vai ficar.

- E de onde é que vem esta água?

- É do rio que passa lá do outro lado da estrada.

- E como é o nome desse rio?

- Não tem nome, chamam de rio São Pedro, mas é um arroio.

- Arroio São Pedro?

- É arroio São Pedro.

- E tem uma barragemzinha para desviar a água, ou não?

- Tem um açudezinho pequenininho, não é grande, é bem pequeno, tem uma represazinha bem pequena.

- Feita de pedra?

- Feita de pedra.

- Isso se fazia em toda a colônia, na época?

- É feito um muro de pedra, sim.

- Tá bom, muito obrigado.

- Aqui na Ferraria, quando ainda tinha o meu marido, ninguém tinha esperança que ia dar certo, todo o mundo chegava com um pé atrás e eu dizia para o "seu" Tarcísio: que nada "seu" Tarcísio, vai dar certo sim, vai dar certo. Até que um dia o "seu" Tarcísio me disse assim: a minha única esperança agora é tu, que eu tenho hoje. Eu também tinha fé nele.

- Tinha fé, não é?

- Sim, tinha.

- Bem aqui na sua lojinha, foi o primeiro negócio com artesanato, dentro do projeto?

- Sim, com artesanato foi.

- Então muitos dos que surgiram depois, surgiram como exemplo deste aqui?

- Ah, sim, com certeza! Os primeiros foram aqui e a Cantina Strapazon. Nós abrimos mais ou menos junto, nós e a Cantina, só que nós aqui era o artesanato e eles eram o vinho. Nós acabamos botando vinho porque todas as cantinas de Bento pediam para a gente botar vinho aqui também.

- O vinho que a senhora tem aqui é das cantinas, mas só das cantinas daqui, não é, incluindo as cantinas convencionais?

- Sim, mas aqui só tem vinho das cantinas de Bento, nós não pegamos vinho de fora. Já vieram nos oferecer de Farroupilha, de Flores da Cunha, mas só os que são de Bento e nós estamos fazendo que todos os trabalhos fiquem dentro do município, só que aqueles carrinhos lá nós não conseguimos ninguém aqui que faça.

- Sim!

- Mesmo estes trabalhos aqui em madeira, é tudo um cara aqui de Bento que faz.

- Sei?

- Foi o “seu” Tarcísio que me indicou ele, porque nós comprava certas peças, nós comprava de um senhor que já comprava dele.

- Ah, sim!

- Daí se tornava caro e o turista não estava comprando. Claro, o cara vendia para nós e já ganhava e nós também ganhava, então o “seu” Tarcísio conseguiu o telefone do cara que fazia as coisas. Daí nós entremos em contato com ele e daí tudo o que barateou para nós, nós passamos para o turista, passamos a vender bem mais.

- Sei. E assim esses artigos de crochê, as almofadas, é tudo feito aqui em Bento?

- A maioria dessas coisas, dessas toalhas e dessas outras coisas é feita aqui em São Pedro mesmo, em Santo Antonio, aqui na região mesmo, aqui na cidade; as coisas de crochê são tudo daqui, não é! A palha também que pertence a Bento que é lá de Tuiuti.

- Este artesanato em madeira é, então da pessoa que foi fazer o treinamento na Itália?

- Exatamente, seu Ricardo Calmo que desenvolveu ele próprio essa habilidade, as peças, foi tudo ele que fez. Nós temos aqui também um outro artesanato em madeira que o modelo foi trazido lá de Firenze, na Itália, com as letrinhas que compõe nomes e também já foi adotado O trenzinho que puxa.

- Com as letras, e isso aí quem é que faz?

- É o Calmo

- É também o Calmo?

- É tudo o Calmo. Isto aqui também é o Calmo (Nila, mostrando outra peça).

- Uma associação interessante: o rapaz que fez o trabalho nas portas é neto de quem fez as primeiras rodas do moinho (de moinho d’água) aqui; é uma associação interessante....

- Quem trabalhou lá, naquela ocasião, foi o João Cavalet e o Valmir (NILA)

- Uma das coisas que o projeto busca é isso, resgatar as profissões de antigamente e a gente vai encontrar nos descendentes essa vocação, atávica, não é? Assim aconteceu com a banda do distrito, a banda do distrito agora toca todas as semanas lá no Hotel...Todas as semanas e agora estão ganhando um dinheirinho para pagar o maestro, agora. E era uma banda que tinha parado por quarenta anos quando a gente propôs para a comunidade, vamos recriar a banda? E aí estão os netos tocando na banda que era dos avós. Foi para já, apareceram vinte e seis agricultores dos quais quatorze chegaram ao final da...(Tarcísio, entrando ao final da entrevista e esclarecendo)

- E o senhor viu que ela (a Ferraria) tem.... uma das rodas está nova, que a gente refez uma que está nova, e o senhor sabe quem fez aquela lá?

- Quem?

- O senhor mede aí, eles não tem nada a ver com madeira e nem nada, e até fizeram bem feito, os Cantelli!

- Ah, os Cantelli da graspera?

É aqueles da graspera, justo aqueles. Quem fez foi o Gilmar e o Jandir e agora quando eles terminarem de cortar as parreiras e assim, eles vão me fazer a grande.

- É uma coisa impressionante!

9ª ENTREVISTA

TARCÍSIO MICHELON

9ª ENTREVISTA: TARCÍSIO MICHELON

- Tarcísio, sem restrições?

- Pode ir firme, pode ir direto nos assuntos, sem problema!

- Quando foi decidido comprar o Hotel Dall'Onder era uma opção de entrar no negócio de hotelaria, ou era um bom negócio imobiliário?

- Bem na época, a intenção do empreendedor do "seu" Elia Dall'Onder era seguir no ramo imobiliário, mas com a morte do filho, ele resolveu optar por seguir hotelaria, que era o que nós queríamos fazer, aí quando foi comprado este hotel já foi com a intenção de desenvolver hotelaria mas, para isto, eu fui consultado antes, para saber se eu toparia vir para cá.

- E por isso foi comprado?

- Foi comprado porque não tinha mais continuadores, foi por acaso, porque a idéia dele era cair fora do ramo hoteleiro.

- Ele tinha já o VINOCAPI?

- Sim, ele tinha já o VINOCAPI!

- Mas ele queria cair fora da hotelaria?

- É, porque não é a vocação natural dele; a dele é empreendimentos imobiliários e o filho que ia se formar em engenharia civil naquele ano, em 1979, e que faleceu, ele ia seguir essa carreira de empreendimentos imobiliários.

- Desde quando foi estabelecida a missão de desenvolvimento do turismo regional?

- Do turismo regional eu não tenho uma data bem precisa, mas do turismo aqui de Bento isto foi estabelecido desde o primeiro momento em que nós assumimos.

- Sempre foi uma missão da empresa desenvolver o turismo em Bento?

- Sem dúvida, desenvolver os atrativos da empresa foi uma opção pessoal minha. Ela nasceu do desejo de gerar empregos para que os jovens não tivessem que migrar mais uma vez, como aconteceu historicamente, inclusive no meu caso que não pude voltar para Bento por falta de campo de trabalho na área de engenharia mecânica, então quando eu tive a oportunidade de retornar a Bento, nesta atividade, a gente se dedicou para poder gerar empregos para as futuras gerações, e foi encarado assim no sentido de aproveitar o capital que existia, os recursos que existiam e direcioná-los para uma atividade geradora de empregos.

- Você diria que o "seu" Elia Dall'Onder é uma pessoa carismática na comunidade?

- Ele foi um homem muito obstinado que botou na cabeça que tinha que ganhar dinheiro e se fazer na vida. A infância dele foi muito marcada pelas dificuldades, pela pobreza, e ele

realmente se empenhou. Pelo que eu saiba, ele uma vez leu um livro: “Como ter sucesso na vida”, sucesso econômico, e a partir dali ele seguiu os princípios deste livro, *ipsis literis*, não é? Só que com uma visão muito pessoal, se realizar pessoalmente, e ganhar dinheiro, porque a partir do ganhar dinheiro, com dinheiro, na cabeça dele, segundo ele, se pode comprar tudo. Essa era a questão central, se afastar da pobreza. O pai dele tinha trabalhado na colônia, tinha trabalhado muito e não ganhou dinheiro, ele então se dedicou a ganhar dinheiro.

- E a postura dele em relação à missão da empresa? A missão traçada por ti, mas ele concorda que essa seja a missão, ele te apóia, ele é indiferente a essa missão, qual é a postura dele?

- Bom, ele tem um aspecto positivo que é muito interessante. Ele é um empreendedor nato, ele tem instinto de empreendedor que é investir sempre. Ele não faz parte da grande maioria das pessoas desta região que guarda o dinheiro embaixo do colchão, ou na Caixa Econômica, ele quer sempre investir, porque ele aprendeu na época da inflação que o dinheiro parado ou que o dinheiro que ele deixava no banco pagava um juro que era sempre inferior à inflação. Ele sempre quis investir. Então, sob este aspecto não foi difícil de convence-lo para a gente tocar os negócios para a frente, e até hoje ele é assim, e este é um aspecto muito positivo do Dall'Onder. Por outro lado, quanto à missão social, de desenvolver no entorno, isso não, sendo que a posição dele foi sempre de grande oposição.

- Mesmo quando se tratava dos Caminhos de Pedra?

- Não, aqui foi um pouco diferente e a postura dele foi mais no sentido de pensar: eu sei que tu estás gastando, mas eu fecho um olho, porque era uma época mais avançada....porque aqui é a minha terra, e porque ele antevia que isso ia dar projeção para ele, mas ele não entendia como isso ia funcionar no turismo, não só no Caminhos de Pedra, mas também no caso dos corais, do grupo folclórico no Hotel, ele sempre tolerou isso, mas não era a sua opção; a idéia dele era ter um hotel, sem restaurante, era que o hotel tivesse no máximo uma “a la minuta”; é natural que na idade dele ele não tivesse compreensão do que é um congresso, uma convenção, um seminário, do que significavam. E o aspecto cultural também ele não tinha tradição, já que essas coisas velhas, que compõem a cultura, não tinham valor; fala para ele em colônia ele não gosta, porque isto para ele lembra pobreza, dificuldade, trabalho, exploração, então ele não gosta de coisas velhas e não gosta da colônia, gosta da cidade.

- E em relação à outra acionista, a Carmen, ela administra o VINOCAPI?

- Não, quem sempre administrou o VINOCAPI foi o “seu” Dall'Onder mesmo. Hoje ela está lá, junto com o marido; eles assumiram a administração do VINOCAPI.

- O grupo de fato compreende os dois hotéis?

É o Dall'Onder, o VINOCAPI e tem também uma outra empresa que se chama Dall'Onder Empreendimentos Imobiliários.

- O Dall'Onder Empreendimentos é dos mesmos sócios?

- Dos mesmos sócios.

- E na mesma proporção?

- Não, O Dall'Onder Empreendimentos tem uma proporção bem mais alta do próprio Dall'Onder, do “seu” Elia. Ela é uma empresa que administra os imóveis, os imóveis do “seu”

Dall'Onder, sei lá, eu não me lembro se é 5% de cada um dos outros sócios. E ela tem um patrimônio grande, prédios e terrenos no centro da cidade. A Dall'Onder Empreendimentos é a cara do "seu" Dall'Onder, administra os aluguéis do grupo e tal e não é uma empresa que tenha empregados.

- Quem administra?

- Ele pessoalmente!

- Ele, no caso, tem 90% do capital?

- É, ele tem 90% do capital. Nos outros dois hotéis, ele tem 50% e os outros dois sócios, 25% cada um.

- Houve, então uma intenção premeditada de recuperar a hotelaria local, a hotelaria de Bento, como uma expressão, desculpe, recuperar o Hotel Planalto, Hotel Atlântica e depois Hotel Dall'Onder, como um foco da recuperação da hotelaria de Bento e do turismo em Bento?

- Sim, o primeiro trabalho nosso, quando viemos a Bento em 1981, foi fazer um estudo sobre as normas da Embratur e promover as reformas necessárias para que o Hotel, hoje Dall'Onder, na época Atlântida, passasse de uma para três estrelas, exatamente com o objetivo de começar a se inserir no mercado turístico, porque o turismo de grupo não utilizava hotéis com menos de três estrelas, de um modo geral, e o grande fluxo turístico de São Paulo se dirigia a hotéis de três estrelas para cima e isto foi feito então para começar a trazer o turista.

- E houve no início muita dificuldade com o tipo de colaborador que o hotel poderia contar? Qual era a mentalidade das pessoas em trabalhar em hotelaria?

- O trabalho considerado nobre, aqui em Bento Gonçalves, era o trabalho voltado para a atividade da indústria e além disso, na indústria, tu só trabalhavas de segunda à sexta, o que era um detalhe muito importante: nos sábados e domingos, por hábito da comunidade não se trabalhava. Então, nós, durante muitos anos, nesse processo, sofremos com uma rotatividade muito grande, devido à má remuneração, em primeiro lugar, porque só em 1989 nós introduzimos a participação sobre 10% sobre o faturamento bruto da empresa, exatamente no dia 1^o de abril de 1989 (risos), como benefício para os funcionários e aí começou a mudar o perfil, então o pagamento passou a não ser mais um problema, para que nós tivéssemos uma mão de obra qualificada. E o segundo problema, era esse hábito de não trabalhar aos sábados e domingos. Bem aqui, durante muito anos, a indústria moveleira que era dominante aqui, ela ampliava o número de turnos, da noite para o dia, de um turno para dois ou para três na medida em que os pedidos entravam e empresas que tem hoje 300 funcionários, tinham mais de 1000, como é o caso da Todeschini, e essa indústria era uma sanfona e nessas idas e vindas, de oferta de emprego, nós ficamos como o marisco, entre o mar e o rochedo...

- Qual foi o projeto que levou o Cavalet para a Itália, como foi referido na entrevista com a dona Nila?

- Este é um projeto da própria região do Vêneto, através de uma associação cultural chamada ANEEAA (Associação Nacional de Emigrados e Ex-Emigrados das Américas e Austrália) e nós temos uma ligação muito forte com o presidente desta associação, sediada em Padova,

sendo que ela está espalhada por toda a região do Vêneto, e ela leva todos os anos, de cinco a dez jovens, selecionados aqui pela Atuaserra, para fazer especialização em campos variados, gente para aprender trabalhos em mármore, nas semi-preciosas, na agro-indústria, no ramo gráfico, chegaram a ir 11 jovens no ramo gráfico.

- Tem algum trabalho relacionado com vidro nesse programa?

- Bem junto com o SEBRAE nós levamos a efeito a primeira experiência de trazer especialistas para cá nesse sentido, o Sebrae pagou a passagem aérea e nós demos toda a logística, com hospedagem e alimentação para cinco especialista da Itália que vieram para cá, lá da Itália. Também no campo do DOC (DESIGNAÇÃO DE ORIGEM CONTROLADA, em vinhos) e veio para cá Sergio Salvatori da designação de origem de Bérgamo (?) na Itália e vieram mostrar o que nós consideramos que seja o futuro, que é a organização desses conselhos de regulação de tutela. Trouxemos, então um especialista em madeira, que também veio para cá para transmitir a experiência dele e daí nós encontramos o Ricardo Calmo, que é uma das estrelas nesse assunto, um artesão que vive disso, e então um ceramista e sua esposa que trabalhava pinturas e cerâmicas e um especialista em vidros, artesanato de vidro, para trabalhar com tubos de vidro, não com vidro derretido, e eles deram a arrancada, mas este é um processo muito demorado até que tenhamos efetivamente artesãos de qualidade na área do vidro, até que sejam uns artesãos criativos.

- Existe uma ideologia central no Hotel Dall'Onder? A missão do Hotel nós definimos claramente: é promover o turismo para Bento Gonçalves e a região.

- Para gerar emprego e manter a população fixada nos seus locais de trabalho

- Agora, existe uma ideologia central que se identifique internamente na empresa? Como ganhar dinheiro, ou atender bem o turista, qual é a ideologia que identifica melhor o Hotel?

- É essa de promover o turismo e perpetuar a organização, através da perpetuação da atividade turística, e que essa empresa forte fique cada vez mais na mão do corpo funcional dela.

Como é que é transmitida essa ideologia para o corpo? Para que possa cumprir essa função?

- Isso é transmitido através de conversas e,

- Por favor, pode parar aqui que eu quero tirar uma foto...(falando com minha esposa que estava dirigindo).

- Ah, do antigo Hotel Cavalet. Mas eu acho que isso se transmite melhor, através da maneira de comandar, de dirigir o estabelecimento. Eu me ausento proposadamente, em muitos momentos, estimulando a equipe a tomar decisões, cada vez mais importantes.

- O "seu" Elia?

- O "seu" Elia é mais respeitado porque ele é um homem trabalhador.

- Os funcionários te identificam como uma pessoa carismática para eles?

- Sim, sem dúvida.

Existe na literatura uma divergência entre tu teres uma ideologia central, como empresa, e tu teres uma ideologia central correta, correta no sentido de princípios éticos e tal. O cara que definiu empresa visionária, que é o Collins, ele diz que tu tens que ter princípios, exemplo, Phillips Morris. Na Phillips Morris os funcionários amam cigarros, fumam cigarros, adoram cigarros, eles acham que a ideologia central deles é produzir prazer e produzir prazer com independência de escolha, estimular a independência de escolha para produzir prazer, independente do fato de que cigarro produz câncer e mata. Existe uma outra corrente que diz, se mata, essa organização não é ideologicamente correta. Existe alguma coisa de ideologia não correta no Hotel Dall'Onder na tua opinião?

- Não, acho que não, porque a ideologia do Hotel, de minha parte pelo menos, ela inclui o desenvolvimento sustentável e baseado no respeito, no resgate da cultura e do meio ambiente, em todas as suas atividades e coloca acima de tudo o respeito ao homem, ao ser humano, em todos os sentidos, por exemplo, projeto das ovelhas leiteiras, que a gente está apoiando e desenvolvendo, visa diminuir o uso de agrotóxicos, que a gente vê o nosso homem submetido aí no interior, visando melhorar a qualidade de vida dele do ponto de vista de saúde, então até isso a gente se preocupa.

- Eu vou fazer uma pergunta e vou deixar tu respondendo, enquanto que eu vou ali tirar uma foto do Hotel Cavalet. Qual a importância deste hotel?

- Este hotel foi o hotel mais importante desta rota que liga Bento Gonçalves com o oeste de Santa Catarina (De fato, bifurca para o oeste de Santa Catarina e para Bom Jesus e aí desce para o litoral Catarinense), que liga Porto Alegre ao oeste de Santa Catarina. Este era o ponto de parada dos ônibus que faziam linha do Oeste Catarinense a Porto Alegre, na época do Expresso Erechim, Unetral, hoje UNESUL, todos eles paravam para o café da manhã, para o lanche, eles paravam aqui. Não era um hotel com grande capacidade de hospedagem, eles tinham oito quartos, mas eles paravam para o lanche, funcionava muito o restaurante aqui.

- A pergunta que eu quero fazer é a seguinte: o Hotel Dall'Onder é um hotel especializado, voltado exclusivamente para um determinado tipo de clientela ou é um hotel complexo? A segunda: se a organização Dall'Onder se dedica exclusivamente à atividade hoteleira ou tem outras atividades como o desenvolvimento de projetos culturais, e a terceira pergunta é se a empresa Dall'Onder está preocupada exclusivamente com as atividades daqueles que tragam produto para ela, para ela empresa, ou se ela promove produtos turísticos que

trazem clientela para outras empresas, inclusive para empresas concorrentes?

- O hotel Dall'Onder se preocupa em desenvolver a comunidade como um todo, tendo como centro a valorização da pessoa humana, em todos os campos, seja cultural, econômico e social e o pensamento básico nosso é de que para que a gente possa ser uma empresa sólida, bem sucedida, a gente tem que considerar que a gente está localizado em uma comunidade que também deveria usufruir dos benefícios e a nossa atividade quando gere riquezas, deverá gerar para todos.

- E lá naquela parte na qual estão terminando a restauração (Hotel Cavalet), o que vai ser?

- Lá vão ser os escritórios da empresa (de laticínios de ovelha) e no térreo vai ser uma sala possivelmente para recepcionar os turistas e falar sobre o projeto Caminhos de Pedra e criação de ovelhas.

- Esta parte aqui que está pronta vai ser a indústria?

- É, esta parte em azulejo. Ficou bonito, não é?

- Ficou, ficou muito bem. Bem, Desde o início tu tinhas uma idéia clara de qual era a missão do Hotel, não é? E em que momento você resolveu definir a missão do Hotel, vinculando com o desenvolvimento da comunidade, como por exemplo, com os Caminhos de Pedra? Teve algum fator externo, como por exemplo, o trabalho do arquiteto Júlio Posenato, que chamou a atenção para a possibilidade de desenvolver este tipo de coisas, ou não?

- O início de tudo nos Caminhos de Pedra foi quando eu, ao ter contato com os turistas que visitavam aqui na Serra Gaúcha, a região de Gramado, e falavam muito da arquitetura belíssima que tinha lá e eu me questionei me perguntando o que teria a nossa arquitetura aqui, em Bento Gonçalves para mostrar para o turista. E surpreendentemente um amigo me falou que existia um especialista no Rio Grande do Sul em arquitetura da imigração italiana e que tinha um livro escrito e esse especialista era o arquiteto Júlio Posenato. Daí nós convidamos e promovemos no Hotel uma palestra dele para a Associação dos Engenheiros e Arquitetos da região dos vinhedos. Nessa palestra, fomos surpreendidos positivamente com a afirmação do arquiteto Posenato de que aqui, nessa região colonial italiana, tínhamos a melhor arquitetura colonial italiana do Brasil. Citou exemplos e provou que isso era um fato e que essa era a melhor arquitetura e aí nós começamos a mergulhar nesse projeto onde o arquiteto Posenato viu a possibilidade da gente desenvolver esse resgate do patrimônio histórico e isso tudo começou com o levantamento do patrimônio histórico que foi fotografado e filmado, em todos os distritos de Bento Gonçalves, até em alguns que hoje são municípios, como é o caso de Pinto Bandeira, Monte Belo do Sul e Santa Adelina. E deste levantamento do patrimônio histórico, que foi patrocinado pelo Hotel, resultaram oito horas de filme em VHS e mais de mil slides desses prédios, desses patrimônios históricos dos municípios. Desde, então, a partir deste levantamento geral, partiu a sugestão do arquiteto Posenato de aproveitar este distrito, que era o mais pobre da comunidade, o distrito de São Pedro, por ter muita água, riachos, abundantes, ao longo dos quais se desenvolveu a indústria da época, movida á roda d'água e também por ter um acesso fácil, já que era uma estrada, embora de terra, numa região mais ou menos plana que permitia o acesso de qualquer veículo, de quem praticasse o turismo.

- Porque asfaltaram este trecho aqui?

- Asfaltaram porque nós tentamos junto ao Estado que em vez do asfalto fosse um calçamento de pedra, mas é que a política do Governo do Estado não prevê o calçamento com paralelepípedo, somente calçamento irregular daquele tipo das praias ou então asfalto. Como tinha sido aprovado asfalto, ou era asfalto ou ficava no chão batido.

- Mas quem foi que pressionou para conseguir o asfalto aqui?

- Bem, o asfalto daqui teve um personagem muito importante que se chamou ... quem pressionou foi o próprio desenvolvimento, a presença do turismo abriu os olhos de um político que nós temos o maior respeito que é o Ruben Laude que resolveu, então, fazer o asfalto. Conseguiu em pleno Governo do Alceu Collares, foi quando surgiu a idéia, foi feito no Governo do Britto e concluído no do Olívio Dutra.

- Você acha que a missão do Hotel Dall'Onder junto da comunidade é reconhecida pela comunidade?

- Bem, eu acho que, como em todas as situações, existem... não é humano esse reconhecimento, existe uma parte da comunidade, com a qual nós trabalhamos, que é a mais pobre, a mais desfavorecida, essa reconhece e realmente trabalha junto. A parte da comunidade que representava o status quo do poder econômico, quando nós começamos este projeto, apresentou grandes resistências, como seria normal acontecer em qualquer caso, mas aos poucos ela está sendo seduzida por atitudes concretas, na medida em que o projeto começa a propiciar oportunidades a essas pessoas que outrora, quando começamos o projeto em 1982, eram mais abastadas, e hoje já estão necessitando de emprego, necessitando de recursos e através do projeto estão encontrando solução para os seus problemas econômicos e sociais.

- Então, pelo que tu estás dizendo, e usando a expressão predileta do governador, o projeto já se espraiou para segmentos mais abastados?

- Um evento prático é o seguinte, numa reunião da comunidade em que a gente não estava presente, um desses que representava o poder econômico local, fazendo discursos, dizendo que não achava uma boa o projeto; a própria turma da comunidade mandou ele calar a boca dizendo: o que tu estás falando aí se a tua mulher está vendendo queijo lá na Cantina Strapazon. A partir daí os mais resistentes começaram a aderir, mas existe sempre uma resistência que eu acho que até é saudável, ela serve de alerta para a gente fazer as coisas certas.

- Tu achas que os colaboradores internos do hotel tem uma visão clara do que significa essa missão do hotel? Os funcionários do Hotel?

- É, eu acho que não, não em todos os níveis. No nível de supervisão e gerência eles têm bem claro isso, mas não têm em todos os níveis, não, eu acho que não.

- Não acharias importante que todos os níveis tivessem noção dessa missão?

- A gente tem feito as excursões, não só aqui nos Caminhos de Pedra, como nos vários municípios da região. Eles têm recebido essa informação de uma forma interessante, sendo que alguns já entendem, principalmente em função dos prefeitos aonde eles são recebidos, onde eles sentem através das pessoas de fora de como é visto o Hotel Dall'Onder perante toda a

comunidade regional. Eles voltam muito orgulhosos disso. Acho que teríamos que trabalhar para reforçar essa imagem.

Quanto à questão ambiental, como é a política, Tarcísio, que a empresa tem em relação ao meio ambiente, como está a questão do lixo?

- O primeiro aspecto que temos que salientar é que nós modificamos todas as instalações hidráulicas do Hotel e temos o sistema de descarga do Hotel dos WCs não com água tratada, é uma tubulação totalmente independente da água potável. Modificamos também todas as instalações também porque desviamos o esgoto que levava os dejetos para o rio Barracão que alimenta a cidade. Então, desviamos para um outro arroio que onde está toda a poluição de Bento. Foi um trabalho grande, a gente reformou todos os apartamentos para isso e estamos prevendo uma estação de tratamento de efluentes.

- Hoje o efluente tem um tratamento tradicional, tipo fossa séptica, ou alguma coisa ou não?

- É tem o tratamento com fossa, mas nós queremos introduzir um processo mais avançado de tratamento. Isso, logo que nós terminarmos esta etapa, nós estaremos implementando, nós tivemos consulta com um pessoal de Santa Cruz do Sul que fazia isso.

- Como é tratado o resíduo da lavanderia, a água da lavanderia?

- A gente não faz tratamento algum, ela é largada diretamente no esgoto...ainda.

- Mas vocês têm algum tipo de contato com o fabricante de sabão, para obter um sabão menos poluente ou alguma prática de medição de quantidade de sabão específico por tipo de roupa, separam a roupa, fazem algum tipo de técnicas assim?

- Sim, existem vários processos de lavagem, não é? Lavagem pesada, onde usam produtos mais fortes, mas o mais importante em matéria de atitude que nós tomamos em termos de uso de produtos químicos na lavanderia é uma campanha que a gente tem entre os hóspedes de, quem quiser colaborar com o meio ambiente, só serem lavadas as toalhas e lençóis diariamente, só quando solicitados. Isso reduziu bastante o consumo de produtos químicos nocivos ao meio ambiente e também foi uma economia para nós, mas não é uma economia muito significativa, a gente gasta na faixa de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 por mês em produtos químicos, não é algo significativo, mas é uma preocupação com o meio ambiente. E os folhetos, o processo, está sendo patrocinado pelas próprias empresas que fornecem, a Gessy-Lever que fornece os produtos.

- Tem algum esquema de reciclagem de produtos, ou de sub-produtos ou aproveitamento de alguma coisa?

- Tem, todo o sistema... está se aproveitando muita coisa, não é, do lixo no Hotel Dall'Onder e os recursos advindos desse lixo são direcionados para a associação dos funcionários e com esses recursos está se pagando escola, não é..., para muitos que não tem ainda nem o primeiro, nem o segundo grau, então, muitos funcionários estão tendo o financiamento do seu estudo através desse processo de separação do lixo; nós aproveitamos muito bem vidros, papéis, papelões, etc. lixo orgânico, que a gente fornece gratuitamente para pessoas que vem buscar e

que criam animais, e plásticos também estão sendo separados, esses são os quatro tipos de lixos que estão sendo separados.

- Bem, o Hotel tem colaborado no sentido de só favorecer o surgimento de grandes empresas ou também micro e pequenas empresas?

- O Hotel tem exercido um papel muito importante através do incentivo às pequenas empresas, quando elas surgem, sobretudo no ramo vinícola, cujo quadro a dez anos atrás era de dominação completa por parte de duas cooperativas aqui no município de Bento Gonçalves, Cooperativa Aurora e Cooperativa Pompéia, e hoje nós temos um quadro com dezenas de vinícolas pequenas, muitas das quais em seus momentos iniciais, onde tem um produto de qualidade, mas não tem canal de vendas, nós procuramos uma por vez incentivar enviando turistas do nosso Hotel para jantares e para que conhecessem o produto dessas pequenas vinícolas.

- Quantas vinícolas já tem cantinas para servir refeições e?

- Este processo começou muito forte, mas na medida em que...., hoje tem uma meia dúzia mais ou menos, mas.... começou um processo muito forte porque era o marketing que eles podiam fazer em comparação com as grandes que usavam a mídia eletrônica, mas com o passar do tempo, a gente observa que eles...., à medida que o vinho vai sendo vendido e se desenvolve e forma uma clientela própria, esses donos de cantinas, ou proprietários de cantina, passam a recuar no ramo da alimentação.

- Eles terceirizam ou caem fora?

- Eles estão terceirizando alguns e outros simplesmente caindo fora, como é o caso do Dom Laurindo, que está caindo fora, mas a Cave d'Amadeu terceirizou e os Miolo, só muito esporadicamente. Então, aos poucos, eles logo entendem que o negócio deles não é alimentação, o negócio deles é vinho.

- E quem é ainda que tem pousada, cantina...Miolo, Valduga...?

- A Miolo já não serve mais refeições, não tem pousada. Quem tem pousada é a Valduga que trabalha intensamente com pousada e alimentação. Tem a Dom Giovanni, pequena, que faz festas de casamento, tem alimentação e tem sete apartamentos. Surgiu uma nova; Di Formagietto (Di Formazietto) que tem pousada e tem um restaurante montado, mas terceirizou também o restaurante. A Cave D'Amadeu continua a fornecer refeições, mas de forma terceirizada, mas.....

- Voltando agora, um pouco, para a questão interna, na política de remuneração dos colaboradores do Hotel, dos funcionários, adota-se uma política, assim, de preferenciar fortemente as pessoas mais qualificadas, com salários maiores, ou ... voltando à pergunta, a política de salários é uma política de favorecer altos salários ou é uma política de favorecer um equilíbrio entre os salários mais altos e os salários mais baixos?

- A nossa política é claramente voltada para uma política de equilíbrio entre os salários mais altos e mais baixos e mesmo quando nós concebemos o plano de cargos e salários a previsão inicial era ter uma proporção de um para quatro, o maior salário, até o nível de gerência,

seria quatro vezes o nível mais baixo. Hoje, talvez, seja um pouquinho maior esta distância, mas é tudo muito próximo. Bom, a chave de rateio de participação no faturamento bruto tem uma pontuação que não chega nem nisso, ela é de 1 para 2; o gerente geral do hotel ganha 12 pontinhos, e o funcionário mais simples ganha 6 pontos.

- Isso na premiação, agora na parte fixa?

- Na parte fixa a diferença chega a ser de 1 para 6, 1 para 7. No geral fica 1 para 4, 1 para 5, no máximo.

- Em comparação com outras empresas de Bento, o nível salarial do Hotel Dall'Onder é igual, maior ou um pouco mais baixo?

- O Hotel Dall'Onder tem o mais alto salário médio de Bento Gonçalves. Hoje, beirando em torno de setecentos reais por mês.

- Existe alguma norma que designe as tarefas de cada atividade?

- Existe, nós temos um manual de funções de todas as funções do hotel, e agora estamos aperfeiçoando ele, mas existe.

- E existe uma política da pessoa exercer várias tarefas ao mesmo tempo ou todo o mundo é especializado?

- É, aqui no hotel, o pessoal está mais especializado, mas a tendência de futuro é a de ser mais polivalente, não tanto quanto estes hotéis internacionais estão trazendo para cá. Pelo tamanho do hotel isto vai nos permitir que a gente ainda mantenha um alto índice de pessoas especialistas nas suas áreas.

- Agora, o Hotel tem uma política de ser sempre um hotel complexo?

- É, exatamente, pra ser diferente dos hotéis dessas empresas multi-nacionais que estão trazendo hotéis simplificados, onde nós acreditamos que a concorrência vai ser muito grande. O nosso diferencial é de ser um hotel complexo, cada vez mais.

- Nós vimos, hoje a experiência dos Caminhos de Pedra, mas existe outro desenvolvimento regional feito com o apoio do Hotel Dall'Onder?

- *Olha isso começou lá bem no início da nossa história, na década de oitenta, quando nós começamos a levar turistas para a propriedade rural do falecido Armando Guerra. Nessa propriedade existia um agregado, chamado Domingos Tumelero que tomava conta e tinha uma cantina no porão e nós criamos esse atrativo de levar o turista para comer uva embaixo do parreiral, estipulamos um preço e estipulamos regras de visita, porque havia um grande receio de parte do agricultor em receber o turista, "que ele fazia mal a sua parreira", "que ele beliscava a uva", "jogava uva fora", que era produto de seu trabalho. Então, levamos o primeiro grupo mesmo contra a vontade do proprietário Domingos, de surpresa lá. O grupo chegou lá e pegou ele em trajes de trabalhador, sem enfeitar, chapéu todo estavento, como dizem os italianos, todo estragado, e quando ele viu os turistas, a reação dele foi assim: esperem aí que*

eu vou ter que me trocar, vou ter que me arrumar, os turistas seguraram ele no braço e disseram, não, é assim que nós te queremos, isto é, de forma autêntica, e tinham que tirar uma fotografia autêntica, assim, dessa forma. A partir daí nós levamos, durante três anos, turistas, nessa propriedade e onde eles além de pagar essa taxa de comer uva embaixo do parreiral, ouviam as explicações que eu pessoalmente dava, porque o agricultor era muito inibido de como eles faziam vinho, na cantina deles, e eles vendiam vinho em garrafão e, eu tenho para te dizer, assim, que eles saíam com os bagageiros lotados de vinho de garrafão. A gente lembra também que no início da temporada o vinho era tinto e que lá pela metade o vinho já estava cor rosé. (risos). Aí, nós apreendemos a primeira lição de tratar com a nossa gente do interior, a esposa do seu Domingo era uma senhora que não gostava da vida do interior, da colônia, e ela tudo fez e acabou trazendo ele para a cidade. Hoje ele mora na cidade com o coração partido porque a paixão do seu Domingo era trabalhar a terra e hoje ele é funcionário da vinícola Cordellier e toda a vez que ele me enxerga, só despista. Então, nesta época que eu estou falando, não existia turista no Vale dos Vinhedos, nós estacionávamos ônibus nessa propriedade, que hoje é a Quinta do Joaquim, que está produzindo queijo; Já famílias vizinhas esperavam o momento em que a gente voltava do passeio para nos interpelar e nos convidar para ir também na sua casa. Quando a esposa do seu Domingo trouxe ele para a cidade, a gente recolheu o time e ficou esperando outra oportunidade. A outra oportunidade surgiu, então, com a Casa Valduga, que tinha um cliente comum, que era Danio Braga, um homem nobre no cenário nacional da gastronomia, que era o encarregado da VARIG, dos cardápios da VARIG, e ele procurou se esforçar para nos integrarmos de tal maneira que é esse programa que até hoje é desenvolvido, de refeições dos Valduga. Nesse processo da Casa Valduga, o que aconteceu, essa participação importante do hotel Dall'Onder, foi: no momento em que a Casa Valduga deixou de produzir vinhos em garrafão e passou a produzir as primeiras garrafas de vinho, nós retiramos da Maison Forrestier, que era uma multinacional, os funcionários do Banco do Brasil, que tinham o centro de treinamento em Bento, funcionários do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tiramos eles de uma multinacional e colocamos eles numa empresa genuinamente nacional, o movimento exato foi esse e com um funcionário do Banco do Brasil falar em nacionalismo é mexer, mexer. A partir daí a Casa Valduga começou a oferecer jantares para esses bancários e aos milhares vindo para cá durante muitos anos e ali, neste momento já se iniciou, começou a surgir esse comércio baseado no turismo, e esses funcionários do Banco do Brasil, com um poder aquisitivo e com um hábito muito forte de consumo de vinho, acabaram viabilizando a indústria, no caso da Casa Valduga, nos primeiros passos que são decisivos para qualquer empreendimento, e esta é a história da Casa Valduga. E isto está explicitado lá nas placas. E eu considero a nossa participação no Vale dos Vinhedos, muito importante.

- Tens alguma participação no surgimento e na consolidação do Miolo?

- No Miolo, bem, tudo o que aconteceu no Vale dos Vinhedos, começou com essa colônia do falecido Armando Guerra e principalmente, quando se começou a falar de vinho de qualidade

na Casa Valduga. Então, tudo o que aconteceu depois é reflexo desse início; nós também tivemos participação no Miolo, levamos muitos turistas para lá, mas o Miolo é um case nacional, eles desenvolveram muitas outras estratégias, não é? Explodiram, mas os primeiros passos também aconteceram assim, recebendo os primeiros turistas, como o Canta Maria, o

- E qual é a influência do Hotel, por exemplo, neste projeto de Pinto Bandeira?

- Em Pinto Bandeira nós começamos a lançar agora este projeto da colheita da uva e esse projeto colheita da uva, no momento em que somente se comenta em Vale dos Vinhedos, nós estamos abrindo novas frentes, fazendo este projeto da colheita da uva, isto aí representou a chegada já massiva de turistas para uma região que é desconhecida e que tem potencial, tão grande como o Vale dos Vinhedos, e que é Pinto Bandeira.

- Quais são as vinícolas que estão localizadas em Pinto Bandeira? As mais conhecidas?

- Bom, das mais conhecidas... Charles, Centro Tecnológico da Vinícola Aurora, que está localizada lá, Cave D'Amadeu que é premiadíssima em concursos internacionais, Dom Giovanni, mais recentemente, com um belíssimo trabalho, Val Marino, que são descendentes da família Salton que estão com alguns hectares de parreirais, tem Da la Costa, tem, hoje chega perto de dez empresas.

- Nada contra Pinto Bandeira?

- Pinto Bandeira, nós sempre acreditamos na vocação turística de Pinto Bandeira. Analisando a história do município de Bento, Pinto Bandeira era o distrito mais desenvolvido aqui, tinha dois hotéis na época áurea do turismo aqui em Bento Gonçalves, então numa retomada, tem que considerar que Pinto Bandeira tem uma posição histórica, mais desenvolvida, fora da sede. Tinha dois hotéis.

- Fora da sede?

- Sim, por exemplo a família Michelleto sempre veraneava aqui, até que mais recentemente, antes que fechasse o último hotel que chamava o Hotel Afonso, os filhos traziam a velha guarda para veranear aqui e iam para as praias, mas o fluxo turístico ficou parado. Assim como Pinto Bandeira, nós estamos de olho em Tuiuti, através de um trabalho....de toda essa empatia que acaba acontecendo que desde o trabalho dos Caminhos de Pedra, nós despertamos na empresa Salton a idéia para desenvolver um turismo cultural e ainda surgindo aquela magnífica vinícola que está projetada pelo arquiteto Posenato; são muitos anos de trabalho de convencimento da cúpula da empresa Salton; projeto que vai desenvolver muito o turismo naquele distrito de Tuiuti.

- É onde está localizada a Salton?

Exato, agora no outro distrito, o de Faria Lemos, nós estamos começando a estimular os passeios para Guaporé e Cotiporã, mas principalmente Guaporé...

- A partir de Faria Lemos?

- Não, a partir aqui de Bento, mas para chegar em Guaporé, a partir de Bento, passamos por Faria Lemos.

- Em Faria Lemos qual a vinícola que está localizada lá?

- A vinícola Monte Lemos..

- O Dal Pizzol não está lá?

- O Dall Pizzol é a Monte Lemos.

- Tinhas falado das pequenas vinícolas, podemos retomar o tema?

- Exatamente, falando das pequenas vinícolas: a atitude que nós tomamos, política, foi muito clara e definida em favor das pequenas, quando num determinado momento nós tiramos da carta de vinhos do Hotel Dall'Onder todos os vinhos da vinícola Aurora. Foi um escândalo na cidade. Era impossível imaginar uma carta de vinhos sem vinhos deles. E só deixamos os vinhos das pequenas vinícolas de então. Isto teve uma ampla repercussão, principalmente junto aos pequenos. Hoje, passados os anos, nós temos na direção da Aurora, pessoas sensíveis que levam o processo de forma responsável do ponto de vista social, então hoje nós somos amigos dos grandes e dos pequenos, mas naquele momento eles não podiam gritar porque o excedente da produção de vinhos finos eles tinham que vender para as grandes vinícolas. Nós, como não tínhamos compromissos com ninguém, nós optamos a favor dos pequenos. Hoje, nós estamos com todo o mundo, pequenos, médios e grandes.

- E a noite de gala, que papel jogou nessa história? Esse é um processo mais recente?

- É mais recente. É de quatro anos atrás. Cinco, agora. Ali no processo do vinho surgiu, nestes anos, um personagem extraordinário, que eu considero, que é o Adriano Miolo, de quem partiu a idéia da Noite de Gala. Nós queríamos fazer uma promoção envolvendo vinho, queijos, a gastronomia da região e a sugestão do Adriano Miolo foi fazermos a noite de gala e ele, junto com os pequenos, deram todo o apoio. Os pequenos consideram o Dall'Onder a casa deles, tiveram sempre a maior parceria conosco.

10ª ENTREVISTA

SANDRA MACHADO

10ª ENTREVISTA: SANDRA MACHADO

- Como é o teu nome?

- Meu nome é Sandra Machado.

- Qual é a tua função no Hotel?

- É concierge e recepção. Eu também auxilio os mensageiros quando o hóspede chega, recebo, dizendo uma boa tarde ou um bom dia, não é?, pedindo se fizeram uma boa viagem e aí eu acompanho até a recepção com as bagagens, juntamente com o mensageiro.

- Como é que fostes mobilizada aqui para o Hotel, como soubeste da atividade aqui no Hotel, e como que te contrataram aqui para o Hotel? Alguém te indicou ou....?

- Não, eu fui atrás. Eu trabalhava de telefonista na vinícola Cordelier, aí eu disse assim, atrás desta mesa ninguém me enxerga, eu preciso de mais público eu preciso contato humano, aí o que eu fiz: liguei uma bela tarde para o "seu" Tarcísio e marquei um horário com ele, às 18 horas, e vim tomar um café com ele. Nesse dia, então, eu fui para casa conversar com minha mãe e eu disse: mãe eu estou empregada, eu faço parte do Dall'Onder.

- Isto tem um significado especial para ti: fazer parte do Dall'Onder?

- Tem, muito, muito, muito, chego até me arrepiar, é uma coisa, já, que está dentro de mim, é uma coisa que eu faço com amor, com empenho, com dedicação, adoro o que eu faço, se tiver que puxar 24 horas, eu puxo, sem problema nenhum. Gosto muito do que eu faço, por isso faço com amor.

- Quando tu veio falar com o Tarcísio, tu sabias alguma coisa do Hotel Dall'Onder?

- Não, não sabia muita coisa, eu sabia que ele era famoso, bem conceituado. Depois que eu entrei, uns dez dias, eu senti aonde eu estava, aí eu me senti um pouco insegura, ou seja, de não conseguir chegar aonde eu queria; hoje, eu montei o meu concierge, que me deram, montei a base de informações, montei , que concierge é a palavra francesa, que é a informação turística e com isso eu disse: eu vou conseguir sim, e tanto que eu estou, assim, bem conceituada e o pessoal gosta muito do meu trabalho e eu sinto, também, que tem dado bons resultados.

- Antes de vires para o Dall'Onder tu já sabias que o Dall'Onder tinha uma atividade, assim, do tipo do Caminhos de Pedra?

- Sabia sim, sabia, porque lá (na Cordelier) o pessoal comunicava: olha, a gente quer conhecer os Caminhos de Pedra, porque eu trabalhava de telefonista e sabia que o Dall'Onder não é só uma empresa, ele está abrindo várias empresas assim, inconscientemente, micro-empresas inclusive, e o pessoal se auxilia uns com os outros, no atendimento de vocês, nos Caminhos de Pedra, com as ovelhas, com o iogurte de ovelha, isso faz uma satisfação enorme para a gente.

- Me diga uma coisa, tu já sabias que o Dall'Onder fazia um trabalho de desenvolvimento de turismo?

- Sabia, sabia porque o pessoal que vinha até a Vinícola na época, onde eu trabalhava, eles comentavam: olha, eu estou hospedado no Hotel Dall'Onder, então, isso soava pra a mim como um nome que fazia assim muito, no interior da gente, incentivo, quanto o Dall'Onder é conceituado!... Eu disse, eu ainda vou trabalhar nesse Hotel. Dez, quinze dias depois eu já estava aqui dentro.

- Tu estás satisfeita com o trabalho que estás fazendo?

- Muito, muito satisfeita, se tivessem que pedir para mim, uma outra empresa, para sair, ganhar um pouco mais, eu não sei, tinha que pensar umas três ou quatro vezes.

- Aqui o ambiente de trabalho é alegre, bom, comunicativo, ou as pessoas são muito competitivas, as pessoas são muito intrigueiras?

- Não, o que acontece aqui é que cada um ocupa o seu espaço, ninguém invade o outro, cada um se respeita, claro, as pessoas tendem a buscar mais, mais e cada vez mais, mas isso não sobe à cabeça, por exemplo, eu pretendo sempre preservar o meu trabalho, cuidar do meu trabalho, mas onde a gente puder auxiliar algumas outras pessoas que tenham algum problema no setor...., a gente faz reuniões semanais para ajudar os colaboradores, para incentivar, tudo isso acontece aqui dentro. É característico no Hotel Dall'Onder.

- É isso que eu queria te perguntar, essas reuniões são iniciativas Dall'Onder ou iniciativas pessoais de vocês?

- Iniciativas do Dall'Onder, sempre. Tudo o que eu aprendi aqui dentro, tudo o que eu levo comigo, tudo eu devo ao Dall'Onder, tudo!

- E, quem é a figura central entre os acionistas e administradores do Hotel, quem é que tu consideras a figura central?

- Sem dúvida, o "seu" Tarcísio, em primeiro lugar e o "seu" Gilberto Durante que é o gerente geral, hoje, em lugar do seu Hermes, que também era uma figura muito agradável, em termos de comunicações, sabia ouvir, sabia entender as pessoas. Então, em primeiro lugar o "seu" Tarcísio, em segundo o "seu" Gilberto e em terceiro os colaboradores, em si.

- Tu gostas da equipe?

- Eu gosto da equipe.

- Tu achas que existe um sentimento de equipe bem marcado?

- Médio.

- Falta ainda desenvolver mais o sentimento de equipe?

- Falta, não vou dizer que não falta, falta um pouco sim, por parte de algumas pessoas que tem que ser trabalhadas ainda. Não vou dizer que é tudo um mar de rosas, não, não é não. Porque todas as empresas têm seus problemas, mas é médio e tem que ser desenvolvido mais na área do tipo de atendimento que precisa ser trabalhado um pouquinho, mas tem.

- E há muitas lutas por melhores cargos e melhores salários dentro do grupo?

- Eu não sinto assim, eu não vejo desta forma. Eu vejo que cada um..., claro... cada um gostaria de ganhar bem mais para poder sobreviver, ganham razoavelmente bem, mas não, não que tivesse luta. Todo o mundo busca ganhar sempre mais.

- E as promoções, elas são feitas por favorecimento ou por mérito?

- Eu acho que é por mérito; eu já tive dois aumentos de salário, sem eu saber que tinha aumento, eu não pedi, eles vieram, porque eles viram o trabalho que eu exerço.

- Então, tu achas que os esquemas de gerenciamento são corretos?

- São, são corretos.

- E as pessoas que estão, assim, hierarquicamente acima de ti, como que tu as encaras? Tu as encaras como pessoas que estão hierarquicamente acima de ti porque elas têm melhor qualificação, ou porque elas são parentes de alguém, ou houve algum favorecimento?

- Não, porque elas realmente têm qualificação para o cargo e são capazes, são pessoas inteligentes, pessoas capazes.

- E, assim, o esquema de gerenciamento ele estimula tomar iniciativas, a tomar atitudes inovadoras ou ele é autoritário, burocrático....?

- Não, não ao contrário, ele ajuda, ouve, ele mais ouve do que fala, ele entende, ele vai até uma pessoa, quando essa pessoa está com um problema e ajuda a resolver; é uma pessoa que tem qualificações para resolver, em todos os sentidos: burocráticos e emocionais também.

- Mas, isto não significa que não existam normas para cada função, para cada cargo?

- Existem, existem normas, por exemplo, no atendimento, uma boa conduta, um bom recebimento, um bom acompanhamento, existe; todo o cargo, tanto recepção, como mensageiros, como garçons, pessoal do restaurante, todos eles tem uma norma de como atender, as pessoas...sentadas...., o gerente, por exemplo, ele observa tudo isso, e se está havendo um desconforto em tal área ele chama, conversa!

- A pessoa que não se adapta ao grupo, ela consegue trabalhar no Dall'Onder?

- Não muito tempo.

- Porque?

- Porque ela tem que entrar no mesmo ritmo que as outras pessoas tem no trabalho, ritmo de conforto, tranquilidade, ela tem que demonstrar isso para o hóspede, tranquilidade, paz, alegria, tem que estar com o emocional dele muito bom.

- E o que é mais importante para ti, seria esse sentimento de equipe, de colaboração ou o crescimento pessoal na função?

- Os dois, os dois são bem perceptíveis, mas assim, eu, para mim, Sandra, eu prefiro uma união em grupo, um trabalho unido, eu prefiro que seja assim. A valorização no cargo vem com o tempo, você demonstra, no tempo, o seu trabalho, e você vai resolver financeiramente também.

- Para o que a equipe trabalha, qual é a finalidade que a equipe trabalha?

- A equipe tem que trabalhar unida para que o pessoal indique que esse é um Hotel da região, que é familiar; então a união, a paz, a gente passa para as pessoas também, para o cliente. Se você está recebendo o cliente de cara amarrada, o que acontece? Você vai deixar a pessoa que está entrando já decepcionada, já de cara, de antemão. Você tem que chegar bem extrovertida e dizer assim: tudo bem? Fizeste uma boa viagem? Vou acompanhar o senhor, o senhor já conhece o Hotel? Vou lhe mostrar todas as dependências do Hotel. A pessoa já se desarma, fica tranqüila, é bem recebida, e com todas as informações; vai chegar até o apartamento com todas as informações do Hotel.

- Tu dirias que a forma central de trabalhar do grupo, é uma ideologia a favor do bom atendimento ao cliente, é a favor do conhecimento do efeito do Hotel Dall'Onder.....Retornando, você acha que a ideologia central, que a equipe, que o grupo tem como ideologia central o bom atendimento ao cliente?

- É o que a gente está trabalhando a muitos anos encima disso. Desde antes de eu entrar aqui, eles já faziam esse treinamento de atendimento das pessoas. Um bom atendimento é a arma do negócio. O bom atendimento. Depois vem o restante.

- E qual é o nível de integração que tu percebes entre a missão do Dall'Onder, que tu identificaste como sendo o desenvolvimento do turismo, e o comportamento dos funcionários? Tu achas que os colaboradores têm noção que a missão do Dall'Onder é desenvolver o turismo?

- Com certeza, todo o mundo tem isso na sua mente. Todo o mundo tem. Agora só falta trabalhar para poder correr atrás. Tem muita coisa que tem que fazer ainda.

- O que tu queres dizer com correr atrás? Trabalhar para correr atrás?

- Para mudar, melhorar cada vez mais.

- Então, não existe uma meta já alcançada, existe sempre a busca de uma meta melhor?

- Uma meta melhor.

- E isto que tu queres dizer?

- É isso que eu quero dizer.

- Tu achas que o “seu” Elia é uma pessoa carismática?

- Hum....muito, é uma pessoa que adora ver o Hotel cheio, ele fala com todo o mundo, se tem show, ele dança com todo o mundo, ele faz a festa, ele adora entrar em contato com as pessoas, tanto no almoço, como no café da manhã. Ele passa e cumprimenta todo o mundo.

- Qual é a função do “seu” Tarcísio dentro do Hotel? Não só como superintendente, que isso eu já sei, mas ele exerce alguma liderança sobre o pessoal?

- Olha, como é que eu vou te dizer, para mim é como ele fosse um pai, porque ele é uma pessoa capaz, inteligente, culto, uma pessoa que observa, onde tem crítica, ele fala com a pessoa, com o maior carinho, para a gente corrigir. Ele é uma pessoa que... ele está sempre atento, está sempre esperando o melhor.

- Ele faz críticas em público?

- Não, não, ele chama a pessoa ao lado, quando precisar, mas eu quase nunca percebo que ele chama a pessoa assim, mas comigo já aconteceu de ele chamar e dizer: Sandra, aconteceu isso, assim, mas vamos procurar amenizar, não endurecer com aquela pessoa, vai ser melhor por este lado do que por aquele e então ele tem uma visão muito boa porque ele chama a pessoa para orientar, quando tem algum problema.

- E tu consideras ele um líder carismático?

- Considero, considero.

- E tu achas que a comunidade reconhece o papel do Hotel Dall'Onder como um promotor de turismo?

- Reconhece sim. Até, as pessoas, principalmente aos sábados, quando estão mais descansadas elas buscam vir até o Hotel para fazer uma sauna, isso é, são os homens que fazem isso, mas eles gostam, porque é aqui que eles se sentem em casa também. Então a comunidade vê o Hotel Dall'Onder como um patrimônio histórico também.

- Quais são as pessoas que tu reconheces como as pessoas mais importantes na estrutura do Hotel?

- “Seu” Elia, “dona” Olga, “seu” Tarcísio e a esposa e o “seu” Gilberto que trabalha aqui dentro quase 20 horas por dia. É uma pessoa que sabe trabalhar, é inteligente, é uma pessoa capaz. Eu admiro muito ele.

- As pessoas que saíram da empresa, qual é o motivo principal de saírem da empresa?

- Algumas delas por causa do final de semana, que tiveram que trabalhar e deixaram a família de lado; algumas outras que foram para outros municípios, outras cidades e outras por

salários maiores, não dizendo que aqui não sejam bons. Estas pessoas buscavam menos carga horária e salários maiores e menos trabalho no final de semana, a maioria delas.

- Bem, é isso aí, muito obrigado.

(Retomando)

- Devo falar de uma pessoa, sim, que faz muito pelo hotel, esqueci porque ela está longe, hoje, parece que está em Lajes, que é a Bia, a Beatriz Paulus, eficiente em todos os sentidos, mulher bárbara, que ajuda muito aqui no Hotel, ajuda o "seu" Tarcísio, ela é secretária da Atuaserra, é uma pessoa fantástica.

- Também faz parte da equipe central?

- Sim.

11ª ENTREVISTA

DÉCIO FAVRETTO

11ª ENTREVISTA: DÉCIO FAVRETTO

- O senhor poderia se identificar, qual é o seu nome?

- Meu nome é Décio Favretto e eu tenho uma agência de turismo aqui dentro do Hotel.

- Qual é o nome da agência?

- Rio das Antas Turismo.

- Essa agência surgiu porque?

- Foi uma idéia do Tarcísio, até, logo no início, quando nós fizemos algumas reuniões, ele precisava criar uns atrativos novos aí na área dos esportes.....

- O que a tua agência promove?

- Começou com o passeio do rafting; o rafting e o jipe aventura entraram os dois juntos, ao mesmo tempo, então a gente oferece esses passeios opcionais; a gente pega os hóspedes aqui no Hotel e leva, não é? Também trabalhamos com os outros roteiros.

- Além do rafting e o jipe, quais são os outros passeios?

- Os mesmo roteiros daqui: Vale dos Vinhedos, Caminhos de São Pedro, a gente leva o pessoal para a Maria Fumaça, faz o receptivo dos grupos, a gente trabalha com CVC e outras agências.

- E tu achas que o Hotel Dall'Onder ajuda a promover o turismo, dentro das tuas perspectivas?

- Bem, eu acho que se não existisse o Hotel Dall'Onder não teria turismo. Ele só existe aqui porque o Tarcísio botou, porque o Hotel começou o trabalho de turismo, senão não existiria nada.

- Mesmo a tua empresa não existiria, sem a ação do hotel?

- Ela não existiria porque eu só entrei no turismo por causa do Tarcísio. Ele me chamava aí, ele estava precisando abrir novos passeios na área da aventura e me trouxe e depois eu criei novos passeios.

- Agora a tua empresa só promove a ida do pessoal? Quem explora o rafting é outra empresa?

- Não, é a minha agência quem faz.

- Não, mas a pessoa que comanda o rafting, que tem os barcos é tu também?

- Eu sou um deles e eu tenho guias que trabalham no rafting. Agora, no jipe eu tenho outras pessoas também, só que agora a gente terceirizou o passeio de jipe. Algumas pessoas que trabalhavam aí não estavam muito interessadas em tratar bem o turista, não estavam cuidando bem dos carros, então, aí, a gente terceirizou, agora o restante é comigo.

- É tu quem toma conta do rafting? O rafting é contigo? Os barcos são teus?

- Sim.

- E quem foi que te ajudou a financiar tudo?

- Foi o Tarcísio, o Tarcísio me emprestou dinheiro; acho que foi o Hotel quem emprestou o dinheiro, mas através do Tarcísio, enfim, então eles me emprestaram o dinheiro para a primeira compra e depois eu fui pagando aos poucos, quando sobrava um dinheiro eu ia pagando para eles.

- Já tinhas experiência de rafting, ou não?

- Rafting? Eu tinha. Eu era campeão brasileiro em cinco modalidades diferentes de canoagem, foi aí que surgiu a oportunidade; eu vim aqui no hotel pedir patrocínio, para participar do mundial de canoagem que eu participava antes mesmo de entrar no Hotel e o Tarcísio me ofereceu a oportunidade de trabalhar com turismo e eu mesmo me patrocinar, com a área que eu iria trabalhar.

- Continuas competindo?

- Não, com a abertura da nova empresa, eu tinha que estar trabalhando, trabalhando eu não tinha mais tempo de estar treinando, treinando bastante como era necessário, tinha que atender bastante empregados, e aí ficou para trás a modalidade da canoagem. Ainda hoje eu tenho lá os barcos, os caiaques, mas é mais eventual...

- Esporte amador?

- Agora eu vou para a água só com trabalho.

- Agora a tua situação melhorou com estes projetos de turismo, aí com o Tarcísio ou não?

- Melhorou, melhorou bastante. Quando eu comecei eu não tinha nada e com o trabalho, com o auxílio do Tarcísio eu já tenho uma empresa bem formatada, uma empresa boa, com estrutura que já está com três caminhonetes, tem quatro barcos, ela está bem estruturada, já é uma empresa boa, já.

- E jipes, quantos tens?

- No início eram três jipes, um meu, um de meu irmão e o outro de um colega e aí depois eu fiquei só com um jipe e acabei vendendo para comprar uma das camionetes e agora estou estruturado.

- Tu achas que a comunidade tem consciência do papel que o Hotel Dall'Onder tem para o desenvolvimento do turismo?

- A comunidade? Eu diria que um 20% sabe do que o Dall'Onder representa; os outros não estão nem ligados no assunto. Quem está mais ligado, quem está mais trabalhando com o turista, este sabe quem é o Tarcísio e o que ele representa e o que ele fez para Bento Gonçalves; os

outros não tem nem idéia, sabem que o Hotel Dall'Onder existe e todo o mundo acha que é a mil maravilha aí, que está enriquecendo, agora ninguém vem cá para ver o que está sendo feito, o trabalho, a divulgação que está sendo feita, esta parte a grande parte da população de Bento, não sabe o que foi feito, eu acho que a grande maioria não sabe o que o Tarcísio faz para a comunidade e para Bento Gonçalves mesmo.

- Tu achas que além do Tarcísio teria uma outra pessoa carismática?

- O "seu" Elia, só que ele tem uma visão diferente do Tarcísio, eu penso; eu não sei como era antes, porque eu só estou vinculado com o Hotel de uns seis anos para cá, desde então eu sei que é o Tarcísio, o Hotel é o Tarcísio, agora, o "seu" Elia, mesmo que não participasse da administração, ele é uma pessoa muito boa, ele participa em todos os eventos que tem, ele tem uma visão muito boa, participa em tudo, leva o turista para ver as coisas, mostrando o Hotel, ele participa em tudo. E o próprio Tarcísio deve ter copiado alguma coisa do "seu" Elia, que é sogro dele, ao menos se apoiado nele. Ele também seria um líder aí de turismo.

- Pelo que tu conheces da estrutura do hotel, quem é a pessoa mais importante dentro da estrutura do hotel?

- Tarcísio Michelin.

- Então, ta, obrigado.

12ª ENTREVISTA

ÂNGELA DA SILVA DOS SANTOS

12ª ENTREVISTA: ÂNGELA DA SILVA DOS SANTOS – CAMAREIRA.

- O teu nome e a tua função.

- Ângela da Silva dos Santos, sou camareira

- Como é que você foi selecionada para trabalhar aqui no Dall'Onder? Alguém te indicou ou como é que foi?

- Ah, sim, alguém me indicou. Eu tenho uma sobrinha que trabalha aqui e ela me indicou; ela sabia que estavam precisando, eu cheguei o ano passado e eu vim aqui, fiz a ficha, tudo direitinho, no mesmo dia foi feita a entrevista com a minha chefe mesmo, a Cleci....

- E como é que foi feito o treinamento para tu começares a trabalhar?

- Eu fiquei dois dias, um meio dia em cada lugar porque os apartamentos são diferentes, não é? Depois eles me contrataram e eu fiquei mais um mês fazendo treinamento.

- E quem é que te dava treinamento?

- Tem duas que davam treinamento, uma daqui mesmo deste andar (2^o) e outra do terceiro andar, não é? Que fazem este trabalho de ensinar a gente.

- Essas pessoas têm só a função de ensinar ou elas também tem a função de camareira?

- Não, elas também têm a função de camareira.

- E elas têm alguma atividade de coordenar as outras camareiras?

- Não, elas não têm.

- Elas são camareiras e também fazem treinamento?

- É, elas também fazem treinamento.

- Estás satisfeita aqui no lugar de trabalho?

- Muito, muito!

- Porque?

- Porque, porque o pessoal é bom, todo o mundo é integrado, não tem diferença entre o pessoal da recepção, o pessoal da cozinha, com as camareiras, porque o salário é bom, por tudo, desde os chefe, não parece que é chefe, não é; mas, muito bom mesmo.

- Tu já pretendeste sair do trabalho aqui para outro?

- Não!

- E se te oferecerem um outro lugar, que tu ganhas mais....?

- Não, eu estou até estudando para “tirar” mais aqui dentro mesmo, aqui mesmo....

- Ah sim. Tu achas, então, que as pessoas são solidárias, não são muito competitivas?

- Não, aqui dentro pelos menos não.

- Não são competitivas?

- Não, não!

- Se ajudam mutuamente?

- Todo o mundo se ajuda.

- Então, não há muita luta para subir em cargos, salário e de um passar outro para trás e tal?

- Não, não mesmo.

- A ascensão aqui dentro, as pessoas sobem aqui dentro do Hotel é por favorecimento ou é porque tem mérito, porque lutaram e batalharam?

- Eu acho que é porque as pessoas que aumentaram em cargo é porque mereceram mesmo, por mérito.

- Tu achas que as pessoas que coordenam a tua área tu achas que elas realmente têm qualificação para coordenar a tua área?

- Sim.

- Elas não estão ali porque são parentes do “seu” Elia Dall’Onder....?

- Não.

- Ou do Tarcísio, ou do Gilberto?

- Não, não, elas estão ali por saber, por entenderem de coordenar.

- E tu achas que as pessoas, assim como o Gilberto ou mesmo a coordenadora de tua área, são pessoas que tem esquemas bons de gerenciar, são pessoas corretas, ou são pessoas que atropelam e....?

- Com certeza, do Gilberto eu nem tenho o que falar, o Tarcísio é um que fica menos, assim, por perto, mas o tempo em que fica em reuniões e coisas parecidas, ele também é muito, muito... ele participa muito, assim, com a gente, não é?

- Tem muito autoritarismo aqui dentro?

- Não, não.

- O espírito é mais de colaboração?

- Mais de colaboração.

- Você sabe qual é a missão do Hotel Dall'Onder?

- A missão vamos ver.....

- Não precisa ser aquela missão que está escrita! Como é que tu interpretas o teu trabalho em relação aos hóspedes, por exemplo?

- Ai, como é que eu vou te falar? Meu trabalho com os hóspedes?....Ah, eu não sei falar, mas eu tento fazer o melhor para que eles venham sempre, eu não sei se esta é a resposta certa, não é?.

- Porque que tu queres que eles venham sempre?

- Por que sim, porque, por exemplo assim, ó, são grupos, eles vem de vários lugares, então, eu tento fazer o melhor para eles, como para todos os outros também, para que eles voltem para o nosso hotel, para a nossa cidade, é melhor para nós.

- Tu achas que esta tua atitude ajuda a desenvolver o turismo em Bento?

- Ah, eu acho que sim!

- Se eu te perguntasse se essa é a missão do Dall'Onder, desenvolver o turismo, tu concordarias que sim?

- Sim.

- E tu estás solidária com isso?

- Sim.

- Tu achas que para a comunidade de Bento, é importante o teu trabalho no Dall'Onder?

- Ah, eu acho que sim.

- Qual é a pessoa, na estrutura do hotel, que tu achas mais importante? Na tua opinião!

- É difícil responder, porque cada um tem um papel, não é?

- Quem tu consideras mais importante, em cada papel que tu consideras importante?

- No meu setor é a minha chefe, ela me explica tudo o que eu sei, não é? E tudo o mais. No hotel é o Gilberto, não é? Porque tudo depende dele e do "seu" Tarcísio também; do "seu" Tarcísio também, não é uma pessoa só, não é?

- E quem é que a comunidade reconhece como mais representativo do Hotel Dall'Onder?

- Creio que mais, assim, é o "seu" Tarcísio.

- Quando os diretores, os gerentes, os chefes, os coordenadores querem transmitir alguma idéia para vocês, como é que eles fazem, eles fazem reuniões, discussões?

- Eles fazem reuniões.

- Vocês para se vincularem, assim, à idéia de turismo, que tipo de atividade o hotel faz?

- A gente faz, assim, passeios para fora do hotel e do município, aqui fora, onde os turistas vão, para saber melhor dos lugares, como o Vale dos Vinhedos para saber melhor o que tem lá, e a gente fica sabendo o que tem lá, os lugares, para os turistas, e nas reuniões também é repassado para nós, se fala muito sobre isso....

- E tu achas importantes essas visitas?

- Ah, eu acho.

- E tu sabias que existiam tantas coisas, antes de trabalhar em turismo?

- Não, não sabia. Antes das visitas, nas reuniões, a gente era informada, mas eu nem sabia como realmente era. E é bom para a gente saber informar os hóspedes, não é?

- E qual é a tua impressão dos Caminhos de Pedra?

- É bárbaro, é ótimo, ótimo.

- E o que mais te emocionou lá?

- Bom, tudo é muito bom, porque eu já vinha da colônia, assim, não é? E para mim é tudo muito ótimo, eu achei tudo muito bom, o lugar em si, não tem como separar, é tudo muito bom.

- E ta ficando cada vez mais bonito, não é?

- Ta ficando....

- E o Vale dos Vinhedos o que mais...

- O Vale dos Vinhedos eu não fui ainda.

- E nos Caminhos de Pedra, aonde você foi?

- Nós fomos em quatro lugares, aquele dia ali. Nós fomos a Caxias, que eu achei que nem precisava porque eu já conhecia, mas ali nos Caminhos de Pedra nós visitamos tudo.

- As pessoas que tu sabes que foram afastadas aqui do hotel, você sabe porque?

- Vários motivos, não é? Mas, eu sei lá? A maioria, desde os 9 meses em que eu estou aqui, elas pediram as contas e saíram. Umas foram até para fora do país, outras não podiam com o horário e não queriam fazer de tudo, e aí não dá.

- Me diga uma coisa, uma pessoa que não se integra no grupo, ela tem condições de trabalhar aqui?

- Não!

- Porque?

- Porque, aqui a gente tem que trabalhar tudo junto, se alguma começa a fazer alguma coisa diferente das outras, acaba bagunçando tudo.

- Aí vocês mesmo se encarregam de afastar?

- Não, a gente vai com amizade tentando fazer com que essa pessoa fique unida com a gente e muitas vezes a gente consegue; aqui no nosso andar aconteceu isso.

- Não foi muito difícil, não é?

- Não, não foi.

- Então está bem, obrigado.

13ª ENTREVISTA

MARIA INÊS MELLO

13ª ENTREVISTA: MARIA INÊS MELLO.

- Como é o seu nome?

- Maria Inês Mello.

- A sua atividade no hotel?

- Sou encarregada da cozinha.

- E como é que a senhora veio parar aqui no hotel?

- Eu fiz o curso de gastronomia, há dois anos, a Escola está parada, agora, aqui em Bento. A primeira vez que eu vim aqui, eu vim fazer estágio de 480 horas no hotel. Aí, quando eu me formei, eu trabalhava em Veranópolis, e morava aqui no Hotel. Através da Bia, que falou com o "seu" Tarcísio, e me convidou para fazer uma entrevista aqui e me convidaram para vir trabalhar no Hotel. É essa a história.

- Você conhecia a Bia de onde?

- Ela me deu aula de turismo.

- Está satisfeita com o trabalho aqui?

-Olha, atualmente estou, mas só que tem que melhorar bastante ainda, né?

- E aqui, o ambiente de trabalho é muito competitivo, ou as pessoas são colaboracionistas e se ajudam mutuamente?

- Olha, nem todo o mundo é competitivo, tem os acomodados e como eu estou aqui só há 7 meses eu vejo que tem pessoas que estão acomodadas, então quando muda a chefia da cozinha, então elas começam a querer mais ar, mas lá pelas tantas, elas se acomodam. Mas algumas são competitivas, que querem progredir, que querem mudar.

- Mas essas pessoas fazem essa competição tentando pisar os outros?

- Algumas tentam, tentam pisar.

- E há algum nível de solidariedade no trabalho ou não?

- Há e bastante. Como é um volume de trabalho bastante grande, as pessoas se ajudam muito; todos os dias tem almoço, todos os dias tem jantar; a cozinha não para. Ela só para de madrugada. Então, tem uma colaboração grande na equipe.

- E a cozinha funciona com a mesma equipe de manhã e de noite?

- Não, não, são duas equipes: uma das 7 da manhã, às 4 da tarde, e outra das 4 da tarde até a uma e meia da manhã.

- E ao interior das equipes há mais solidariedade que entre as duas equipes?

- É!

- E como é que é isso?

- Bem, aqui eu acho que a equipe que é muito mais solidária entre si é a equipe da noite. Elas se ajudam muito mais entre si, sabe, elas procuram se ajudar. Sabe, quando eu comecei a trabalhar aqui, não era bem rivalidade, o turno da manhã não gostava do turno da tarde, eu procurei aproximar as duas turmas; vamos dar um exemplo, se uma turma descascava batata, por exemplo, da manhã, não queriam que a turma da noite usasse a batata. Elas não queriam que a outra turma usasse o produto que elas tinham preparado. Hoje, já não existe isso, o turno da noite descasca batata, prepara carne... e vice-versa; está havendo um pouquinho mais de colaboração entre os dois turnos, que antes não existia isso aí.

- E porque essa colaboração foi possível, só pela mudança da coordenação ou porque havia um outro tipo de problema?

- Eu acho que havia muito tititi, muita fofocinha, havia muita coisinha assim..... e eu acho isso tudo muito errado e uma passava para a outra e agora elas vem e falam para mim, mas eu não passo adiante, eu não falo para as outras; não tem que continuar esse rabo de fofoca, eu acho que tem que parar aí; terminar com essa fofoca, não pode deixar a coisa andar assim...

- E vocês têm consciência de qual é a missão do Hotel Dall'Onder?

- Olha, a gente tem o programa de qualidade e todo o mundo está consciente que é negócio de turismo, turismo, não é? Faz parte,...serviço através do turismo; como é que eu vou lhe dizer, tem os que vêm a negócio e tem também o turismo que a gente atende bastante, o turista que vem para visitar a cidade.

- E como é que tu situas, na estrutura do Hotel, a importância que tem a cozinha?

- É um dos setores mais importantes do Hotel.

- Porque?

- Porque a alimentação é que vai refletir, se ela não for boa, os quartos podem estar bem arrumados, pode estar limpo, mas se a alimentação não for boa, não tiver uma qualidade alta, né?, o cliente vai sair daqui falando mal. Ele não vai se lembrar que o hotel tinha o quarto limpo, que tinha o café da manhã bom, ele vai sempre sair daqui falando mal da comida; eu estive lá e a comida não era boa, se tu não tiver alguma coisa adequada, ele vai sair falando; então a gente tem que procurar melhorar e sempre, todos os dias.

- E tu achas que toda a equipe da cozinha tem consciência disso?

- Eu acho que nem todo o mundo, nesse sentido, tem essa consciência.

- Mas quanto por cento tem essa consciência da importância da cozinha?

- Acho que um 50% só.

- E o que vocês estão fazendo para que 100% tenham consciência disso?

- Agora, nós estamos fazendo reuniões semanais pra conscientizar, não só nesse sentido, mas também em outros, como ter mais limpeza, ter mais arrumação, em todos os sentidos, porque a cozinha tem que estar bonita sempre, não importa se tem muito trabalho ou tem pouco trabalho.

- E isso é feito dando-se ordens ou....?

- Não! Isso é feito conversando. A gente tem que conversar, não adianta dar ordem que as pessoas não vão fazer, isso aí não, tem que conscientizar elas que aquilo ali é melhor para a equipe, é melhor para tu trabalhar num ambiente mais saudável, tem que falar com elas, mas se tu for impor, elas não vão fazer jamais.

- Tu és a favor da atitude de conversar, de convencer e não de impor, mas essa tua atitude, é uma atitude tua ou tu achas que as pessoas às quais tu estás subordinada também fazem isso contigo?

- Eu acho que as pessoas também fazem isso comigo. Eu tenho um problema, assim ó: não adianta tu querer impor as coisas, querer forçar as pessoas a fazerem bem feito, elas não vão fazer; tem que conversar e tem que ir conquistando a pessoa e conforme tu vais fazendo com que ela vá trabalhando.....não..., é assim....; conforme tu vai conversando, criando amizade com ela, vai conquistando ela, ela vai fazer o papel que é destinado a ela.

- E tu achas que a ascensão, que as pessoas sobem aqui na estrutura do hotel por mérito ou por algum tipo de favorecimento?

- Eu acho que é só por mérito, favorecimento não justifica. Eu acho que no meu caso não houve favorecimento nenhum.

- Você acha que os esquemas de gerenciamento são corretos?

- Eu acho que são!

- Tu achas que as pessoas te aceitam naturalmente como coordenadora da cozinha? Ou alguém acha que ela deveria ser a coordenadora da cozinha?

- Não, eu não senti problema algum delas não terem me aceitado. Pode ser até que por trás elas falem, mas na minha frente não.

- E a tua atitude em relação à chefia tua, tu achas que esse coordenador está qualificado para essa função?

- Eu acho que está.

- É por mérito também, não é por nenhum favorecimento?

- Não, é por mérito.

- Tu achas que existe muito autoritarismo no hotel ou?

- Não, para mim não existe!

- Eu gostaria que analisasse uma das pessoas do hotel, não precisa ser uma única pessoa, pode ser mais de uma pessoa, que tu consideras mais importante na estrutura do hotel. A nível operacional, a nível gerencial, a nível de direção.

- Eu acho que o "seu" Tarcísio é essa pessoa, e a gente sempre troca idéias com ele, ele sugere, a gente vê que ele viaja ou não, né?. A Janete que é a coordenadora de área e o Gilberto. Esses três são os três que eu tenho mais contato.

- E tu achas que a comunidade reconhece no Hotel Dall'Onder uma empresa que trabalha para a comunidade?

- Ah, não sei.....

- Digamos assim, tu antes de vir trabalhar no Hotel Dall'Onder tu identificavas o Hotel Dall'Onder como uma empresa que fazia um trabalho comunitário importante?

- Sim, porque eu conhecia, como eu tinha feito estágio no Hotel eu já sabia o que o Hotel fazia. Eu não sei se a comunidade inteira tem essa consciência, mas eu acho que totalmente, não. Eu acho que falta também um pouco mais de divulgação do que o Hotel está fazendo.

- E vocês internamente conhecem o que o Hotel está fazendo, em termos de Caminhos de Pedra, Vale dos Vinhedos, etc?

- Sim.

- E tu achas que todos os funcionários reconhecem isso como importante?

- Sim, eu acho que sim, porque eles sabem que isso vai trazer clientes para o Hotel. É esse trabalho que está sendo feito nos Caminhos de Pedra, no Vale dos Vinhedos, o cliente vem para cá..., ele não vem para cá só por causa do Hotel, ele vem para cá por causa dos pontos turísticos, né. Além disso, o Hotel está fazendo um trabalho com os funcionários de conscientização do turismo na região, em toda a região. A gente já foi visitar Caxias, agora a gente vai a Monte Belo, Teutônia, então a gente está conhecendo os pontos onde tu podes dizer: ó, aquele lugar lá é legal para tu ir, para o cliente, né. Todo o mundo está conhecendo os pontos turísticos da região, todos os funcionários.

- E tu sabes se o Hotel Dall'Onder promove também outros hotéis? O surgimento de outros hotéis?

- Não sei, acho que sim, pelo que eu ouvi.

- Vou explicar melhor. Este trabalho feito com o Caminho de Pedras, Vale dos Vinhedos, etc. tu achas que tem um benefício social grande?

- Tem, porque não é só o hotel que está tendo, não é só o hotel que está tirando vantagem, né? É a comunidade inteira, até a própria comunidade de São Pedro eu acho que ganhou muito mais do que o próprio Hotel, né? Porque o que eles tem de atrativo lá, os turistas vêm para ver o que eles tem lá, então, financeiramente, eu também acho que a região melhorou, não é?

- Então, tu achas que o Hotel Dall'Onder promove o turismo?

- Promove bastante, na minha consciência promove bastante, até mais do que qualquer outro e até mais do que os órgãos públicos da cidade, aqueles órgãos públicos que deveriam estar ajudando a cidade, mas não estão como o Hotel que não só divulga Vale dos Vinhedos, Caminhos de São Pedro, ele também divulga outros locais fora da cidade e que o turista vem e vai visitar que nem tem em Veranópolis, Cotiporã, que eles também vão visitar. Então, não é só Bento, é toda a região.

- E tu achas que as pessoas reconhecem que os diretores do Hotel são pessoas dedicadas a isso?

- Eu acho que sim porque eles estão aqui, é uma maneira que eles podem demonstrar que estão trabalhando para o turismo e não só para o Hotel.

- Me diga uma coisa, uma pessoa que tivesse dificuldade de fazer um trabalho de equipe poderia permanecer no Hotel?

- Acho que não. Porque é assim: O Hotel é uma equipe. Em tudo uma coisa envolve a outra, por exemplo, a cozinha, ela tem que ter a parte do restaurante envolvida e tem que fazer um trabalho junto com a cozinha e também a parte das camareiras, elas também tem que fazer parte do mesmo ramo da cozinha; porque é assim, ó, através deles..... se o cliente não estiver bem, não se sentir bem, não informarem o que está acontecendo no hotel mesmo, as pessoas perguntam sobre jantares, por exemplo, o que acontece se tu não sabes informar? As pessoas ficariam meio.....

- Tá bom, muito obrigado.

14ª ENTREVISTA

ELIZABETE VALDUGA

14ª ENTREVISTA: Elisabete Valduga (Bete Valduga)

- Eu pediria para a senhora dizer o seu nome:

- *Elisabete Valduga.*

- Eu estou lhe situando sobre os objetivos da entrevista. Eu estou fazendo um trabalho de conclusão do mestrado e existe na literatura todo um conjunto de trabalhos sobre empresas que são diferenciadas, seja socialmente, seja economicamente, seja administrativamente, e cada diferenciação dessas estabelece uma nomenclatura: empresas missionárias, visionárias, fast companies, como tem nos Estados Unidos, mas em literatura portuguesa existe muito pouca identificação de empresas com essas características. Eu conheço a experiência do Dall'Onder faz algum tempo e na medida em que a gente vai se informando a gente vai identificando facetas diferentes, não é! Então, uma das coisas que eu gostaria de identificar é se o Hotel Dall'Onder teve alguma interferência no surgimento e na consolidação do Vale dos Vinhedos. Se participou de alguma maneira, qual foi a participação...?

- Eu diria assim que, no início de nosso trabalho aqui, porque a casa Valduga é a pioneira das vinícolas, foi a primeira vinícola que começou como vinícola e com o complexo turístico, aqui da nossa região; então, eu diria assim, que o Hotel Dall'Onder no início do nosso trabalho dessa parte da gastronomia, da parte do turismo, eles foram umas pessoas que começaram a incentivar esse tipo de trabalho. Porque na época, então, como o nosso foco principal é o vinho, sempre será, que é o nosso trabalho, mas essa parte dos jantares, essa parte que nós oferecemos a comida típica italiana, a parte da pousada se tornaram um complemento do vinho; que alguns anos atrás, inclusive como função da crise do setor vitivinícola que tinha, nós começamos a criar essas alternativas porque era a maneira de fazermos o nosso marketing encima do nosso produto e a participação do Hotel Dall'Onder vem de que as pessoas que lá se hospedavam, eles levavam até nós, para nos visitar, para nos conhecer, para conhecer o nosso trabalho. Então, realmente, eles nos ajudaram bastante nessa parte, ao menos a pioneira que fomos nós aqui, que começamos para trazer o turismo aqui para o Vale.

- Antes para onde é que o turista ia?

Antes do Vale dos Vinhedos eu, na realidade, essa parte aí, eu acredito... o pessoal ficava hospedado.... o ponto de referência sempre foi o Hotel Dall'Onder que eu diria que é o pioneiro aqui na nossa região também, com o Tarcísio e através do seu sogro, o "seu" Dall'Onder, que começa com a parte do ramo hoteleiro, não é; e aí o "seu" Tarcísio com ele, em conjunto, enfim...Mas, eu, a parte do turismo inicialmente, para que lado eles iriam antes do Vale dos Vinhedos, sinceramente, os pontos turísticos de nossa região, seriam Veranópolis, Nova Prata, coisas desse tipo, a pessoa viria de Gramado para cá e ficava nisso, porque não tinha outra alternativa.

- Que alternativas existem, hoje, em sua opinião?

- Hoje, existem várias. Várias alternativas. O Vale dos Vinhedos se tornou uma denominação de origem, o Vale. Então, hoje estão aqui situados os melhores vinhos nacionais. Aqui no Vale dos Vinhedos estão localizados. Dá para sentir que está sendo uma atração turística muito forte aqui para a região, o Vale dos Vinhedos. Hoje é conhecido internacionalmente. Esta nossa região aqui.

- Porque a região se transformou no Vale dos Vinhedos? Qual foi o motor que fez isso...?

- O Vale dos Vinhedos, na realidade, concentra a maior produção de uvas na nossa região, por isso o nome Vale dos Vinhedos.

- A primeira vinícola a trabalhar com o turista e a criar essa mística e começar foram vocês?

- Fomos nós.

- E quando foi isso?

- Há 20 anos atrás. Foi a primeira vinícola artesanal, porque, eu digo, na faixa industrial a maior cooperativa da América Latina (?) é a Cooperativa Aurora, que esta existe há muitos anos; não considerando as industriais, nas artesanais nós somos pioneiros. Depois de nós começa a vinícola Miolo, depois vem Dom Laurindo, Dom Cândido, Marcos Luigi e assim sucessivamente.

- E esse trabalho que vocês fizeram junto aos turistas teve alguma influência nas outras vinícolas?

- Com certeza. Através desse trabalho, começou a repercussão disso tudo; se tornou uma questão de marketing do próprio produto e em função dessas próprias pessoas começarem a procurar esse atendimento, em função de uma gastronomia. O turista que aqui chegava, eu nunca vou esquecer essas passagens, porque eu comecei desde a base, não peguei a coisa andando, só para o senhor ter uma idéia, nós começamos...., o senhor conhece aquele nosso ambiente no meio das pipas?

- Sim.

- Esse é o ambiente mais autêntico e original da Casa Valduga. Aí tem algumas histórias que se passaram por aí, onde nós começamos aí os nossos jantares. Então, eu diria assim, Casa Valduga começa comercializando o seu produto e o turista chegando aqui, o que que ele vê? Muito bem nós chegamos aqui, tomamos um vinho, conhecemos a família, um trabalho totalmente artesanal, familiar, mas tá faltando alguma coisa: se eu pudesse comer uma polenta, um galeto, eu sairia daqui satisfeito. Eles queriam comida, não era somente o vinho, um complemento, aí é que começa a história, um complemento.

- E aí é que o Hotel Dall'Onder teve participação?

- Exato, aí começam a vir os grupos para cá, começam a se formar grupos de dez, quinze, quarenta pessoas, inclusive nós tínhamos um ponto de referência, foi fundamental para a Casa Valduga, aonde através do CEFOR, eram cursos que eram realizados aqui em Bento Gonçalves, o CEFOR, se hospedavam somente no Hotel Dall'Onder, então, esses grupos vinham aqui de segunda a sexta. Eu nunca vou esquecer isso aí. O pessoal saía do jantar, nós preparávamos os vinhos e nós íamos entregar no Hotel, então, nós terminávamos o nosso trabalho em torno de 1:30

2:00 horas da manhã, para atender essas pessoas, além da gastronomia, sempre o vinho incluído. Então, esse era o trabalho que eu fazia, entregar o vinho no Hotel Dall'Onder, as pessoas do próprio hotel, o "seu" Tarcísio, o Hermes presenciaram muito isso aí, durante anos, eu entregava no Dall'Onder e depois eu passava no VINOCA. Fiz junto com os meus cunhados, mas eu fiz muito este trabalho e até hoje a gente tem feito este trabalho com eles. Seguidamente, diariamente, os grupos deles vêm até nós, vem até aqui, inclusive hoje à noite tem mais de 100 pessoas aqui, através do Hotel Dall'Onder, que eles vem aqui jantar.

- E vocês usaram algum esquema de cadastrar estas pessoas que vinham aqui? Para fidelizar a clientela, ou não?

- Com certeza, e através disso aí muitas pessoas se tornaram clientes nossos, clientes que até hoje adquirem nossos vinhos, compram os nossos vinhos, vêm em função de pousada, quando vêm num passeio pela Serra Gaúcha, pelo Rio Grande do Sul, vêm até nós novamente e até porque, no momento em que eu não posso atender essas pessoas, porque eu sou, como eu diria, uma formiguinha, eu estou apenas com nove suítes, porque depois do jantar, começa aquela história, puxa eu estou aqui, eu venho de tão longe, da grande capital, eu venho aqui, eu janto e eu gostaria de ficar por aqui. Entendeu? Uma coisa chama a outra, então, só que o meu ramo não é o hoteleiro e nem restaurante, isso aqui se tornou complementos do foco principal que é vinhos. Então, o meu objetivo hoje é, na realidade, que o meu restaurante e a pousada que temos aí que fiquem no patamar do vinho, em qualidade, eu quero, o meu objetivo, é este. Eu não posso ter um vinho de qualidade e o meu restaurante não poder acompanhar a qualidade do meu vinho e a pousada da mesma forma; só que eu tenho que trabalhar dentro disso aí somente. Não é me expandir. Nós temos aqui uma qualidade; este é o objetivo da Casa Valduga. Com certeza, em função de tudo isso, o Dall'Onder e nós sempre fomos parceiros e o Hotel Dall'onder também sempre foi parceiro no decorrer de todos esses anos.

- Se não tivesse havido naquela época de crise, assim na origem, todo esse movimento em torno do turismo, você acha que poderia ter surgido as vinícolas com a importância que surgiram depois?

- Ora....

- Ou haveria uma dificuldade muito maior?

- Em função dessa crise, o surgimento das Vinícolas: é com certeza que iria acontecer isso que aconteceu. Porque, isto aqui, eu diria, é o nosso trabalho, da nossa região, a nossa economia é voltada para o vinho, é móveis e vinho. Então, com certeza, porque essa quarta geração, foi essa quarta geração que deu continuidade ao setor vinícola, essa quarta geração,...são todos filhos dos fundadores. Então, se o senhor pegar todas as vinícolas são todos filhos dos fundadores que estão dando continuidade. Então, essas pessoas iriam dar continuidade a esse trabalho aí. E tudo ia sucessivamente acontecer. Porque aqui no Vale eram todos Dom Cândido, Marcus Luigi(?), eram todos filhos. O Miolo é o filho, que é o carro chefe da família, que é a pessoa que implantou, que é o empreendedor. A mesma coisa a Casa Valduga, são os filhos que são as pessoas, que são os empreendedores, que deram continuidade, que o pai era um grande viticultor, era um grande plantador de parreiras.

- E antes das vinícolas se desenvolverem para quem é que entregavam a uva?

- A cooperativa Aurora e o Dreher, o famoso Dreher que na época, inclusive o meu sogro foi incentivado pelo antigo Dreher a armazenar o seu próprio vinho. O meu sogro era um dos grandes fornecedores do antigo Dreher.

- O Dreher para conhaque?

- O Dreher para conhaque, exatamente. Ele por ser um colono que tinha muita uva, ele foi estimulado a armazenar a sua própria uva, elaborar o seu próprio vinho e começar a comercializar; aonde começa a história da Casa Valduga, os primeiros garrafão, ele abastecia o bar do vizinho, aí começa a história da comercialização da Casa Valduga. Depois os filhos retornam, estavam estudando, retornam para casa e dão continuidade a esse trabalho somente com viníferas superiores, variedades 100%; aí começa uma outra etapa da Casa Valduga.

- Quanto à ação social e comunitária do Hotel Dall'Onder, a senhora conhece algum projeto que o Hotel Dall'Onder tenha apoiado, além do Vale dos Vinhedos?

- Nossa, São Pedro e outros até que no momento eu não me lembro, mas em questão de comunidade eles fazem um trabalho muito grande; até pelo que eu vi pela colônia de São Pedro também, foi um incentivo total. Um incentivo total por parte do "seu" Tarcísio. Total, até fazer aquele trabalho do boca a boca chegar nas pessoas e ensinar elas a poder trabalhar e, através daí elas também tenham um retorno fantástico, não é?

- E a senhora acha que este tipo de trabalho qualifica o Hotel Dall'Onder como uma empresa diferenciada, no sentido de que ela faz esse trabalho e tem repercussão social?

- Com certeza, porque todas as pessoas que vem aqui..., nunca ouvi ninguém falar mal do Hotel Dall'Onder e muitas vezes eu encaminho as pessoas muito para lá. Porque eu, como eu falei, eu com nove suítes, eu não tenho como pensar em colocar aqui todas as pessoas que passam por aqui, porque é muito grande o número de pessoas que passam por aqui, e eu indico muito o Hotel VINOCA e o Hotel Dall'Onder, são os hotéis que a gente indica diretamente.

- Perfeito!

- E é um trabalho assim que realmente, o pessoal chega e qualquer coisa e pergunta onde que fica o Hotel Dall'Onder. Então já se tornou um nome realmente um nome muito forte não é? Como um Hotel 4 estrelas, 5 estrelas, o único Hotel que é indicado é o Hotel Dall'Onder.

- E continua a haver então uma cooperação entre todas as indústrias do Vale dos Vinhedos e o Hotel Dall'Onder?

- Sim, com certeza, pelo menos eu posso responder pela Casa Valduga; com certeza, inclusive pelo que eu sinto, todos eles, com certeza. Porque todos eles recebem turismo muito em função do Hotel Dall'Onder; grupos que são colocados em várias vinícolas.

- Que são indicados pelo Hotel Dall'Onder?

- O Hotel Dall'Onder faz as reservas e mandam esse pessoal.

- O Dall'Onder, do ponto de vista financeiro não ganha nada com isso, é simplesmente um trabalho comunitário?

- Exato, não ganham nada com isso, é aquela coisa bem profissional, bem profissional mesmo.

- Quem é que a senhora acha que é uma Iderança empresarial reconhecida comunitariamente dentro do Hotel Dall'Onder?

- Tarcísio!

- Tarcísio?

- Sim, com certeza!

- E o "seu" Elia?

- O sogro?

- Sim!

- Ele, hoje, hoje eu diria que ele é uma pessoa decorativa, mas ele realmente galgou alguns degraus para poderem chegar aonde chegaram; eu diria que seria a mesma coisa como fora a Casa Valduga: o fundador, ele deu o passo, tiveram as pessoas que deram continuidade ao trabalho dele, que no caso seria o Tarcísio Michelin que deu continuidade ao trabalho do sogro. Impressionante, na família do "seu" Dall'Onder eu até acho que ele teve muita sorte de conseguir um elemento na própria família que desse continuidade ao trabalho dele. Eu achei isso uma das coisas que me chamou muita atenção, por ele não ser do ramo, por ele ser o genro, e ele assumiu tudo isso aí e isso é difícil acontecer.

- É, é muito difícil!

- Eu acho difícil isso acontecer.

- Aí eu posso lhe dizer, pelas entrevistas que eu já fiz, os pais do Tarcísio tiveram um Hotel, o Hotel Bela Vista, aqui em Bento Gonçalves.

- Ah é, justo! É agora eu estou lembrada disso.

- E até os 11 ou 12 anos de idade, o Tarcísio viveu nesse hotel e ficou apaixonado pela atividade hoteleira.

- Bom, para gostar como ele gosta do ramo....

- Isto foi uma informação que eu obtive nas entrevistas que eu já fiz.

- Olha, eu realmente desconhecia. Agora, comentando, esse Bela Vista e tal, eu agora estou lembrando, isto foi comentado.

- O hotel Bela Vista fechou em 1955.

- Bah, puxa vida, nossa, eu vi que o pessoal já comentou sobre esse hotel Bela Vista, porque em 55 eu não tinha nascido ainda.

- Bom, a senhora sabe da vinculação do Hotel Dall'Onder com outros projetos que estejam em andamento? Por exemplo, o desenvolvimento de Pinto Bandeira, de Faria Lemos.

- Olha, Pinto Bandeira eu não sei exatamente porque, até uma falha, eu não pude participar de várias reuniões, de questão comunitária, de coisas que são feitas em prol dessas comunidades, eu, muitas e muitas vezes eu não pude, até porque a gente está com tanto trabalho, é tanta coisa, que as vezes nos tira esse lado aí que é muito importante, a gente poder estar por dentro das coisas e saber, mas eu tenho certeza que, eu diria assim, a repercussão do trabalho deles, abrange a todos, porque? Porque o pessoal que se hospeda lá obrigatoriamente, eu digo nestes termos, obrigatoriamente eles fazem um trabalho que todo o mundo fica sabendo tudo o que existe dentro desta cidade. Então através daí, as pessoas tem todas essas opções.

- Eles fazem um trabalho de divulgação?

- Com certeza, existe em Faria Lemos, o Dall Pizol, então, é assim, colocado pelo próprio Tarcísio, quanto mais alternativas nós tivermos, com certeza mais opções nós poderemos dar em função do turismo. Então, aqui Pinto Bandeira oferece um tipo de trabalho onde tem uma, duas pousadas pequenas, bastante pequenas, mas eu sei que também oferecem alguma coisa e, com certeza, através daí as pessoas chegam lá. Faria Lemos, a mesma coisa, existe o Dall Pizol com gastronomia, com vinícola que também é envolvida. Vale dos Vinhedos também. Então, isso aí é um todo, que fecha um círculo inteiro. Pode ter certeza porque o Hotel dele é hoje um ponto de referência e através daí as coisas acontecem.

- A senhora acha que o fato de ter surgido o Vale dos Vinhedos, isto cria uma economia de complementaridade entre as vinícolas e entre o Vale dos Vinhedos e São Pedro e entre São Pedro, Vale dos Vinhedos e Pinto Bandeira....existe alguma coisa que a gente possa dizer que se formou um conglomerado em torno do turismo?

- Eu acho que sim, porque eu diria que sim. O próprio Vale dos Vinhedos, quem encabeçou a idéia de associação no Vale dos Vinhedos foi a própria Valduga, foi um dos diretores da Casa Valduga e insistiu que tinha que se ter criado uma associação das pequenas vinícolas, aonde até por essa pessoa, o objetivo dela, é que não tivéssemos um trabalho individual no sistema de engarrafamento, essa parte toda. Que houvesse um sistema cooperativado, aonde ia se criar uma vinícola, onde todas elas iriam passar a sua matéria prima e armazenar o seu vinho, mas iríamos engarrafar numa vinícola somente. Então, nós poderíamos colocar essa parte financeira em outras coisas, de tal maneira que nós pudéssemos melhorar cada vez mais a nossa qualidade, a nossa apresentação, em função de muitas outras coisas. Mas aí aconteceu que cada um começou a fazer o seu trabalho, na sua propriedade, nas suas terras, aonde, se fosse na França seria um pouquinho difícil isso, aonde são pequenas vinícolas em sistema cooperativado, onde existem até máquinas, que chamam de espaldeiras, que vai e colhe todas as uvas para todas as pequenas indústrias. Então, essa pessoa da Casa Valduga queria muito que as coisas aqui tivessem sido conduzidas dessa forma.

- Na Itália também existe muito este sistema....

- Exato, então aí, por este lado, as pessoas acharam: vamos fazer cada um o seu. Aonde, aí o valor astronômico que tem que ser investido nesse sentido, onde o produtor poderia ser.... até porque o produto hoje segue uma linha moderna, com o engarrafamento todo automatizado, então o que acontece, ela se torna até obsoleta porque ela exige grandes quantidades, enquanto que numa pequena, você é artesanal, você não absorve tanto, então isso aí era viável para que todas fizessem num determinado lugar, o engarrafamento, era importante.

- A idéia, então, era fazer uma associação de produtores de uva que engarrafassem num lugar único?

- Exato.

- Mas que amadurecessem o vinho num lugar só, também?

- Não, cada um teria o seu vinho na sua própria vinícola, ele só era engarrafado num único lugar.

- Se eu entendi bem a idéia, eu chego e me cadastro para do dia tal ou dia tal eu vou engarrafar o meu vinho?

- Exato, haveria uma programação.

- Cada um faria uma programação de engarrafamento e depois levariam o seu vinho para amadurecer nas suas adegas?

- Exato.

- Não é que todos entregassem a uva e recebessem um vinho homogêneo?

- Não porque aí é um sistema de Cooperativa tipo Aurora, mas aí era um trabalho cooperativado no engarrafamento.

- Só na parte da industrialização?

- Isso, se criaria uma associação das pequenas, porque são pequenas, não é? Claro, hoje pequena é a Valduga, a Dom Laurindo, uma Cave D'Amadeu, um Dal Pizol, porque hoje a vinícola Miolo, ela tem uma dimensão, ela está atendendo uma demanda bem maior que nós. Uma demanda de mercado e assim por diante, ela, realmente, está ascendendo valendo, não é?

- Só para ter uma idéia de volumes, eu não quero entrar nos segredos do negócio, mas quanto engarrafa mais ou menos a Miolo?

- Sinceramente eu não sei informar.

- E vocês quanto engarrafam?

- Em torno de uns 500.000 litros.

- Eu posso lhe garantir que a Miolo está engarrafando aqui, pelo menos cinco vezes mais.

- Sim, eu acredito.

- Eles têm um equipamento para engarrafar cerca de 3 milhões de litros.

- Então nós somos 50 hectares de parreira, isto dividido em três ou quatro propriedades e o nosso objetivo é realmente se manter como empresa artesanal, com produção própria limitada e não podemos atender demanda de mercado. Sempre será um trabalho dirigido. Este é o nosso objetivo.

- Perfeito. Eu não quero lhe tomar muito tempo também.

- Não, não, fique à vontade.

- A senhora acha, pelo que a senhora sabe, assim, os funcionários do Dall'Onder estão satisfeitos com o Dall'Onder?

- Olha, até porque eu vejo assim em função até do turismo, as pessoas aqui, o Rio das Antas Turismo trabalha muito aqui conosco, em função do turismo, e são pessoas, pelo o que eu sinto, até o prazer com que essas pessoas trazem o pessoal aqui, o pessoal está satisfeito; eu não tenho tido queixas; não mesmo porque eu vejo até pela pessoa do Décio, uma pessoa muito trabalhadora, muito esforçada, eu diria até, que é a pessoa dona do Rio das Antas Turismo, uma pessoa simples e humilde, mas que tem uma garra muito grande, esse homem. Isso, realmente, me chama muito a atenção. Uma outra pessoa, o Rafael, que trabalha há muitos anos com o Hotel Dall'Onder e que é uma pessoa fantástica.

- Eu entrevistei o Décio e ele me disse que só começou porque o Tarcísio convenceu ele a ir para esse ramo e financiou ele inclusive.

- É, é. O Décio é uma pessoa realmente fantástica. Ele (o Tarcísio) pegou, investiu na pessoa certa, porque acima de tudo, isso é uma coisa que realmente, isso é uma das coisas fundamentais, do meu ponto de vista: é uma pessoa honesta e que sempre você vai poder trabalhar com ela, não momentaneamente. Então, desde que ele começou o trabalho eu tenho acompanhado, realmente, como ele desenvolve o trabalho dele, como ele se sobressai, uma pessoa completa.....

- Ele foi um atleta premiado, nesse setor de canoagem, não é? Eu não sabia disso!

- Sim, sim, inclusive eu fiz um passeio com ele de barco, junto com turistas de São Paulo, para acompanhar essas pessoas: um trabalho muito bom, por isso eu disse: eu admiro esse homem, uma pessoa muito esforçada para chegar até onde ele chegou e ele realmente se esforçou muito também.

- Na sua opinião o pessoal do Dall'Onder chega a formar uma equipe voltada para o desenvolvimento do turismo?

- Com certeza, porque pelo menos essas pessoas que trabalham diretamente conosco, diariamente nos transmitem isso. É uma coisa muito boa.

- A senhora já tentou trazer alguém do Dall'Onder aqui para a sua equipe?

- Não! Sabe porque, o meu trabalho aqui é bastante, somente dirigido ao vinho; eu hoje aceito pessoas da Escola Agrotécnica; eu preciso de enólogos ou pessoas que estão cursando o

curso superior de Enologia, a parte que é complemento, que é gastronomia, não. Eu nunca mexi com esta parte de funcionários porque até porque a minha preferência é por pessoas aqui do Vale, até por uma questão de deslocamento para o trabalho, não facilita muito trazer de fora.

- O fato da senhora ter nove suítes e ter restaurante, a senhora é tratada pelo Dall'Onder como concorrente ou colaboradora?

- Eu, ao menos, desde que surgiu isto, eu nunca me senti como uma concorrente porque, como eu disse, se eu explorar somente o ramo hoteleiro e a parte de gastronomia, eu poderia ser considerada uma concorrente, mas isto aqui se tornou um complemento do vinho. E até porque, hoje, se nós Casa Valduga, não tivéssemos também começado com este complemento de gastronomia e hoje as pessoas viessem, a nível de mundo, como vem aqui somente em função do próprio vinho, ia ficar bastante fraco, uma falta de opções pra este vale. Hoje, obrigatoriamente nós teríamos que fazer este tipo de trabalho, gastronômico, porque toda a pessoa que chega aqui, ela acha que se deslocar até à cidade, ela não quer isso. Dito pelo próprio turista: eu não quero ir até à cidade, eu quero permanecer aqui porque é isto aqui que nós viemos buscar.

- E a senhora sabe se o Dall'Onder chegou a apoiar o surgimento de outros hotéis em Bento?

- Olha, através deles surgiu muitos outros hotéis, surgiu muitos outros hotéis, até em função de que o pessoal viu a parte do turismo como está se desenvolvendo, o que está acontecendo, começaram a surgir, através disso aí.

- E os fornecedores do Dall'Onder, a senhora tem informação se o Dall'Onder trata eles bem, se tem uma fidelização mais ou menos firme?

- Com certeza! Porque esses fornecedores são meus também. E eu nunca ouvi falar nada. A credibilidade, para dizer em poucas palavras, eu nunca vi que foi questionada.

- Perfeito.

- Com certeza, porque eu vejo este perfil do Tarcísio ser muito fiel aos compromissos dele. Sinceramente eu nunca ouvi falar nada.

- Perfeito. E a senhora sabe da existência da associação de turismo Atuaserra?

- Sim, só que eu não tenho participado, eu não estou por dentro.

- A senhora conhece?

- Sim, eu já ouvi falar. Só que eu não poderia entrar em detalhamento porque eu não estou muito a par desta parte.

- Quem que deu a idéia de explorar o nome de Vale dos Vinhedos?

- O Vale dos Vinhedos surgiu também através de um diretor da Casa Valduga, que foi citado o nome de Vale dos Vinhedos para essa região, aonde, o Vale das Vinhas, não é? Porque antes o nome era Linha Leopoldina, que o tipo de nome de todas as comunidades que tem no

interior, então: seis da Leopoldina, oito da Leopoldina, dezoito e assim por diante. Então, como se tornou o vale das vinhas, daí esse nome Vale dos Vinhedos.

- Perfeito.

- Se criou esse nome, em função da fundação dessa associação das pequenas vinícolas.

- A senhora associa, no Hotel Dall'Onder, este trabalho de desenvolvimento do turismo regional com algum nome? Ou seja, se eu lhe dissesse: cita um nome do Hotel Dall'Onder, quem é que a senhora citaria?

- O Tarcísio, eu sempre via essa pessoa; que se preocupou muito com o turismo e o desenvolvimento.

- Ele chegou a fazer alguma promoção que a senhora considere importante para o seu negócio no passado, ou agora?

- Olha, promoção, como vou lhe dizer, até da ótica do Banco do Brasil, eu tenho certeza que ele tinha preços....

- A senhora estava falando do trabalho que ele fazia com o Banco do Brasil (CEFOR).....

- Na época do Banco do Brasil realmente isso foi um trabalho que, em função de que o pessoal vinha para esses jantares, o próprio hotel dava condições boas para que esse pessoal ficasse hospedado, sabe que isso contribuía para todos, em função de que nós também contribuíamos com uma parcela, em função de preços e assim por diante, então sempre houve uma.....mas na realidade, eu diria assim: o próprio Hotel para poder comportar todas essas pessoas que lá se colocavam, realmente ele sempre colocou condições boas para que essas pessoas pudessem ficar lá, dando condições de preços, e assim por diante, não é? Você tem que abrir mão, eu tenho a impressão, até hoje, eu vejo pela gente também, tu tem que abrir mão muitas vezes de muita coisa em prol de que esse pessoal fique aí, mas em prol de que esse pessoal que fique aí, ele dá retorno prá todo o mundo.

- Nessas entrevistas também surgiu o nome de Dênio Braga que teria sido uma pessoa que aconselhou muito a Casa Valduga a fazer o sistema de restaurante e comida típica, Dênio Braga era um somellier do Banco do Brasil, aliás, desculpe, da Varig?

- É hoje ele é o somellier da Varig. Na realidade, assim ó, a figura do Dênio Braga foi que, os primeiros contatos que nós tivemos de venda do nosso produto no Rio foi através dele, ele teria começado o trabalho de introdução dos vinhos da Casa Valduga no Rio, que seria no próprio restaurante dele. Então, na realidade, a interferência, ou melhor, a maneira como o Dênio Braga ficou em função da Casa Valduga foi nesse sentido. Ele teria introduzido os primeiros vinhos da Casa Valduga no restaurante dele e aí começou, realmente, as pessoas conhecerem o nome Casa Valduga.

- Algumas pessoas informaram que ele teria aconselhado a Casa Valduga a montar o primeiro restaurante.

- Nada a ver mesmo. Porque quem aconselhou a fazer este trabalho no restaurante foi o próprio turista. O turista vindo aqui, porque a primeira pessoa que começou a cozinhar para o turista foi a minha sogra. Nós crescemos gradativamente porque nós tínhamos uma casa velha de chão batido, com um fogão de tijolos, onde nós fazíamos comida para o pessoal da safra da uva e aí os turistas começaram a comer, pela primeira vez, uma polenta, um galetto e o radiche. Depois daí nós passamos no meio das pipas, onde nós começamos com um percurso, eu diria assim, de uns 500 metros, onde a gente chega até lá no meio das pipas e passava com os pratos de comida, saía aqui de cima, da cozinha e levava a comida até lá; isso nós fizemos uns quatro ou cinco anos, até a gente montar uma estrutura lá no meio das pipas, uma cozinha. O nosso trabalho foi muito difícil, muito difícil mesmo. Então, foi gradativo, e a parte da gastronomia começa aí. Aonde nós da família, o João e o Juarez, eram as pessoas que serviam o vinho no meio das pipas e eu e o meu outro cunhado servíamos as mesas. Então foi nós, a própria família que começa o trabalho.

- Agora, na fase atual, quantas famílias vocês atendem aqui por mês, aqui no restaurante?

- Meu deus, isto aqui dá em torno, todo o mês... (em média), por mês dá umas 1.000 pessoas, se é que não dá mais. Eu sei que eu tenho os dados mais exatos através do controle que nós temos de jantares, etc e tal; mas dá em torno de mais de mil pessoas.

- Muito obrigado pela sua entrevista e eu só queria que a senhora me autorizasse a tirar umas fotos....

- Com certeza.

15ª ENTREVISTA

RODOLPHO ELIA DALL'ONDER

15ª ENTREVISTA: RODOLPHO ELIA DALL'ONDER

- Eu gostaria, primeiro, que o senhor se identificasse, dissesse o seu nome:

- Rodolpho Elia Eliezer Dall'Onder (NOTA MINHA: NA CERTIDÃO DE NASCIMENTO NÃO CONSTA O NOME ELIEZER).

- Muito bem!

- Natural de Bento Gonçalves; nasci em Caminhos de Pedra, que é São Pedro, que era a linha Palmeiro São Pedro, antigamente, que agora passou a distrito de Bento Gonçalves, que é os Caminhos de Pedra, que nós falamos.

- Eu vou me concentrar nas perguntas em torno do seu papel como investidor em hotelaria. O primeiro edifício que o senhor construiu, aqui em Bento, foi o primeiro edifício de Bento?

- Foi o primeiro edifício, eu ganhei dez anos de isenção de IPTU por ser o primeiro edifício. Eram para ser 14 apartamentos de moradia. Então, na arrancada eu fui parar no 3º andar, eram seis apartamentos de moradia, fiz o sub-solo, as lojas e tal. Eu tinha a segunda loja de Bento.

- Este era o prédio da esquina?

- O da esquina, este aqui (mostrando foto). Eu era dono de duas lojas e então eu ia para São Paulo fazer compras. Bem eu tinha alugado esses 6 apartamentos por dois anos, quando o salário mínimo era Cr\$ 11,00. Venceu o prazo de dois anos, eu disse vou ver o reajuste, já que o salário estava 36,00. Bem, deveria dar 25,00; 28,00; no mínimo 22,00, para reajustar. Então, eu falo com o seu Achilles Mincarone, que foi deputado federal e estadual e que era o melhor advogado da cidade, era em 1964, por aí, e como era o primeiro edifício, cidade pequena, ninguém sabia como fazer, não era como hoje que tem a televisão. Em resumo, ninguém quase sabia essas leis. Então, eu disse, seu Achilles eu não posso reajustar: se o salário era 11,00 e me pagavam 9,00 de aluguel, agora o salário passou para 36,00 e eu quero ver se reajusto na base de 28,00, por aí, vou negociar. Ele me disse: Não senhor, o senhor pode reajustar 5% ao ano, do que tão pagando, como são 2 anos, o reajuste é mais ou menos 10%. Se você tem um filho que vai casar e não tiver outro lugar para eles morarem, pode pedir um apartamento, mas senão nem pode tirar eles de lá. Muito bem! E como é que eu vou fazer agora? Pensando naquilo lá, eu fui trabalhando e fui a São Paulo fazer compra para a loja; um belo dia, eu estava cansado, "guardei a tarde", e disse: sabe de uma coisa, eu vou tirar uma soneca, uma soneca de meia hora. Quando eu levantei, eu pensei: porque eu não posso fazer um hotel. Bom, aí me entrou a idéia do hotel, como eu viajava de noite, de ônibus, de lá de São Paulo para cá, a gente saía lá pelas nove horas da noite, aí eu vinha matutando: eu faço isso, eu faço aquilo e como eu tinha toda a planta na cabeça; em princípio eu vou fazer assim: eu vou para casa, pego o dinheiro e toco quatro andares em cima e vou fazer hotel e vou deixar uma peça, uma cozinha lá, e um tipo de um bar, vou arrumar uma mulher que faça sanduíche, sirva umas bebidas... Então, eu chamei o engenheiro: eu vou fazer certo e vou confiar em você, eu vou botar lá no último andar, uma peça lá, um bar, e quando começar as brigas entre os inquilinos e os que vão no bar, então os inquilino vão se mandar, mas ninguém sabe disso, então tu toca e toca.

- Bom, então tá! Mas não dá, não dá!

- Como não dá, fecha aqui, abre ali, fecha aqui, como não dá?

- Mas falta material, eu preciso do ferro.

- Na outra semana fui a Porto Alegre, comprei o ferro, e dinheiro sempre do bolso dos outros. Eles estão sempre estressados e tal. Eu lhe contei a história do dinheiro?

- Não, não contou.

- Então, volto atrás, como se fosse o trem. Eu era o maior vendedor das confecções do Alfred, vendia sobretudo, roupas, etc. E eu fui a Caxias para buscar mais roupa, não é? O "véio" Alfred veio falar comigo, me chamou e me pegou pelo braço e me levou na esquina: Dall'Onder, eu vou fazer um hotelzinho aqui, e o falecido Fernando Ferrari me ajudou a conseguir dinheiro emprestado para comprar até a louça, antes de terminar o prédio. Tudo bem, então fui lá junto com ele para ver a rua e tinha lá um buraco de 15 metros de fundura para os alicerces encontrar chão firme e eu disse: barbaridade o senhor tocou...., 3 metros por andar, 3 vezes 5, dá 5 andares; o senhor desceu aqui para baixo, só para abrir este buraco. Pois é "seu" Dall'Onder, a gente compra um terreno, às vezes, sem saber direito, ele me respondeu, não é? Aquilo lá ficou aqui...(na cabeça). Aquele terreno lá (onde foi construído o edifício do Hotel VINOCAP) tinha 9 metros abaixo do nível da rua, eu comprei do Mincarone, do filho do Mincarone, que ele tinha lá umas bombinhas para tirar a água do fundo e eu disse pra um: tu me roça aqui; e eu vi: era pura pedra. Eu fui na colônia que sempre tinham dinheiro e arrumei dinheiro e fiz negócio, fui pegar dinheiro emprestado e fiz negócio. Aí eu chamei o engenheiro e nem quis saber: faz alicerce para 10 andares, mas como o terreno era meio pequeno eu não consegui fazer para dez, era, no início para seis, depois pulou para sete, como está lá; tu topas? Eu topo, mas só tinha dinheiro para construir três andares e agora como é que faz: são 1.800 metros. Como é que você vai conseguir o dinheiro? Dias depois ele voltou, para discutir a planta e eu disse para ele: você sabe onde está o dinheiro? Está no bolso dos outros, eu vou ter que saber tirar. Ah é, mas como? Deixa isso para mim. Topa Ademar?

- Isso era nos anos 60, quando a gente recebia dinheiro ia para a poupança na Caixa ou no Banco do Brasil e eles pagavam 6-7% ao ano e juro pagava só no fim do ano. Tinha que deixar o dinheirinho um ano inteiro para ganhar 7%. Eu fui, como era de origem italiana e falava italiano, na colônia e perguntava: escuta, tu tens dinheiro, eu te pago 8% ao ano, vamos fazer o cálculo do dinheiro que eu pego e eu te pago o juro mensalmente e eu quero te pagar o juro na tua casa, eu não quero que você venha ali na loja porque eu posso estar em São Paulo, ou pagando duplicata e eu não posso te pagar, nessa época cheque quase não existia, muito pouco, era tudo em dinheiro. Tu me empresta a 8% e a cada mês eu pago na sua casa. Pega daqui, pega lá, pessoa idosa, não entendia de dinheiro, ficava contente com o juro, e eu com o dinheiro me arrancava daqui, juntava 4 a 5 milhão, e me tocava para São Paulo, fazia compra e pagava à vista e ganhava 4 a 5% e comprava mercadoria a partir de trinta dias e fazia o bambolê; eu chegava lá e perguntava: vocês que são mais inteligentes, qual é a inflação? já que não tinha, como agora, o dólar ajustado dia a dia, e eles diziam que era na base de 30 a 35% a.a., e eu pago 8% e na arrancada eu ganhava 4 a 5%, era bom, não é? E eu voltava e vendia a mercadoria dentro do mês e voltava e fazia o bambolê e foi, foi, foi tocando, foi tocando. Em 64, com a história da revolução, chegou o contador de manhã, assim, e me disse: Dall'Onder, Dall'Onder, pega a família e te manda, tu deves para mais de 100, Dall'Onder como é que tu vai fazer, vai "baixar" tudo pra cá. Oh, eu dou a volta por cima, depois que a tua mãe me emprestou dinheiro para comprar o terreno...., tudo eu....eu dou a volta por cima, pode deixar, não te preocupa. À noite eu fiz uma reunião com as gurias e eu disse, eu tenho uma média de 7 a 8 viajantes,...

- Sim, sim.

- Eu tinha até 10 viajantes porque eu tinha variedade de mercadoria, desde aliança de brilhante, ao casaco de pele, um homem, uma mulher, entrava lá pelado e saía de lá vestido, com o relógio, com aliança, com tudo. Bem, como tinha muita bijuteria: brinco, pulseira, tudo, eu disse: agora eu vou fazer o seguinte: quando eu for comprar mercadoria, eu mostro para vocês, vocês dizem sim, mas esta mercadoria não pode ficar mais de um mês na loja, se no fim do mês não saiu

a mercadoria, tá na rua; eu comprava a 60, 90 dias (risos). E vai, e vai, e eu pegando dinheiro e me tocava para São Paulo. Bom, e esse negócio que o cara dizia que eu devia para mais de 100 pessoas, eu fui contar e deu 96. E você sabe o que que eu fiz? Então, eu ia na sua casa no dia 15 e dizia: olha entrou um dinheirinho extra e eu vim lhe pagar porque senão pode chegar no dia e eu não ter dinheiro e você vai ficar zangado comigo. Como nós tinha carro.....e aqui era uma cidade pequena, os cara comentavam no café: bah o Dall'Onder está cheio de dívida; depois: o Dall'Onder, está cheio do dinheiro, ele paga todo o mundo adiantado, ele é um cara virador, vai para São Paulo, e quando eu ia para São Paulo eu sempre voltava com o material que o engenheiro pedia, material elétrico, era material elétrico e o resto, como bijuteria, etc. vinha pelo malote. Quando eu ia comprar em São Paulo eu ia e dizia que queria comprar e o cara dizia, vamos fazer o cadastro e eu dizia, mas a primeira vez eu pago em dinheiro; então tu tens isto, e mais 5% pelo pagamento à vista, e vai e vai e sempre fazendo antecipado. Eu tinha relógio Omega, que era muito afamado, e outras mercadorias que eu vendia a custo para manter a freguesia e sempre pagando antecipado, às vezes eu dava mercadoria em pagamento. Mas logo em seguida, começou a inflação de novo a subir e eu então comprava as mercadorias, mas não botava tudo na loja, esperando; para dar um exemplo, eu sabia que ia vender 100 chapéu num mês, então eu fazia um pedido de 50 chapéu, quando ele começava a tirar o pedido, eu dizia: se me dá mais 30 dias, eu dobro o pedido. Então, ele dizia, mas eu não posso. Ora, vai ali no telefone, perto da praça e pergunta. Ele ia e o patrão dele dizia: O Dall'Onder nunca atrasou, até antecipa, pode dar. Ele vinha e dava. E com tudo eu fazia assim, conseguindo prazos de 60, 90 dias, e usava o mesmo capital 8-10 vezes, era só bambolê, bambolê. Aí eu fui subindo, subindo, subindo e até eu fiz um quadro da inflação, em 1964 para diante, ela foi indo, caindo de 35% para 25%-20% e eu pagava 8% de juro, mas depois quando subiu para 75%, eu já tinha dado a volta por cima, isso era por 1970-1974; e pagavam 7-8% ao mês e eu tinha que reajustar e então eu ia nos colonos e devolvia o dinheiro porque eu não podia pagar tão alto, chegava e botava o dinheiro encima da mesa e dizia: muito obrigado, você me ajudou muito mas agora eu não posso pagar o que tão pagando. E aí ele dizia, fica com o meu dinheiro, fica, fica; eu dizia: mas eu não posso pagar 5%, mas eles diziam: fica com o meu dinheiro; mas só posso pagar 5%. Porco dio, mas lá fora está 7-8%; então ele chamava a mulher e dizia, la fora pagam 7-8% e o Dall'Onder paga 5% e aí a mulher dele dizia: é mas é melhor cobrar 5% e receber do que 7-8% e perder tudo. Então, eu pagava cinco, saía e ia no outro e contava o que

- Mas quando o senhor comprou o Hotel Atlântica o senhor comprou porque era um negócio imobiliário bom ou o senhor comprou para fazer o Hotel?

- Ali foi o seguinte: eu não sei se o senhor sabe, eu perdi um filho, então o que que acontece, quando o meu filho se formasse engenheiro seria ele que...eu sempre comprava áreas de terra, pra fazer loteamento e aí o filho se forma e o Hotel não é parte do negócio; mas aí, depois deu outra, surgiu que o Banco do Brasil fez curso de treinamento e o hotel estava sempre cheio. Bom, em resumo, "que do filho, que o filho". Eu perdi uma filha com 21 anos de idade, e o filho se formava com 26 ou 25 anos e ele me disse, eu termino e tu vai descansar, você pega a mãe e vai passear, você já fez sessenta anos, deixa para mim e para o Tarcísio e nós tocamos o barco, não precisa mais quebrar a cabeça. Aí eu me desfiz da loja e neste tempo perco o filho. E um médico, o falecido dr. Antonio Casagrande, que era o melhor médico daqui, chegou em casa e disse: olha tu tens que trabalhar, tu não pode parar, Dall'Onder, vai para casa, toma banho, derruba o guarda roupa, briga com a mulher, mas não deixa de fazer negócio. E eu perdi um filho e fui atrás de outro e disse, Tarcísio tu não que vir para cá? Ele trabalhava na COEMSA, era engenheiro da COEMSA. Vem para cá toma conta do loteamento, tudo aqui em Bento, eu tenho uma área de terra grande, que eu ia fazer com o filho, eu tenho mais cinco ou seis em Caxias, em frente da FORD, eu tenho 6 lojas em Porto Alegre, eu tinha dado uma para a filha e outra também para o filho; ah tinha a lavanderia industrial. O Tarcísio, disse, ahhhh, eu poderia vir, mas, é pouco, se o senhor fizer um outro negócio.....eu venho lhe ajudar. Então, eu disse, eu compro o Hotel lá em cima e eu dou 25% para ti e 25% para a outra, que era solteira.

- Tá, ta. (Ganhei um filho).

- E eu tinha dois milhão só lá na Caixa. Eram 3.500 metros quadrados, a dez, e eu ofereci seis....

- Era dez e o senhor ofereceu seis?

- É, pois é, era isso. Então fizemos as contas, eu disse: lhe dou 2 milhão de entrada e o resto em quinze meses eu lhe pago, nem fale em juros e nem em correção;

- Não, não, menos de 7, nem falar. Então, fizemos à base de sete (disse Nathan Jegger).

- Sete milhões?

- Não, não, sete, o metro quadrado. Ele disse: eu saio daqui limpo. Fomos ver, tinha 23.000 de dívida; 6.000 no Banco do Rio Grande que era aquele empréstimo da EMBRATUR, aquele lá não tinha problema porque era financiado; eu assumo o resto, sou seu sucessor, mas o advogado me alertou que poderia ter outras dívidas, com empregados, com impostos, etc. Então, eu disse, tudo que tenha pendente é descontado.

- Tu achas que com o empréstimo do Banco do Rio Grande não é suficiente? Tu achas que o Banco ia dar empréstimo se tivesse algum problema (disse Nathan);

- Bom, chamamos os advogados e acertamos que se houver outras dívidas, de antes de passar para mim, eu desconto. Fiz o negócio dando 2 milhão de entrada e aí fui lá no café e uns me diziam tu ta frito Dall'Onder, mas eu dizia, agora a inflação vai para 15% ao mês e eu estou é feito. E eles diziam aonde o Dall'Onder foi tirar isso, em 500 anos de Brasil a inflação nunca foi para isso aí e vem o Dall'Onder com essa história e quaquaquá....Você veja aqui neste quadro a inflação, a partir de 1980: 110, 95, 210.

- Quando eu fui pagar, no início a diária era Cr\$ 5,00, com 19 empregados, quando eu terminei a diária era Cr\$ 50,00. Antes de terminar de pagar eu comprei este terreno onde está a garagem, daí para baixo era banhado. Aí o Tarcísio comprou as caldeiras, levantamos mais dois andares e tal. Tarcísio disse: compra as caldeiras, mas aí veio a fumaça das caldeiras e eu disse, o que que eu vou fazer com a fumaça. Mandeí chamar um perito e disse vamos fazer chaminé, então o perito falou, seis por seis e não sei quantos metros de altura. Quanto custa? A dez mil reais. Aí eu disse para o Tarcísio: sabe o que que eu vou fazer, eu vou levantar dois andares, aqui, vamos fazer a lavanderia e a sauna lá embaixo; vou fazer a laje e depois nós vemos como fazer o chaminé. Chamei dois engenheiros e eles me disseram que para fazer aquilo lá custava R\$ 50.000,00; como eu ia gastar R\$ 10.000,00 para fazer a chaminé, com mais R\$ 40.000,00 eu fazia tudo do meu jeito, aí fazia a laje e o chaminé. Vamo fazer....Então, naquele tempo, entrou muito dinheiro do Banco do Brasil e então o Tarcísio, ele ficou dois ou três meses lá, mas aí o Tarcísio começou ajudar e eu disse para ele: agora tu te virás aqui que eu vou lá embaixo fazer outro, aquele lá (Segundo prédio do VINOCA). Então o que que eu fiz: fiz os pilares e comecei de cima para baixo, primeiro a cumieira, fiz um piso, coloquei chuveiros e depois fui descendo, descendo, descendo e o dinheiro entrava, entrava e entrava e eu fui fazendo, fiz o salão para a cozinha, construí as caldeiras e fui fazendo.

- O senhor gosta mesmo é de construir?

- Não, é que as coisas, não é?

- Vão se ajeitando?

- Aqui atrás o Giovanini tinha uns terrenos e (ininteligível) aí eu comprei.

- Do Giovanini o senhor comprou sete terrenos?

- Bem a coisa é mais complicada. Ele vendia tudo ou nada. O Esportivo entrou em juízo para fazer a medida para fazer um campo de futebol, e essa coisa e tal; depois vieram com a histórica de fazer a ADVB e eu acabei comprando um pedaço da Prefeitura. Bom, em resumo: aí ele veio me oferecer os terrenos dele, mas com preço bah, me pediu um valor mais que os outros e eu não quis, eu não posso, eu gastei aqui, gastei lá, eu não posso. Aí ele me disse, sabe o que, Dall'Onder, eu vou vender para particular, tu te vira. Aí ele ia no particular e o particular: tu tá loco que eu vou comprar terreno nos fundos do Hotel, construir uma casa boa e bonita e ouvir barulho até as 11, meia-noite, uma da manhã, pessoal com fita, e as cinco horas tão os ônibus parados na frente, vrum, vrum, vrum, tá loco.

- Ele voltou e eu ñheco.

- Daí ele baixou o preço e o senhor comprou?

- Comprei tudo isso aí.

- Me diga uma coisa “seu” Dall'Onder, quando é que começou essa idéia de promover o turismo em Bento?

- Primeiro eu vou contar essa da CVC, ah não esta outra: Eu estava no Café e naquela época o atual prefeito o Darcy Pozza também era o prefeito e eu era amigo do Mincarone, que era de outro partido, do PTB e as pessoas se juntam com aqueles, sabe como é a política. Então, o Mincarone me disse que os professor da EMBRAPA vinham aqui em Bento e voltavam de táxi para dormir em Porto Alegre; nós precisamos um hotel de qualidade. E o que é que eu tenho que fazer? Ora tu quer ganhá dinheiro e tu tem um homem do teu lado, que é o Tarcísio. Nos ampliamos e melhoramos o hotel e aí nós queria uma discussão com a CVC, lá em São Paulo. Um dia, eu estava tomando café e vi lá perto do Clube Aliança, um ônibus. Naquela época não tinha lá, ainda, a Via del Vino e tinha duas rua lá, e sobe um ônibus assim, devagar, pim, pim, pim; se vê que ele queria parar e eu levantei da mesa e: Olha lá o Dall'Onder que ele vai botar um tijolo no ônibus. Ele parou lá na frente daquela pracinha, parou lá, e eu disse eu posso servir alguma coisa? E daí desceu duas senhora e depois desceu mais uma e outra e perguntaram: onde é que tem uma farmácia por favore, e eu mostrei e acompanhei; e aí conversa vai e conversa vem, era uma excursão da CVC e eu perguntei: quem é o dono da CVC? E ela me disse: é meu irmão, eu fiquei viúva agora e estou lá com o meu irmão. Bah, nós precisávamos dessa firma para nos ajudar, falei do outro Hotel, lá em cima, dei um cartão e convidei ela: te levo lá de auto; mas hoje eu não posso; eu fiquei um tempão conversando com ela; outro dia também e depois Tarcísio lá em São Paulo conheceu o dono e veio o dono e fizemos amizade e aí começamos com as excursão. Então, eles vinham para Gramado e ficavam em Gramado, mas aqui tinha os italianos e eles começaram a vir, e também tinha o Banco do Brasil, que era muito bom, e fomos indo, fomos indo, e o pessoal cada vez começou a gostar mais e o Banco do Brasil começou a ir para o Vale dos Vinhedos e aí começaram a gostar e foi, e foi, e agora praticamente eu fico até chateado de não ter lugar. E eu fiz amizade com o coronel, comandante daqui e eu convidei ele e a senhora para um jantar e aí disse: Porque tu não trazes uns coronéis para conhecer aqui. Passou..., e um dia ele disse o General queria conhecer aqui, visitar a Festa da Uva em Caxias e eu disse: traz ele para aqui que ele é nosso convidado e eu mando levar na Festa da Uva. Ele perguntou se eu poderia reservar um apartamento para o General comandante da 3ª Região Militar e eu disse: já está pronto, pode vir, é nosso convidado. Depois, ele aqui, perguntou: quantos apartamentos de luxo, o senhor tem aqui. Eu tenho mais de cem; pois é, eu queria fazer um encontro reservado de generais da Região; olha, não tem problema e eu lhe faço preço, bem em conta, e passou o fotógrafo e eu tirei uma foto com o general.

- E quando é que foi isso?

- Foi em maio do ano passado que eles tiveram aqui. Ele tinha dito, você faz a tabela e entrega para o coronel e o coronel me manda. Eu botei a foto no jornal, jornal Semanário, que é o jornal daqui e comprei três jornal, um para o coronel e dois para o general e botei num envelope e disse: olha aqui coronel, este aqui é para o senhor e este aqui é para mandar para o general e mandei, o jornal, a foto e a tabela. Quando foi uns 15 a 20 dias disseram se eu podia aguardar o general e eu disse: sim, sim, a que horas; lá pelas três; vieram em onze. Olharam tudo, examinaram as salas: esta aqui é a nossa; e aí tratamos do jantar. Vieram 27 generais e 14 coronéis, foram 55 apartamentos. E aí com tantos generais junto, vieram os jornais, Zero Hora e tal e perguntaram se podia tirar foto, fazer entrevista; Isso é com os generais. Eles foram visitar aqui e ali e à noite disseram: aquele salão lá encima é nosso; vocês é quem manda ..Aí ele mandou convite para mim e para todos os maiorais da cidade, e aí ele me disse faz de conta que a casa é tua. (risadas). Eu sentei do lado de um general do Rio de Janeiro e fizemos aquela amizade. Depois ele veio mais outras vezes, só com a mulher. Aquele general lá de Porto Alegre foi transferido para o Rio de Janeiro e passou o comando para aquele outro que me disse: escuta Dall'Onder estão vindo aí três generais, você poderia nos acompanhar para eles conhecerem lá no Caminhos de Pedra; não tem dúvida, eu aqui estou à disposição; Eles vão parar aqui no Batalhão, mas eu gostaria que pudesse acompanhar eles de manhã lá na visita. Não tem problema. Então, me mandou um cabo lá e eu arrumei uma caminhonete, eram três generais e um coronel, com as esposas, são oito, mais o guia e eu, eu levei eles para lá e coisa e coisa, voltaram aqui no Centro, pegaram Maria Fumaça e eu convidei para jantar aqui, foi sábado retrasado. E você sabe como é, essas coisas, todos ficaram sabendo que nós hospedamos generais e isso ajuda a levantar e eu sempre digo para o Tarcísio, quando é um artista ou coisa assim não custa fazer uma cortesia, não cobre nada, porque Gramado mais ou menos se fez assim. E eu sempre falo que Gramado e tal, mas aqui tem muito mais coisa, como Maria Fumaça, o italiano, a fruta e tátátá e tal; eu estou batalhando sempre. E o Tarcísio... bem, deixei ele na frente porque ele tem base, ele é formado, conhece bem as coisas e quando tem reunião em Porto Alegre ele tem mais condição, não é? E a seleção, assim, ficou a melhor do mundo (risadas).

- Me diga uma coisa “seu” Elia, o senhor já respondeu quase tudo, o senhor acha que os funcionários estão contentes aqui?

- Eu acho que sim, que sim, no meu modo de ver, sabe porque? Eles, eu não sei bem..., mas nessa época de crise que, batem quase todo o dia pedindo emprego, eles não estão ganhando salário mínimo, estão ganhando mais ou menos bem, e ainda ganham esses 10% sobre, eu acho que estão tudo contente aqui e eu vejo, seguidamente, que alguns dizem temos que ganhar mais Dall'Onder, e eu digo: tragam mais gente....E a gasolina sobe e tudo sobe.

- Para gastar mais, tem que ganhar mais?

- Isso, e se sai daqui não arruma tão fácil emprego fora, vários já saíram e depois vieram pra mim, fala lá com o teu genro, lá encima e eu digo para ele esse assunto é contigo, porque eu já tenho as minhas coisas. Com empregado tu te virá aí porque eu tenho problema lá embaixo.

- Quando é que começou essa missão, assim, do Hotel em querer desenvolver Caminhos de Pedra e tal, como é que o senhor vê isso?

- Aquilo lá, então, o Tarcísio disse: olha nós temos o Vale dos Vinhedos, a uva e tal, mas nós precisamos....

- Essa idéia foi do Tarcísio?

- É, então nos veio o Posenato, o engenheiro Posenato, não sei se o senhor conhece?

- Não, só conheço de nome.

- Bom, esse engenheiro Posenato ele veio e nos ajudou muito para nós e ele veio e mostrou livros assim e a minha esposa.....Em resumo, eu disse, lá na São Pedro tem muitas casas de pedra, tem serraria, tem moinho, tem casas de pedra...Bom, um dia o Tarcísio, eu não sei se foi junto ou outro dia, o Tarcísio, foi lá onde fizeram o Quatrilho, lá onde criavam os porcos, o

- Strapazon

- O Strapazon, lá onde nós ia caçar de chumbo grosso, e tu vai mostrar essa cantina velha?

- É, mas tu sabe, ela é toda de pedra, o pessoal vai gostar..... (disse o Tarcísio).

- Então, quando chegou a excursão eu quis ir junto e eles estavam muito admirados e lá no Strapazon ou na Nila (Ferraria dos Ferri) havia uma mesa e num canto havia pinhão e eu disse: olha só o pinhão. E todos vieram ver o que era o pinhão e comeram; Que bom o pinhão e o que é o pinhão? Ah, o pinhão é daquela árvore, ali do outro lado da estrada, e eles ficaram muito admirados. Então eles queriam saber de onde viam as pedras que se faziam as taipas, o senhor sabe o que é uma taipa, não?

- Sim.

- Então, eu disse dos potrereros ali, o potrero dos animais, do porco, dali se tira a pedra e se faz a divisa de uma colônia para outra, mas, olha..., mais isso, mais aquilo.....Parei na Ferraria Ferri, eles ainda não tavam de trabalho porque tinha estragado muito, já tinha saído praticamente tudo ali de dentro, e eu disse, aqui se fazia assim, ali se fazia essa ferramenta, aquela ferramenta, mas tá tudo atirado. E o Posenato falou, quando pode começar uma parceria? Olha, já começou,...e começou a vir os ônibus e me perguntavam o que tá acontecendo lá? E eu me fazia de bobo e dizia estão se metendo naquela porcaria de colônia; os turistas diziam: o senhor precisa ver aquilo, aquilo é uma terapia, tem uma ferraria, tem moinho, tem outras coisas, o senhor precisa conhecer; ah é? Dizia eu, logo eu que trabalhei lá.

- E o senhor ajudou muito aquela gente, com dinheiro e tudo o mais?

- Nós ajudamos muito, porque realmente, quando, tempos atrás, antigamente de Marcelino Ramos, Erechim, Passo Fundo, Guaporé, Carazinho, Veranópolis, Nova Prata, tudo passava para cá e lá tinha aquela ferraria lá e antes que tivesse esse asfalto por Barbosa (Carlos Barbosa); Os domingos eram assim lá; era baile, festa e tudo o mais e agora, até, eu digo para o Tarcísio, as vezes eu até não gosto de ir para lá, porque tinha muitas parreiras, trigo, milho, as gente lavando tripa para fazer salame, e agora, só tem mato, e agora com esse negócio do turismo e o Tarcísio está puxando esses italianos; até o hotel, o Tarcísio disse eles vão desmanchar aquela casa, o que que tu achas; não, não, compreml!

- Eu tirei umas fotografias lá, hoje. O senhor acha que a comunidade reconhece o trabalho do Hotel, a comunidade de Bento?

- Eu acho que sim, eu vejo pelos meus amigos que, embora, não é? Sabe como é.....: Olha o Dall'Onder era pobre, ficou rico, era pobre, era colono e, Dall'Onder, como é que ta? E eu brinco com eles, olha só lá tem como dez ou mais caminhonete que o turista vem aqui é carregado para

baixo da parreira, comem uva, e tantas coisas, eu acho que para Bento foi um baita impulso, um impulso grande, porque o turista que vem aqui, compra cigarro, uma roupa, uma bijuteria, uma coisa e outra.

- E como funciona o esquema das excursões?

- Cada domingo chega uma turma, lá em Porto Alegre, então sai uma e chega a outra. E a gente leva lá na fazenda de Nova Prata, noutro dia nos Caminhos de Pedra, noutro no Vale dos Vinhedos, noutro dia Maria Fumaça, noutro dia vai a Caxias, noutro dia vai a Gramado, é mais ou menos isso aí.

- Agora o senhor como empreendedor, pelo que eu percebi, o senhor é um homem que corre o risco calculado?

- Certo.... (risadas)

- Mas não tem medo de correr riscos.....

- Não, porque eu sou também do ramo imobiliário e eu estou sempre procurando terreno. Agora mesmo, construíram um shopping, gastaram mais de um milhão para abrir, na pedra, para fazer garagem. Porque o senhor faz um edifício com cinquenta apartamentos, o senhor tem que fazer cinquenta garagens que que ocorre, eu tenho lá, uns quarenta, quarenta e três terrenos. Também eu vi tirarem aquela montanha de pedras para fazer garagem e eu então vi um terreno que tinham um desnível de 9 metros e era um mato, eu mandei roçar e ali começava um córrego e água e eu disse, eu compro, bem baratinho é claro. E vinham e me diziam, você vai construir uma casa lá naquele buraco, Dall'Onder, e como é que tu vai subir; eu levantei os pilares e fiz uma planta em Porto Alegre e agora troco por área construída, porque é muito mais barato levantar o pilar do que escavar uma montanha de pedra.

- Primeiro deixa eu lhe perguntar assim: Como é que o senhor fazia a venda a prazo?

- Por exemplo, o preço era 100, o cara não tinha todo, então ele dizia, o senhor pode me fazer a prazo; claro só que daí é 110; não tem problema, eu lhe dou 50, ou 60, ou 40 e o resto em trinta dias; sempre era menos de trinta dias, porque vinham pagar, porque não gostavam de ficar devendo. Então, faz o cálculo de quando dava? 20%. E eu ia comprar, não me lembro o nome e dizia como é que tu faz: ele me dizia, ó Dall'Onder o negócio aqui é o seguinte: a metade à vista e a metade em trinta dias, meu preço é fixo e não tem nada. Tudo bem, vamos fazer o seguinte: eu te pago tudo a vista e tu me dá 5% de desconto. Tá. Eu ganhei dez por cento. É a jogada.

- Quando começaram aqui eu disse para o Tarcísio, escolham o tipo de tijolo mas não façam o negócio, não comprem o tijolo, deixa pra mim. Então, eu telefonava e dizia, o milheiro está a 190, mas tu não vai me dar uma rebaixa? Não, não, este é o último preço Dall'Onder. Tudo bem, é que eu tenho aqui 4 ou 5 que me oferecem por 5 pila menos e eu perguntei se tu não ia ficar brabo de eu não comprar de ti por só 5 pila. Ah, não Dall'Onder, cinco pila eu baixo. Então, tá feito.

- Quando o senhor tinha a loja ali no centro, quando o senhor ia esperar o ônibus, como é que o senhor fazia?

Não, o ônibus, eles chegavam de ônibus no centro, onde tem o posto de gasolina, era a rodoviária, então eles desciam pela calçada e eu ficava encima da calçada e a minha loja, eu não sei se o senhor sabe onde era a minha loja?

- Não.

- Era bem em frente ao supermercado.

- Super mercado Apolo.

- Isso. Então, eu falava italiano e dizia.....E falava na nona e se ele era metido em futebol eu fala de futebol, eu entrava no assunto dele e ia levando ele para dentro da loja e como ele morava para fora, quando eu ia para lá ele dizia, Oi, Dall'Onder eu vou aparecer aí para comprar mais umas coisas. É claro....

- Mas me diga uma coisa, quando o senhor resolveu construir o Hotel...

- O prédio....

- O prédio, o primeiro, o senhor deu um lance de muita coragem, não é?

- Eu sempre tive muita coragem, mesmo quando eu comprei aqui que eu atirei que ia dar uma inflação de 20%; quando eu comprei o hotel, um economista De Gaspari, que fez até livro lá, escritório modelo, me disse: Oh Dall'Onder qual a vantagem que tu tem de construir um prédio; eu penso o seguinte, com o que eu botar, se me der 1% ao mês sobre o capital empregado está ótimo, porque da inflação o prédio se encarrega, quando a inflação sobe o prédio e o terreno sobe sozinho, não precisa passar a borracha, não precisa nada.

- Quando o senhor comprou aqui e convidou o Tarcísio, o senhor já estava decidido a fazer hotel aqui?

- Já era hotel.

- É, eu sei, mas o senhor já pensava em fazer um hotel grande?

- Eu disse para o Tarcísio, nós podemos ampliar e em última análise, eu disse para ele, se as coisas vão mal, nós fazemos até um hospital, naquele tempo lá eram 3.500 metros e depois começou e amarra um e amarra outro, e o Tarcísio aí, com Maria Fumaça, que naquela época ia até o rio das Antas e até nós facilitamos para a empresa aquela da Maria Fumaça de botar o escritório aqui. Mas acontece que seria nós que tínhamos pegado aquilo ali, mas lá no rio das Antas tinha que buscar de ônibus porque o trem tinha força para descer, mas não tinha força para subir e aquela dona do Maria Fumaça tinha a empresa de ônibus, então ficou para ela. E depois tinha muita gente que dizia para ir no rio das Antas é um dia, então tinha que encurtar, fazer Barbosa, Garibaldi-Barbosa, não tinha que ir lá buscar passageiro, ir com ônibus. O que tava ocorrendo é que muita gente, chegava às nove horas, hora de ir, e diziam, eu não vou porque vou perder todo o dia, e, esse negócio de trem tem que ter muita gente, para manter, senão não dá e aí foi encurtado para Barbosa e aí com canto, com música, ficou muito bem.

- E quem é que teve a idéia de encurtar?

- Foi o Tarcísio com a Giordani, mesmo, eles davam conta de tudo e eu dizia, tá, tá bom assim mesmo.

- Qualquer decisão que é tomada aqui passa pelo senhor?

- Sim, ele geralmente me pergunta o que tu achas e tal e quando surge a oportunidade de eu achar isso e aquele eu passo para ele.

- Me diga uma coisa, “seu” Dall’Onder, quando o senhor comprou o Hotel Atlântida, o senhor imaginava que ia ficar deste tamanho?

- Não, não pensava nisso, não pensava porque o dinheiro é dos outros e eu preciso de muito dinheiro e tem outra coisa, o Hotel depois de pronto precisa de outro tanto para mobiliar e olha lá. É equipamento, é sala, é mesa, televisão.....Agora, aquela parte lá, nova, vai sair muito mais, porque tem aquele colchão de mola, aquele rádio, é a roupa, é a cortina.

- É como uma casa, a parte da alvenaria é a mais simples.

- Bem, a sorte que o Hotel está sempre cheio de gente, agora se fosse com 40, 50, a história era outra. O Tarcísio já fez, precisa de 64 pessoas por dia para cobrir a despesa, além do ordenado para o Tarcísio, o ordenado para mim, o ordenado para a minha filha. Felizmente a coisa anda, pelo que se vê.....Agora, com o Tarcísio aí, com a Fenavinho, com as Feiras, vem gente e vai levando o nome para outros, para São Paulo, pelas empresas, o Hermes e outro fizeram 5.000 Km em São Paulo, entregando convites nas empresas de turismo e agências de viagem e quando vem aqui a gente trata bem, as pessoas ficam muito satisfeitas, inclusive ontem tinha uma lá de Santos, e aí eu disse para o guia da CVC, senta aqui, vamos bater foto e aí chegou o Prefeito e eu abracei o prefeito e disse: este é o nosso prefeito, um homem bom, e com isso a gente faz amizade, igual que com o Tarcísio que faz também e é isso que vale.

- Mas agora o senhor está satisfeito?

- Satisfeito, só que agora a idade está chegando.

- Que nada, o senhor está firme e forte uma barbaridade. Dizem que agora dá para chegar nos 125, o que o senhor acha? (risadas).

- Ah eu vou lá e digo, na rodoviária, já chegou o remédio, e me perguntam, que remédio Dall’Onder está esperando; aquele de viver até o ano 3.000 e os médicos dizem este eu também quero comprar.

- Bem, muito obrigado, muito agradecido. (Retomando): Voltando um pouco, o senhor trabalhou em Sobradinho em que ano?

- Foi de 1941 a 1943.

- Bem, o negócio é o seguinte, eu e meu irmão jogamos a enxada longe e fomos trabalhar de ferreiro e alugamos a ferraria (Ferraria dos Ferri) em 1936. A Tramontina era..... porco dio, bom...deixa pra lá. Eu disse para o meu irmão: isso aqui seria de comprar; mas tu vai para o exército.

- Que idade o senhor tinha quando alugou a Ferraria dos Ferri?

- Tinha 16 – 17 anos. Então veio um de Sobradinho e disse que precisava de um que trabalhasse com o malho e falou com meu irmão e lá fomos nós por Venâncio, Cachoeira e Sobradinho, lá não era bem em Sobradinho, era no Segredo, Segredinho, conhece lá.

- Sim, sim, conheço.

- Bem eu fui lá, ensinei, ensinei, e um dia fui para a cidade e na cidade eu passo pelo João Grando, que era aqui de Farrroupilha e estava lá instalado com relojoaria e barbearia. Mas tu Grando por aqui; Dall'Onder como é que tu veio te perder por aqui; é que...pa, pa, pa, pa; como é que vai a nossa terra, falamos lá uma hora e eu vim embora, fiquei um mês mais ou menos lá. Quando eu voltei para cá, tinha que ir para o exército, entregamos a ferraria e o meu irmão foi abrir uma ferraria em Getúlio Vargas. Aí eu entrei para o exército e comecei como músico, porque eu tocava na banda de música da Colônia de São Pedro e aí por 1939-1940 eu resolvi ficar no exército como 3º sargento e músico e aí de noite eu trabalhava na barbearia. Mas aí minha mãe disse: Por amor de deus não, não, estourou a Guerra. Cheguei em casa e a minha mãe disse: tu vai lá para Getúlio Vargas, porque ficar em casa não vai dar certo, e aí, como o meu irmão tava montando uma ferraria lá, eu fui trabalhar com ele lá, em Getúlio Vargas, e fiquei 8 meses malhando e me lembrando do Grando, lá de Sobradinho, que trabalhava como barbeiro e fazia jóia e me contou que ganhava dinheiro e eu peguei um dinheiro em casa e me mandei para Cachoeira, e lá encontrei com conhecidos, com toda a família, e acabei que fiz amizade com o hoteleiro. Então, eu contei para ele e disse: eu estou numa encruzilhada, eu não sei se volto para Bento ou vou para Sobradinho. Ele tirou uma moeda de 400 réis do bolso e disse cabeça ou coroa, cabeça, se der cabeça eu vou para Sobradinho. (Risadas). Eu fui, cheguei lá no hotel de noite e no outro dia fui falar com ele, com o Grando... Eles eram daqui. Aí ele me disse, tu bota a tua cadeira ali do lado, 40% para mim, 60% para ti. Eu arrumei uma pensão, pagava 95, mais 5 da lavadeira, logo eu entrei de sócio do clube, mais 3, eu ganhava 112, 115 na barbearia; dá para viver. Aí eu comecei a fazer jóia, eu trabalhava na barbearia, ganhava mal, mas dava para viver, mas o que eu queria mais era apreender de relojoeiro e fazer jóia. Eu fui trabalhando; aí eu comecei a namorar, jogar futebol, tocar na banda de música, fiz uma amizade e tanto em três tempos. Todos os maiores de Sobradinho, os advogados, os médicos, o tenente da brigada, todos faziam barba na nossa barbearia. O tenente, comandante da brigada, queria me levar para jogar futebol no Rio de Janeiro; se de Bento a São Paulo leva uma semana, ida e volta, os caminhão, para o Rio são 20 dias que eu fico fora, então eu prefiro visitar a Itália. Então eu não quis. Eu já estava lá uns 8 a 9 meses e tinha uma gerente do "super-mercado" bonita, bonita, barbaridade; essa dá até para casar, mas eu era da sanfona. Bom, estava dando volta na praça e resolvi: quer ir ao cinema comigo; posso trazer a minha irmã. Foi duas sobrinhas, a irmã e eu paguei as entradas. Até dois advogados de Sobradinho que tiveram aqui quiseram me entrevistar.... Bom aí....

- Ficou pelado?

- Fiquei pelado. Aí eu fui numa festa na Colônia São Pedro para esquecer.... Quando eu já tinha a loja aqui em Bento eu conheci a minha patroa. Um amigo foi comprar as alianças e eu disse: Mais uma que vai passar fome. E ele me disse: eu tenho uma cunhada linda que quer te conhecer e agora tem as festas de São Pedro, ele comprou alianças, relógio e disse vamos pegar a gaita e vamos pra lá.

- E aí o senhor conheceu a dona Olga.

- É aí eu conheci a dona Olga, oito meses depois eu casava, aqui está a foto da primeira vez que eu vi a minha esposa. Em 1949, foi. Esta aqui é a esposa daquele que quis bater a foto, e aqui a Olga.

- Esta foto está no livro, essa eu vi. Essa aqui também. Tá bom, "seu" Dall'Onder, muito obrigado.

16ª ENTREVISTA

CLACIR ROMAGNA

16ª ENTREVISTA: GLACIR ROMAGNA

- Qual é a sua função dentro da Atuaserra?

- A minha função dentro da Atuaserra é a de colaborador do trabalho que foi lançado naquela época; que a gente vem desenvolvendo um trabalho no setor de turismo já faz 18-19 anos e nessa oportunidade em que nós recebemos um convite da Atuaserra, a qual nós, na nossa época éramos Secretário de Turismo (de Garibaldi), ajudamos a fundar essa associação e agora surgiu essa oportunidade de colaborar nesse trabalho; minha função hoje é de tesoureiro da Atuaserra, sou do corpo diretivo da Atuaserra, também, e a gente sente que dentro de uma entidade dessas precisa ter pessoas abnegadas que nem o Tarcísio Michelin, que se predispõe a fazer esse trabalho, coordenando junto às demais entidades e prefeituras uma ação coordenada e depois entrou o SEBRAE que foi um ótimo aliado dentro desse trabalho.

- O seu nome?

- Clacir Romagna.

- O senhor disse que trabalha em turismo há 18 anos, mais especificamente voltado aqui para Garibaldi, ou para toda a região?

- Olha para a região fazem mais ou menos uns dez anos e esses 8 ou 9 anos que eu trabalhei eram mais voltados para Garibaldi.

- E onde é que o senhor, assim, se alimentou para ter essa idéia de desenvolver o turismo. Qual foi o exemplo que o senhor tomou como referência?

- Eu tomei como referência um exemplo, vamos supor, em 81, que já fazem 20 anos, que aconteceu a 1ª Festa Nacional do Champanhe e era uma festa, assim, feitas por pessoas voluntárias, pessoas abnegadas que gostavam de fazer alguma coisa para o desenvolvimento do município e eu trabalhava com uma rede de lancherias, eu tinha cinco lancherias na cidade, tinha supermercado, então eu tinha um contato muito grande com o público e lidava bastante com o público e aí nessa época a gente viu a necessidade de colaborar com a Festa Nacional da Champanhe, na ocasião com divulgação. Eu só trabalhei naquela época mais nas periferias, não dentro do corpo da festa, em fazer a divulgação, em colaborar com as pessoas, não é? Na pintura de automóveis e outras coisas assim e conversar com as pessoas, em todos os lugares que eu ia eu conversava com as pessoas a respeito da Festa. Eu fazia praça de bebidas em Garibaldi, Carlos Barbosa, Farroupilha e, onde mais, ah em Roca Salles. Então, eu sempre mantive contato com essas pessoas, com as pessoas voltadas às atividades comerciais e conversava com esse pessoal todo e era uma irradiação de pessoas, que se cria um círculo de amizade que as pessoas também ajudavam na divulgação desse trabalho.

- O senhor conhece o Hotel Dall'Onder, em Bento Gonçalves?

- Conheço!

- O senhor acha que o Hotel Dall'Onder teve algum papel no desenvolvimento do turismo na região ou em Bento?

- Eu acho que o Hotel Dall'Onder foi um hotel, assim, propulsor do movimento do turismo na região, porque anteriormente o turismo na nossa região ele se deslocava mais para Caxias do

Sul; inicialmente, anos atrás. Mas Caxias depois tomou um impulso mais industrial, voltada à metalurgia e o Hotel Dall'Onder foi uma grande opção que veio em boa hora, em bom momento, coordenar, junto com o Tarcísio, esse trabalho regional. O hotel Dall'Onder concentra, hoje, uma credibilidade turística em toda a nossa região. Não só em Bento, mas em todos os municípios que o cercam ao redor. E é um exemplo de investimento voltado para o turismo.

- Agora, o senhor conhece algum projeto que o Hotel Dall'Onder tenha desenvolvido, além do próprio Hotel, em si?

- Ah, tem o projeto Caminhos de Pedra, o projeto da Colônia de São Pedro, que é um projeto muito lindo, muito bonito, Caminho das Pedras, não é? Que anos que o Hotel está lutando para desenvolver esse trabalho, está conseguindo o seu intento agora, com todos os seus méritos e é perfeito esse trabalho. É o resgate de uma colonização, é o resgate de uma cultura que estava sendo praticamente esquecida, nessa região. E a exemplo desse exemplo, como um pleonasma, outras comunidades também estão fazendo esse trabalho de resgate da cultura italiana, de suas etnias, em toda a nossa região.

- O senhor acha que o Caminhos de Pedra foi um marco, assim, que deu a partida para haver a recuperação do orgulho da colonização italiana?

- Eu acredito que sim, porque baseado nesse trabalho que está sendo feito nos Caminhos das Pedras, a gente começou a valorizar a própria cultura e o próprio trabalho de nossos antecedentes.

- O senhor acha que o Hotel Dall'Onder teve alguma coisa que ver com o surgimento e o desenvolvimento das vinícolas do Vale dos Vinhedos?

- Eu acho que sim, teve que ver pelo seguinte, no setor de turismo tu tem que ter uma diversificação de atividades, não é? De segmentos, a Colônia São Pedro é um segmento cultural, voltado mais à família, voltado ao trabalho, à lida do dia a dia, e a exemplo da Colônia de São Pedro, o Vale dos Vinhedos, como concentra um número expressivo de vinícolas, de famílias que trabalham com o setor de vinícolas, eu acredito que praticamente copiaram, mas num outro segmento, o segmento vitivinícola, e preservando o aspecto cultural da nossa região, pra toda a nossa região.

- Segundo consta, o Hotel Dall'Onder, por volta de 1981, teria estimulado o desenvolvimento de cantinas para receber os turistas com comidas típicas, galetos, massa, polenta, o senhor tem conhecimento disso?

- Tenho, tenho conhecimento sim.

- E o senhor acha que isso foi importante para dar o suporte necessário para essas vinícolas?

- Sim, deslançaram, claro! É que muitas vezes a timidez ou falta de experiência, ou a falta de visão, não falta de vontade de trabalhar, as pessoas não se projetam e não fazem o trabalho,

mas ali, no caso, seguindo o exemplo com persistência, as pessoas viram que seria possível fazer esse tipo de trabalho.

- O senhor sabe se o Hotel teve alguma coisa que ver com o desenvolvimento do trem Maria Fumaça e do rafting, no rio das Antas.

- Tem, tem, bastante. São diversos segmentos, como eu lhe disse, um segmento foi o rafting, que ele deu apoio à iniciativa privada que se estabeleceu dentro do hotel, fazendo o receptivo, e então fizeram, como se diz, fizeram uma diversificação de atividades, de opções turísticas da nossa região. Tanto o rafting, como também a Maria Fumaça. A Maria Fumaça teve o seu impulso inicial, fazendo o trajeto de Bento Gonçalves até Jaboticaba, que era administrado através da Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves e depois começou a fazer esse trajeto, Bento-Garibaldi-Barbosa, com a iniciativa privada, no caso a Giordani Turismo. Na época, foi colocada à disposição de diversas empresas para assumirem esse compromisso com a Viação Férrea. Se habilitou a empresa Giordani Turismo que hoje está operando este trabalho.

- Qual foi a influência que teve no desenvolvimento regional esse projeto da Atuaserra, junto com o Sebrae?

- Eu acredito que houve, assim, uma maior especialização das atividades; um profissionalismo das atividades turísticas da nossa região. Porque, até então, as coisas vinham sendo feitas amadoristicamente; as pessoas faziam as coisas, mas sem uma atividade coordenada e conjugada com outros municípios e o SEBRAE tem feito um bom trabalho nesse sentido, de coordenar e dar especialização a diversos segmentos, diversas atividades.

- O senhor acha que foi importante ter introduzido a parte gastronômica, dos embutidos, queijos e tal?

- Acho, acho muito importante. Porque inclusive nós temos assim, a gente sabe de pessoas do interior que sofrem diversos problemas, com... problemas de embutidos e tal, devido à fiscalização, devido à própria legislação nossa que não permitem que essas pessoas desenvolvam certos projetos, certas coisas. Eu acredito que o SEBRAE veio em boa hora para fazer esse trabalho. Talvez, eu acho que deveria o SEBRAE gerenciar, junto à fiscalização, junto à legislação estadual uma maneira de facilitar um pouquinho mais, muitas vezes, essa atividade, porque, muitas pessoas têm ótimas idéias, bom trabalho, bom produto e não conseguem coloca-lo para diante, não é?

- Qual o papel que o Hotel Dall'Onder joga na Atuaserra? Dá algum suporte, alguma....?

- Olha, o Dall'Onder tem dado bastante suporte para as atividades da Atuaserra. O próprio lugar, o local, a sede, onde se desenvolvem os trabalhos da Atuaserra, está dentro do Hotel Dall'Onder. Outro suporte que ele dá, as cursos e promoções que acontecem na região, muitas vezes tem um certo custo, tem um certo valor em dinheiro, e muitas vezes o Hotel Dall'Onder abraça essas questões.

- Se o senhor tivesse que identificar, assim, uma liderança do Hotel Dall'Onder, uma liderança comunitária, quem é que o senhor identificaria?

- Identificaria o Tarcísio, como uma liderança comunitária. Tem mais pessoas de valor dentro do Hotel Dall'Onder, tem o Gilberto, uma liderança dentro do Hotel, uma outra pessoa que não está mais lá é o Hermes Basso, pessoa que tem uma visão bastante ampla de todo o contexto.

- E como é que o senhor vê, assim, o tratamento do Hotel Dall'Onder com os seus funcionários? Pelo que o senhor sabe, ele treina os funcionários, dá oportunidade de progredir, ajuda os funcionários a se estabelecerem?

- Eu tenho notado o seguinte, o que eu poderia te dizer, uns quatro anos para cá, três anos para cá, uma mudança muito radical do Hotel Dall'Onder no sentido de pessoal dele. Tem uma melhora muito sensível no trabalho deles e no próprio relacionamento dos funcionários conosco, com o restaurante aqui, comigo e no próprio relacionamento entre os funcionários. Houve uma reciclagem muito grande entre as pessoas que trabalham dentro do hotel.

- O senhor acha que isto tem alguma coisa que ver com a importância comunitária que o Dall'Onder adquiriu, com o prestígio que o Hotel adquiriu na promoção do turismo?

- Eu acredito que sim. Nesse sentido, o Hotel se viu obrigado a melhorar a qualidade de atendimento dos funcionários, então começou a dar cursos, fazer cursos e não só cursos para o pessoal do hotel, mas também para outras pessoas que não estejam ligadas diretamente ao hotel.

- E o hotel Dall'Onder tem também estimulado o surgimento de concorrentes ou não? De mais hotelaria?

- Tem, tem estimulado. Tem estimulado porque de Bento Gonçalves, o setor moveleiro é um setor muito forte. E hoje nós temos pessoas do setor moveleiro que estão investindo em hotéis, pessoal das indústrias vinícolas também estão investindo em hotéis, não é que eles venham a ocupar o espaço do Hotel Dall'Onder, de jeito nenhum, eles vem somar aos empreendimentos. Tem uma frase em italiano que diz: Quanti più balletare, più tordi; quanto mais pés de frutas, mais sabiás aparecem. Risos.....

- Muito obrigado.

17ª ENTREVISTA

MARTA LUÍZA DE ARENHaupt

17ª ENTREVISTA: MARTA LUIZA DE ARENHAUPT

- Eu vou pedir para a senhora se identificar.

- Eu me chamo Marta Luiza de Arenhaupt, tenho uma microempresa de processamento de leite de cabra, uma criação de cabras de leite, na localidade de Desvio Blauth, terceiro distrito de Farroupilha. Faço parte deste trabalho todo que o SEBRAE, a ATUASERRA e Prefeituras Municipais estão fazendo em relação ao turismo de agro-negócios e turismo rural e foi muito importante nesse trabalho todo que foi feito a atuação do "seu" Tarcísio Michelin, cedendo o Hotel, as salas, o espaço, para todas as reuniões, todo esse trabalho que foi feito durante dois anos que iniciou lá dentro e continua até agora e acho que as duas pessoas mais importantes nesse trabalho todo são o "seu" Tarcísio, sem dúvida, e a Bia, que é a secretária dele e que é a pessoa que agiliza, que organiza e que nos põe todos em contato e os vários encontros que a gente teve dentro do hotel.

- A senhora, me diga uma coisa, a senhora acha que tem uma boa perspectiva esse turismo rural, esse turismo gastronômico, esse turismo baseado na agroindústria? O turismo regional?

- Sem dúvida, eu já falei isso outras vezes e vou repetir, eu tava num momento em que eu não sabia o que eu ia fazer, se eu ia dar para trás, porque a concorrência era muito grande e eu sou muito pequenininha e eu não tinha condições de competir com os meus concorrentes. E aí, esse projeto todo do SEBRAE me mostrou um outro caminho e é um caminho que eu estou indo assim a todo o vapor e tenho a mais absoluta certeza que eu estou no caminho certo. Que é a exploração do agronegócio, dentro do turismo rural. Como eu vivo numa localidade rural e é uma agroindústria essencialmente familiar e rural mesmo, eu acho que eu descobri o futuro pra mim e a gente tá indo, assim, com toda a força para o turismo rural, todo o projeto que eu vou...já tou com plantas prontas para o projeto ser executado, de construção, de aumento, de tudo, diretamente para o turismo rural, inclusive, assim, a agroindústria que eu consegui no Sispoa, legislação estadual, que foi colocar vitrines na agroindústria para que o turista possa ver o nosso trabalho dentro da agroindústria. Isso aí não tinha e agora a gente conseguiu, graças a Deus eu acho que vai ter uma abertura de caminho para outros.

- De dentro da sua agroindústria a senhora vai ter um local aonde as pessoas possam ver como se produz o seu produto?

- Isso, de fora, sem entrar dentro do ambiente, coisa que a saúde não permite, de fora eles vão poder nos ver trabalhar a qualquer momento, a qualquer hora, visto por uma vitrine.

- Existe uma tradição histórica, aqui no Desvio Blauth e na sua família que aqui foi o primeiro hotel de veraneio de toda a Serra do Rio Grande do Sul. A senhora pode me dar uma idéia de quando foi essa época?

- Olha, o auge foi em 1930, de 1930 a 1950 e é incrível porque esse veraneio Desvio Blauth ele fazia um turismo rural, era uma coisa ecológica, você vendo o regulamento do Hotel, a gente vê o cuidado que eles tinham com a natureza, de preservação dos locais, eles, por exemplo, construíram a represa, que é a vista mais linda do Paraíso das Cabrinhas, foi feita para gerar luz elétrica, na época, para o veraneio. Eles tinham um cuidado, assim, por exemplo, no regulamento, existe assim: não é permitido andar a cavalo, dentro do mato para preservar as árvores, para preservar as plantas; os animais não podiam entrar, podia entrar a pé, as pessoas, então tinham os vários caminhos, passeios ecológicos dentro da mata, das fontes, as vistas, passeios de barco,

tudo com muito cuidado. Já tinha o copo de leite, no tambo de leite, onde tiravam o leite na hora certa. Então tinha os momentos, não é?

- E daí, porque acabou esse hotel de veraneio?

- Ele acabou porque o meio de transporte essencial da época era o trem. O trem parava aqui. Não existiam estradas e o pessoal vinha de Porto Alegre, a mais alta sociedade de Porto Alegre freqüentava este veraneio aqui e até hoje pessoas vem em busca dessas memórias, de ver o que sobrou disso. E o trem vinha e tinha uma estação, bem aqui na frente, no Desvio Blauth. E o hotel-veraneio todo funcionava ao redor do trem e no momento em que as estradas foram feitas, São Vendelino, para Farroupilha, aí aconteceu que o turismo começou a se desviar para outros locais, tipo praias, Gramado, Canela e aí aqui foi diminuindo, foi diminuindo, até que terminou. Mas a gente hoje ta querendo resgatar tudo isso. Dentro de todo o nosso projeto também tem o hotel-pousada, várias coisas, já tem restaurante, já tem uma série de coisas que a gente ta estudando.

- E isto tem dado uma repercussão boa, aqui no Desvio Blauth?

- Muito, muito boa e ainda por cima com todo esse projeto aí do Sebrae eu entrei em contato também com o Governo do Estado e quem vai nos financiar todo esse projeto que eu estou fazendo agora, que é a agroindústria familiar, um projeto que o Estado está dando muita força e com isso o nome de Desvio Blauth e do Paraíso das Cabrinhas está sendo levado para todo o Estado. O Estado está organizando muitas feiras de agroindústrias familiares e a gente está podendo mostrar, agora, por exemplo, nós estivemos 10 dias na Expoiner, e isso aí está dando uma repercussão enorme. Então, a gente tem mesmo que ir em frente com esta rota do turismo e esta rota está praticamente pronta. Em dezembro ela está sendo lançada, que seria a rota do Salto Ventoso.

- Muito bem. Quem é no Hotel Dall'Onder que a senhora identifica como sendo a figura central na promoção do turismo regional?

“Seu” Tarcísio. “Seu” Tarcísio é uma pessoa fora do comum, uma pessoa com uma visão impressionante em matéria de turismo. Tudo o que ele põe a mão dá certo e realmente ele impulsiona. Só para te dar um exemplo, o Paraíso das Cabrinhas, ele mandou dois ônibus do hotel, de funcionários do Hotel Dall'Onder, desde o guarda até as camareiras, os gerentes, vieram visitar para conhecerem e saberem bem aquilo que eles vão divulgar para os turistas no Hotel. Eu fico impressionada, com isso aí. Eu achei, assim, que isso é uma coisa muito difícil da gente ver, hoje em dia. Isso mostra como ele trabalha. Ele mostra para os seus funcionários aquilo que ele vai passar para o turista. Eu achei incrível isso aí.

- Muito obrigado.

18ª ENTREVISTA
MOYSÉS LUIZ MICHELON

18ª ENTREVISTA: MOYSÉS LUIZ MICHELON

- Porque o senhor construiu este hotel?

- Eu venho da indústria de alimentos: Massas e Biscoitos Isabela e desde o momento em que nós decidimos, os sócios decidiram vender a empresa, o controle acionário, eu me coloquei, digamos, na busca de uma alternativa de aplicação, apesar dos meus 67 anos eu não queria parar. E ali, eu deslumbrei, frente a várias alternativas: continuar no setor, buscar outros setores e dentro desses, o turismo. Porque? Porque o Vale dos Vinhedos tem notoriedade já, deverá conquistar maior notoriedade, só que no enoturismo, só que ele estava incompleto. Porque aqui o que tinha, era o que: vitivinicultores, mas o enoturismo, em toda a parte do mundo, ele tem junto de si a gastronomia e a hotelaria. Então, exatamente vendo esta oportunidade é que a gente imaginou que aqui caberia um projeto, um complexo turístico poli, não de uma coisa só, tínhamos condição de fazer isso, no sentido de atender a gastronomia e atender a hotelaria. E nós estamos agregando também lazer, muito lazer: temos dez canchas esportivas, uma mini-fazenda, um pequeno parreiral com variedades, isso já seria de cunho cultural, com várias formas de conduzir parreira, desde o início da colonização, que era com uvas americanas, no sistema latada, já temos ali, neste mini-parreiral, a forma de Y, a forma de lira, a forma de espaldeira, já com variedades, quer dizer, mostrar exatamente a evolução que tivemos aqui no Vale dos Vinhedos e, de resto, em toda a região da Serra, da viticultura. Por outro lado, temos o aproveitamento de dois pavilhões que existiam aqui na propriedade, antes utilizados com aviário, nós estamos transformando isto aqui num centro de convivência. Na verdade a Casa do Filó. A intenção é trazer os noninhos e as noninhas da região para ir lá, digamos, e praticar os seus jogos, os seus artesanatos e oferecer isso ao turista, digamos, essa curiosidade que é própria dessa região aqui: é a mora, é o quatrilha, ou então, os trabalhos manuais, os trabalhos em vime. Reúne os noninhos e noninhas e dá, então, esse espetáculo e por outro lado, um mini-museu da vitivinicultura. Então, nós temos aí já muitas peças, nós temos um profissional, um museólogo, que deverá fazer uma pesquisa regional no sentido de identificar, exatamente, as origens da vitivinicultura dessa região. Depois vamos, já temos algumas peças, vamos buscar resgatar peças que contem o passado da vitivinicultura. O presente e o futuro, o presente está por ali e, no caso da viticultura, nós temos as cantinas e pronto. Temos também, a propriedade é grande, tem 23 hectares, uma área que mantivemos com mata nativa. Lá nós vamos transformar em trilhas ecológicas e também aspecto cultural, porque é uma reserva de Mata Atlântica que tem ali, identificação de árvores, de espécies, enfim, não deixa de ser cultural, além do turismo, assim de quem gosta disso aí. Nós temos já anotado que este aspecto tem muito interesse. O projeto aqui, ele contempla dois tipos de turismo importantes: no final de semana, o turismo de lazer, sábados, domingos, os feriados, é o turismo de lazer. Durante a semana, então, nós temos voltado para o turismo de negócios. E, nós temos aqui muitos congressos, seminários, conferências; realizamos muitos, mas não pudemos realizar outros por falta de capacidade física. Nós temos aqui muitos congressos, nos temos aqui, temos uma área de 900 metros quadrados voltados para isso. Isso naturalmente vai trazer a ocupação do Hotel durante a semana. Não é nosso foco principal, as agências de turismo de massa. Agência de turismo, com grupos pequenos, isso sim, mas não aquele turismo de massa. Não é porque as instalações tem um conforto tal, que tem um custo tal, que não alcança para esse tipo de turista. Nós acreditamos que nós temos mercado para todo o tipo de instalações e nós escolhemos este nicho de mercado mais qualificado. Os nossos apartamentos são luxo e super-luxo. O super-luxo tem hidromassagem e o luxo não tem, mas todos tem internet, cd-room, que é uma coisa que não é muito comum nos hotéis, colchões Box spring, maiores que os normais, largos, então, tem bastante conforto. O nosso projeto visa a este público mais seletivo. Também no complexo nós temos, estamos completando um restaurante turístico. Este é para o turismo de massa, ali próximo da entrada do complexo, ali tem uma área que está voltada para o turismo de massa. São uns salões maiores, deverá explorar a comida típica italiana, não italiana, colonial italiana, porque quem vem aqui para a Serra vem para aqui tomar vinho e comer comida típica colonial. No espaço inferior, que é bastante grande, 440 metros quadrados, nós vamos instalar lá uma cave e um varejo. Uma cave onde nós pretendemos disponibilizar os vinhos premiados da Serra Gaúcha, não é só do Vale, mas de toda a Serra Gaúcha, os vinhos premiados em concursos internos, externos, internacionais. É uma maneira de eu oportunizar.... e qualificar essa casa. E a segunda parte é a do varejo, seja do vinho, seja do artesanato, produtos coloniais e coisas ligadas ao turismo que são

souvenirs. Este é o projeto, a razão é que nós acreditamos e, hoje, momentaneamente, está mais favorável ainda, nós acreditávamos antes disso, por causa do câmbio e nós acreditávamos que isso era necessário porque em todos os países do mundo, onde que tem a vitivinicultura, tem o turismo.

- Deixa eu lhe perguntar, o senhor acha que a atuação do Hotel Dall'Onder ajudou a desenvolver esse espírito de turismo, especialmente de criar uma perspectiva de desenvolvimento através do turismo?

- O Hotel Dall'Onder sem dúvida nenhuma foi o pioneiro nesse despertar, aliás para toda essa região, porque o Tarcísio teve uma clarividência que não é comum nas pessoas, como, por exemplo, aquele projeto dos Caminhos de Pedra, mas ele não construiu só o Caminhos de Pedra, porque se nós vamos ver, aqui mesmo, o Vale dos Vinhedos só passou a ser conhecido com os clientes do Hotel Dall'Onder, quando se organizavam jantares aqui no Vale dos Vinhedos, na Casa Valduga, no Miolo, de pessoas que estavam fazendo cursos, seja do Banco do Brasil, do SENEX, eles freqüentavam os cursos e de noite vinham aqui comer a comida típica colonial italiana no meio das pipas e quem fez isso foi o Tarcísio. Sem dúvida nenhuma, o Tarcísio tem um papel tremendamente importante, o Hotel Dall'Onder porque o Tarcísio, sim, é o intelectual disso, mas por trás disso ele tem o apoio do seu Rodolpho Elia Dall'Onder e realmente ele é o grande responsável por este despertar do turismo na Serra Gaúcha. Porque a verdade é a seguinte: talvez porque a origem do Tarcísio é de filho de hoteleiro. O pai veio para cá, do interior de Caxias para comprar um hotel. Até naquela época, esta região toda da Serra era muito turística porque o Litoral não estava nada desenvolvido, como está hoje. Depois do desenvolvimento do turismo no Litoral, esqueceram a Serra Gaúcha. Esta é que é a realidade. Só, agora, com estes atrativos é que a Serra Gaúcha também passa a ter o seu interesse, mesmo porque o Litoral é dois ou três meses por ano e acabou-se e o resto vem para a Serra. Então, o Tarcísio teve, eu diria o seguinte, essa visão, poderia classificar: visão ou desprendimento, desse desencontro, na divulgação do turismo na Serra Gaúcha, não apenas em Bento Gonçalves, não apenas Caminhos de Pedra, mas em toda a Serra Gaúcha. Tanto é verdade que ele é presidente da Atuaserra e tem feito um trabalho muito grande em toda a Serra Gaúcha, no sentido de divulgar essa opção de turismo que existe na Europa muito, enfim em todos os países europeus; não vai todo o mundo para o litoral, vai para as serras mesmo. E aqui estava muito limitado à Canela e Gramado, mas ele continua incentivando e dizendo que Canela e Gramado tem o seu produto, tem a, digamos, a sua importância, mas o turista não vem de um grande centro, São Paulo, Rio, ou lá de Minas, ou não vem do Uruguai, ou não vem da Argentina para ficar 15 a 20 dias entre Canela e Gramado. O turista pela própria natureza ele quer ver, ele está ávido por novos produtos e, então, esta Serra Gaúcha, na verdade, esse projeto da Atuaserra que é o desenvolvimento de todos esses produtos, na verdade eles são complementares, não são concorrentes. E esta é uma visão, uma visão, que se encontra em poucas pessoas: é fazer crescer o setor como um todo, para eu dentro, depois, buscar a minha fatia e o Hotel Dall'Onder tem buscado a sua fatia, no caso tem buscado a sua participação, sem prejuízo de estar desenvolvendo o turismo na Serra Gaúcha. É isto que eu gostaria de salientar.

- O senhor podia se identificar?

- Moisés Michelin, eu sou irmão do Tarcísio Michelin, sou o irmão mais velho, ele é mais novo, mas ele se iniciou nessa área turística antes, em décadas passadas, enquanto que eu tenho um pouco mais de 6 meses, mas eu gostaria de ser um bom hoteleiro, um bom empreendedor do turismo, que nem o meu irmão. Tenho 67 anos, tenho uma filha que trabalha aqui comigo e a outra é médica e não quer saber nada disso aqui.

- E o hotel se chama?

- Vila Michelin.

- O Tarcísio o influenciou a investir neste empreendimento ou não?

- Ele me influenciou, não me estimulou, mas eu fui consultá-lo e ele me disse que bom que você vai entrar neste ramo, porque eu sei que você vai fazer um produto muito bom e nós precisamos, aqui, qualificarmo-nos no turismo. Uma coisa sim que ele foi decisivo foi no Centro de Eventos. Eu não tinha projetado o Centro de Eventos, tanto é verdade que no início aqui em tinha imaginado uma pousada, uma coisa assim e ele me incentivou a colocar o Centro de Eventos, exatamente para nós trazeremos para cá, para esta região aqui, o turismo de negócios. Ali ele foi decisivo, no outro eu não pedi nem licença, nem nada, mas eu pedi sugestões porque enfim eu não queria criar atrito na família, não convém, mas ele me estimulou sim.

- Muito obrigado.

- Eu sempre procurei o espírito associativo, eu fundei a Associação Riograndense de Massas e Biscoitos, eu fundei a Associação Nacional de Massas e a Associação Nacional de Biscoitos. Sempre estimei a associação e a melhoria do nível de nossos produtos, porque se melhorarmos os nossos produtos, vai aumentar o nosso mercado.

19ª ENTREVISTA

GILBERTO C. DURANTE

19ª ENTREVISTA: GILBERTO C. DURANTE

- Eu te pediria que te apresentasse e explicasse qual é a tua função aqui no Hotel.

- Nós estamos agora numa fase de reformulação no Dall'Onder, a nível gerencial. Nós tínhamos duas gerências: A gerência comercial, onde o Hermes trabalhava, então ele se responsabilizava pela parte comercial, marketing e divulgação do Hotel, em tempo integral e eu atuava como gerente operacional, mais internamente, responsável pelas outras áreas: alimentação, compras, administração, RH, governança, manutenção, recepção. Com a saída do Hermes nós ficamos assim...., na realidade o "seu" Tarcísio esperou até o 29º dia do aviso prévio dele na esperança dele rever a situação, na esperança de convencer ele a permanecer, já que tinha acontecido uma situação semelhante o ano passado. Mas aí não teve como segurar ele, então, a partir daí foi que a gente definiu as coisas, temporariamente, criar uma gerência geral única. Atualmente, é isso que está acontecendo, eu respondo pelo hotel todo, mas, como nós já tínhamos um nível de seis supervisores, então nós continuamos com esses seis supervisores e criamos uma supervisão de eventos. Até para dividir um pouquinho mais. Mas é um processo de mudança, de adaptação.

- Quais são as 6 supervisões?

- Manutenção, eu respondo pela manutenção de todo o hotel e da caldeira, transporte, governança que é a área de limpeza, que é a própria governanta, e a lavanderia junto, telefonia e reservas, que é uma área específica, recepção, chapelaria, concierge; cozinha, que no caso é alimentos e bebidas, que é o café da manhã, cantina, salão de festas e refeições e eu atendia também o setor de vendas de eventos, cujo supervisor é o Leandro. Comandava cinco, ficando essa área de vendas com o Leandro vinculado ao Hermes. Desenvolvemos todo o programa de qualidade. Na verdade, a gente se complementava muito. O Hermes também sempre foi muito aberto, dessa questão, assim, de trocar informações, idéias, então, a gente se envolvia um na área do outro e nós tínhamos o comitê executivo, mas nós ainda temos, só que agora desfalcado, com reuniões quinzenais. Os supervisores e os gerentes e a gente discutia tudo em grupo. Basicamente a estrutura é esta.

- Como é que tu veio parar aqui no Dall'Onder.

- Eu vim através da agência de emprego. Na realidade, eu trabalhava numa rede de lojas de tintas. Uma rede grande e eu trabalhava na parte administrativa. Eu saí dessa empresa para o serviço militar. Eu já tinha decidido, antes do serviço militar, que foi por acaso também, que eu não iria mais trabalhar lá. Eu me candidatei numa agência de emprego e fui indicada, em março de 88 eu entrei aqui pela porta da frente e fiquei meio perdido. Aí tinha a boutique do hotel e eu cheguei ali e pedi informação, de onde ficava o departamento de pessoal, na época se chamava departamento de pessoal. Na hora em que eu estava pedindo informação, entrou o Tarcísio, ouviu o que eu estava perguntando e já me pegou e quis conversar comigo antes, porque eu seria entrevistado pelo gerente administrativo e financeiro, na época, que era o seu Eudo. O Tarcísio foi conversando comigo e acho que ele gostou da conversa e então ele falou com o seu Eudo e eu no mesmo dia tinha feito mais duas entrevistas, uma na Cooperativa Aurora e outra na Scala que era uma empresa de móveis, que antes fabricava acordeões, gaitas. No mesmo dia eu fiz as três. Na Cooperativa Aurora estava tudo acertado, inclusive salário e era para a mesma função, organizar o departamento de pessoal, o RH, mas no dia seguinte, em que eu ia começar na Aurora, me telefonaram do Hotel e eu vim aí, analisei e decidi vir para cá.

- Tu sabias alguma coisa do trabalho do hotel, antes de vir para cá?

- Do Hotel, do trabalho, eu não sabia nada, mas eu tinha uma certa ligação, de uma certa maneira diferente, porque eu fiz da 5ª a 8ª série, aqui na Escola Landell de Moura que é aqui

próxima ao Hotel e eu passava aqui todos os dias. E um dia por semana nos tínhamos aula à tarde, até às quatro e meia, e o que a gente fazia, aqui nos fundos do Hotel tinha um gramado e quando terminava a aula a gente vinha para cá para jogar futebol, antes de ir para casa. Esta foi a ligação e outra que quando eu nasci eu nasci bem aqui do lado do hotel, porque onde é o Museu, hoje, era um tipo de pensão, onde moravam quatro famílias e o meu pai e a minha mãe, recém casados, moravam num dos ambientes, do que é hoje o Museu. E eu nasci aqui. O meu pai trabalhou aqui, ha muito tempo atrás, quando ainda não era o Hotel Dall'Onder, ele trabalhou no hotel.

- Era Atlântida, não é?

- Era Atlântida ou Planalto, ele trabalhou então. Do Hotel era isso que eu conhecia, muito pouco.

- Tu achas que aqui as pessoas são muito competitivas entre si, inclusive passando a perna umas nas outras e este tipo de competitividade no trabalho?

- A nível interno?

- É.

- Eu pelo menos venho trabalhando, ao longo desse tempo, com um sistema de trabalho coletivo; encontrei no meio do caminho, algumas pessoas que não tinham essa mentalidade.

- Essas pessoas já não estão mais no Hotel?

- Eu diria, assim, que hoje ainda existe, assim, um grau individual mínimo, pelo que eu detecto não chega a 2%. Ainda deve existir um que outro com esse espírito, como em qualquer outra organização.

- Você acha que as promoções que ocorrem aqui dentro, a ascensão das pessoas, se dão por mérito ou antiguidade, ou se dão por favorecimento, parentesco ou ligações espúrias?

- Até bem pouco tempo atrás se levava muito em conta itens como antiguidade, honestidade, esses aspectos assim, essa parte era decidida pelo Tarcísio e pelo Hermes, a minha própria função de gerência fazem 3 anos apenas. Não é mais que isso. No início o hotel tinha quatro gerências, aí a coisa não funcionava direito; pelo menos quando eu trabalhava na área de recursos humanos. Aos poucos foram saindo as pessoas, ficou somente o Hermes. Então ele levava muito em consideração a produção, por exemplo, da Helena que, por antiguidade, ela tem de 15 a 16 anos de hotel, o Leandro a mesma coisa, o Gil, todos eles têm pouco menos de 20 anos de Hotel. Atualmente, tem uma pequena mudança nos conceitos: além da dedicação ao emprego, também, eu levo muito em consideração também o lado da capacidade da pessoa, tanto que hoje a encarregada da recepção tem um ano e meio de Hotel Dall'Onder, embora tivesse outras experiências....Não sei se deu para esclarecer....

- Deu, deu. Na tua opinião qual é a missão do Hotel Dall'Onder?

- A principal?

- A principal.

- A principal, acho que é perpetuar o turismo....a nível regional.

- Como é que você soube dessa missão? Quando é que essa Missão ficou tão clara para ti?

- Eu acho que passa muito pelo convívio, essa questão de liberdade que se estabeleceu entre a direção, na pessoa do "seu" Tarcísio, gerências e supervisão, de transmitir isso e fazer que todos, através da gente mesmo, num segundo momento, até o convencimento da equipe toda. Vem pelo modelo de trabalho de 20 anos, sempre num batalha isolada, com poucos apoios, então a gente vai viver essas situações e isso aí vai entrando dentro da gente, assim, naturalmente no sangue da pessoa, do que é o turismo, do que é o Dall'Onder, da missão, do nosso negócio.

- Você concorda com essa missão?

- Plenamente.

- Você acha que é uma coisa importante apoiar a implementação dessa missão?

- Bastante, bastante, e hoje a gente sente cada vez mais a questão da importância do turismo pra cidade. O exemplo dos Caminhos de Pedra é uma coisa que orgulha todos os colaboradores do Hotel, essa iniciativa da empresa e a gente cada vez que assiste a fita do "Gente que Faz", ou do "Qualidade do Turismo" do SEBRAE, a gente se emociona ainda. E esse trabalho nós desenvolvemos na admissão dos novos colaboradores, no processo de integração, os pontos fundamentais a gente passa e um deles é isso. Que o hotel é de uma importância muito grande, ao ver aquelas famílias que estavam, assim, sem muita perspectiva de vida e hoje animadas, desenvolvendo sua própria atividade e abrindo espaços a nível cultural, como é a própria banda do hotel. A primeira vez que eles vieram tocar aqui, para eles foi a coisa mais importante, assim, que aconteceu, assim nos últimos anos, de subir no palco do Dall'Onder para tocar para os hóspedes e turistas que no mesmo dia, na mesma semana, eles atenderam lá no seu estabelecimento, a grande maioria deles, não é? E outro aspecto também é o da geração de tantos novos empregos aqui dentro do hotel, porque a gente só vem num crescente. Então, quando eu comecei no hotel eram 60 pessoas (19 quando Elia Dall'Onder comprou), hoje são 130 ligados diretamente, fora o contexto todo...

- E tem havido muitas reuniões ou outro tipo de divulgação dessa missão perante os demais, junto à equipe? Quais são os procedimentos que são feitos para que a equipe absorva esta missão?

- Nós temos algumas iniciativas: nós temos o nosso Manual de Integração, onde existe isso por escrito. Nós tivemos uma reunião de integração a cada dois meses, com os novos colaboradores, onde a gente, além de passar transparências, a gente revisa todo esse manual, troca idéias, parte para uma ação e mensalmente nós temos a nossa reunião de nosso programa de qualidade, onde se discute diversos assuntos. Periodicamente a gente coloca esse material, relembra, não é, ficando lembrando....

- Me diga uma coisa, Gilberto, vocês fazem algum coisa do tipo...., como visitaçao a terreno com os funcionários do hotel, para que eles fiquem mais cientes de projetos como Caminhos de Pedra, Vale dos Vinhedos....?

- É nós temos um programa que tem 3 anos já e que nós denominamos Programa de Visitas Atrativas. Para exemplificar, em 2001, nós temos sete saídas. Nós colocamos os colaboradores todos, inclusive terceiros, da agência, da boutique, da recreação numa condição de turista, lota o ônibus e leva as pessoas para conhecerem todos os roteiros onde os turistas fazem os passeios, que tem em determinadas localidades aí, com dois objetivos, um que é a informação, que o pessoal esteja bem informado, conhecer todos os destinos, não é? E o segundo, o segundo objetivo é com o objetivo de haver integração entre os diversos horários de trabalho, então tem horários que vão das 6 às 14 horas e tem gente que entra as 18 e vai até uma e meia da madrugada, então eles não se encontram nunca. Então, esse momento é o momento de integração e, ao mesmo tempo, de treinamento, de conhecimento, de informação.

- E isso tem auxiliado para provocar uma sinergia entre a missão que cada um tem dentro da empresa e que a empresa tem com a sociedade?

- Esse é um dos objetivos desse trabalho.

- Tens percebido melhoras nesse sentido?

- Ah, eu percebo bastante, até pelo feedback que nós temos de pessoas envolvidas, mas também de outros. Agora, meia hora atrás, eu estava conversando com o pianista, ele está trabalhando conosco faz um mês e ele me expressou esse sentimento, que ele percebeu que aqui o trabalho aqui é diferenciado, que a equipe tem um estilo completamente diferente dos outros locais, aonde ele trabalha e ele trabalha com música nas vinícolas, ele trabalha em outros ambientes e ele percebeu a diferença que existe entre o trabalho que nós fizemos e o que é feito fora do hotel.

- Só para encerrar este bloco, na tua opinião quais são as crenças e valores que tu mais prezas e na tua opinião quais são as crenças e valores que os funcionários mais prezam?

- Bom, os funcionários, na minha opinião....., bem as minhas são honestidade, dedicação, delegação, sentido de trabalho em equipe, crescimento, persistência, é uma coisa que se a gente não tiver isso, não tiver persistência, amor à causa do turismo, que é uma atividade que envolve completamente, você nunca está desligado; o hotel é 24 horas no ar e então, é uma coisa que envolve muito, então, esses são os valores básicos, assim. E da equipe aí é um pouquinho mais complicado, mas a gente tenta passar esse sentido, sempre, de trabalho em equipe, de crescimento em conjunto, de respeito e aceitação do Dall'Onder e do turismo; eu percebo, assim, que o pessoal tem muito amor à empresa, acredita muito no trabalho que está sendo feito pela direção e por nós, de uma maneira geral, existem as exceções, mas é um mínimo.

- De dentro da orientação geral, dentro dos princípios e ideologia central do Hotel, qual é o foco? A missão é desenvolver o turismo, agora como ideologia é voltada para o atendimento do cliente, é ter maiores lucros, é avançar no mercado, qual é o princípio básico ideológico do Dall'Onder? A Missão está clara!

- O nosso negócio é prestação de serviços ao turismo, nossa missão é baseada no desenvolvimento do pólo turístico regional, auto-sustentável, com vistas a diversas situações no caso. Qualquer empresa visa lucro, não é? Dentro do nosso planejamento nós temos alguns

objetivos, um deles é a questão da lucratividade, outro é a questão da satisfação do cliente interno e do cliente externo.

- Mas o que entre a lucratividade e a satisfação do cliente é mais importante?

- Ah, eu sempre penso, do meu ponto de vista, primeiro ter o cliente satisfeito, porque o cliente satisfeito é uma ferramenta de marketing, suporte para o que a gente utiliza aqui, que é a questão da fidelidade do cliente e ele pode te garantir no futuro uma lucratividade maior. O lucro do hotel, hoje ele é X, mas dentro do projeto de ampliação global, quando for economia de escala, não é? Ele tem um investimento dentro do planejamento, só que duplicando a capacidade de hospedagem, automaticamente nós temos que ter um acréscimo no número de clientes e nós temos deficiências na área comercial, é um departamento que nem estruturado está. Então, existe uma meta de lucratividade que deve ser atingida, mas nunca deixando de analisar, deixando de lado, tomar alguma decisão, algum investimento, que o cliente acabe saindo insatisfeito daqui.

- Mesmo com essa área comercial não estando estruturada, qual é o índice de lotação média do hotel?

- Temos uma taxa média de 67%, no ano passado, aproximadamente. A taxa média de ocupação do ano passado foi em torno de 66-67%, aproximadamente. Nós temos para este ano na nossa meta atingir 90.000 diárias, isso representaria uma taxa de ocupação em torno de 73% e discutimos, já nas reuniões ter uma taxa média de 85%, para 2002.

- E qual é a média da região?

- A média da região, pelas informações que nós temos, fornecidas por uma agência daqui, não chega a 50%, gira sempre na faixa de 45% e até a nível de Porto Alegre, a taxa está girando em torno de 42%, pelas matérias que saem, não é?

- Tu consideras que os acionistas são pessoas carismáticas?

- O "seu" Tarcísio de certeza, com certeza, sim!

- Perante a comunidade, o "seu" Elia não é uma pessoa carismática?

- Perante uma parcela da comunidade é em função do sobrenome. Do trabalho que ele fez; ele é um comerciante um dos pioneiros de Bento, ele contou na história dele, assim, ele deve ser, se não me engano, o 2º comerciante em Bento; foi ele que fez o primeiro prédio em Bento, O Dall'Onder, ele é muito conhecido, até pode que seja carismático na sociedade.

- Internamente, sem dúvida nenhuma, é o Tarcísio?

- Internamente, sim.

- Agora pra sociedade o Tarcísio é uma pessoa carismática?

- Sim, tanto que houveram pesquisas, assim, de líderes na comunidade, em uma dessas pesquisas elaboradas pela UCS, e ele ficou entre os cinco líderes mais votados. Ele é um líder, assim, até pelo que ele encabeçou, a questão do turismo que é uma batalha isolada. A visão de um hoteleiro seria, normalmente, a questão da hotelaria. A forma dele imaginar, é uma questão mais ampla. O hotel por si só ele não se mantém no turismo.

- Tu achas, assim, que uma pessoa que não se enquadra no espírito de equipe que se criou aqui no hotel, tem condições de se manter trabalhando aqui no hotel?

- Eu penso que, na medida em que o tempo passa, as chances são cada vez menores.

- Porque? A pessoa se sente como um peixe fora d'água?

- Porque nós chegamos num estágio, assim, que existe um comprometimento da equipe em torno do trabalho, que a própria equipe se encarrega de excluir as pessoas que não estiverem no caminho que a gente vem trabalhando, discutindo, debatendo. Em todas as reuniões puxam temas para debate e as decisões saem em conjunto. Então, uma voz isolada, ela não vai conseguir se manter perante um grupo, assim, de 130 pessoas. Existe uma limpeza, assim, do ambiente, natural.

- Bom, na literatura existem duas conceituações sobre ideologia central, uns dizem que tu tens que ter uma ideologia central e outros dizem que tu tens que ter uma ideologia central correta. Exemplo de ideologia central sem ética: a promoção do cigarro feita pela Phillip Morris. A Phillip Morris abraça a bandeira...., a sua ideologia central é promover o prazer e o direito de escolha. Ideologia central: tu tens direito à escolha e tu tens direito ao prazer. Se este prazer....mata, é outro problema. Existe outra corrente que diz: como hoje está provado que o cigarro mata, então, a Phillip Morris é anti-ética ao promover o cigarro. Existe algum posicionamento no Dall'Onder desse tipo, assim, promover uma ação que poderia ser considerada anti-ética?

- Antiética...? Até podem existir...., mas numa situação, assim.....Não tenho conhecimento

- Nunca houve problemas?

- A nível interno, eu não vejo. Agora, surgiram problemas com a iniciativa pública no caso da ampliação do hotel, onde nós enfrentamos alguns problemas de aprovação do projeto. Então, depois, teve-se que trabalhar toda essa questão de regularizar isso.

- Isso se conseguiu normalmente?

- É, foi difícil de conseguir regularizar isso porque existem pessoas na comunidade que também discordam do tipo de trabalho que é feito pelo Dall'Onder e pelo "seu" Tarcísio.

- Mas discordam porque?

- São questões, assim, muitas vezes, até pessoais.

- Pessoais, por ciúme....?

- Política, ciúme da pessoa que se destaca, até quando nós tivemos..., quando surgiu “Gente que Faz”, ali, o BAMERINDUS lançou, no final: O Tarcísio Michelin, de São Pedro do Rio Grande do Sul é Gente Que Faz. Isso aí gerou um comentário, assim, a nível de lideranças, muito ruim, porque não citou Bento Gonçalves. Isso é uma coisa que não fomos nós, na época que, que impomos... foi da direção do programa, do Banco que colocou assim. Mas como existem muitas pessoas que apóiam, existem lideranças que são contra o trabalho. Nós tivemos o caso do natal de Bento que, só porque a idéia surgiu no Dall’Onder, com o apoio da Atuaserra, do Tarcísio, parte do comércio de Bento foi contra. Tanto que a feira foi considerada, em termos comerciais, foi um fracasso. Nem se repetiu, no último ano já não teve esse evento.

- Me diga uma coisa, tu achas que a própria ampliação do hotel foi uma meta audaciosa do hotel.

- A ampliação? A duplicação do hotel eu acho, até, que seria uma ação normal. Eu não diria que é algo audacioso, até porque ela é tão lenta, estamos nove anos em obras, aí. Na minha opinião, eu sempre falo para o “seu” Tarcísio, este hotel deveria estar pronto. A gente ia ter uma unidade maior, assim, por parte da direção, não é? É o foco, se nós tivéssemos com o Dall’Onder pronto, estaríamos melhor, já possivelmente com a Cave lá também em melhores condições, com a cantina deles lá já reformada, nossa área social mais ampla....

- Porque nunca foi buscado o reforço da EMBRATUR?

- Teve, as ampliações antigas, foram feitas duas buscas de recursos, uma do BADESUL e uma do FUNGETUR. Nesta última ampliação, foi por opção da direção.

- Na tua opinião, haveria interesse em buscar recursos do tipo, assim, a fundo perdido para terminar essa obra?

- Eu sempre defendi essa idéia, de acelerar o processo até, assim, hoje nós temos Centro de Eventos praticamente pronto, funcionando a dois anos, e esses 63 apartamentos que foi uma coisa que nós da gerência é que abraçamos essa causa e que fomos adiante; por exemplo, a gente assumiu: agora nós temos que terminar 30 apartamentos para a MOVELSUL de 99 e vamos terminar, custe o que custar e até tivemos que pressionar....

- Qual o investimento necessário para terminar esta parte?

- Hoje são dois milhões. Nós já tivemos diversos compromissos, nós já tivemos que buscar empréstimos de curto prazo para trabalhar nessa obra. Passamos, assim, um ano e meio bem difícil, mas se nós não tivéssemos feito hoje isso, certamente o hotel estaria em situação bastante pior, em termos de lucratividade e de imagem. Os apartamentos novos e o centro de eventos resgataram um pouco a imagem de qualidade. Hoje nós chegamos a ter, no mesmo dia, as oito salas de eventos ocupadas. Nós tínhamos um salão só. Foi um fator, assim, decisivo para o faturamento, lucratividade.

- Vocês chegam a ter um sistema de planejamento sofisticado e complexo?

- O nosso planejamento estratégico foi feito em 95, o Dall’Onder 2000, por um grupo de, uma turma do SENEX, juntamente com o professor Benício (?), um trabalho muito bem elaborado. Agora, nós temos um planejamento ainda muito amador. Nós fizemos a revisão para 2002 e 2004, mas nós não dominamos ainda esta questão toda, do que é o planejamento, tanto que nós temos já agendado para fevereiro do ano que vem uma reunião com toda a supervisão, diretoria e

gerência do hotel com o professor Benício (?) para revisar tudo isso, o quadro mudou, o mercado mudou....

- Me diga uma coisa, qual é o comportamento do Dall'Onder em relação à concorrência? Ele tem uma atitude, assim, de massacrar a concorrência, fazer guerra de preços e tal?

- Nós temos um produto um pouco diferente de nossos concorrentes, nós trabalhamos muito com agitação, ruído, barulho; a gente tem uma área de gastronomia muito forte, onde, este departamento não visa lucro, mas também não dá prejuízo, mas é uma coisa que os outros hotéis não fazem. Então, nós nunca tivemos necessidade de, ainda, de torrar preço, de baixar..., o que a gente percebe é que na medida que os concorrentes vão se estabelecendo, aqui na cidade ou próximos, na região, em função do que a gente trabalha, o nosso hotel em termos de ocupação vem aumentando; o cliente, naturalmente, ele gosta de conhecer outras opções, se ele veio para o Dall'Onder, ele certamente vai querer conhecer o Farina, o Vila Michelin e tal, mas ele acaba voltando em função de, eu acho que é em função do atendimento em si, um tanto mais familiar que nós temos.

- Para terminar, Gilberto, tu achas que existe, internamente, uma atitude de doutrinação permanente dos colaboradores, dos funcionários, no sentido de prestar um bom serviço ao cliente e de promover o turismo?

- Nós trabalhamos forte, sempre que é possível, nessa idéia, nessa doutrina. Nós poderíamos até trabalhar mais em cima disso, mas acho que trabalhamos mais que qualquer outra empresa.

- Você estava me dizendo que gostaria de ter um quadro funcional maior pra cumprir com a missão.....

- Em determinados momentos sim porque a gente atende um volume de hóspedes e clientes por ano, então, muitas vezes a gente planeja um programa de Visitas Atrativas, um programa de treinamento, as reuniões do programa de qualidade e se procura cumprir as datas de todo o cronograma traçado, mas chega momentos que a gente tem que transferir dia. Aí começa encurtar, faltam datas, então o programa de Visitas Atrativas a gente consegue normalmente cumprir 80% do que é planejado.

- Vocês consideram estratégico mostrar a repercussão externa do trabalho do Dall'Onder para o pessoal interno?

- Exatamente, e onde nós vamos, nós somos muito bem recebidos e a comunidade....

- Quem é que recebe vocês?

- Na maioria das vezes, além dos proprietários de estabelecimentos, Secretários de Turismo da cidade, algumas vezes, o Prefeito, então, nas cidades menores nós sempre somos recebidos pelo Secretário de Turismo e pelo Prefeito da cidade, normalmente, a gente até faz um encontro de 30 minutos para troca de informações, troca de idéias e eles nos passam isso: O Dall'Onder é modelo para nós, a gente cita como modelo, já conhece o Dall'Onder. Em Vila Flores, por exemplo, nós tivemos....os colaboradores do Hotel foi o primeiro grupo turístico que eles receberam, foi até um laboratório para eles. Vila Flores é um município pequeno, então, nós fomos

visitar um pouco do interior e tivemos um café colonial no estabelecimento de uma senhora no meio da cidade, foi o primeiro grupo turístico que eles receberam. Então, é também interessante, tanto para eles, como para nós; a gente sabe, exatamente, aquilo..., em Nova Pádua, Nova Roma, Gramado e Canela, Guaporé, Serafina, onde a gente pode encaminhar o cliente com tranquilidade. O cliente, dependendo do tipo de cliente, do que ele está querendo, do que ele está buscando, a gente tem as opções. Pega, por exemplo, Cotiporã, Guaporé, os dois trabalham com jóias e semi-jóias, mas cada um tem as suas particularidades. Então, assim, os clientes têm mais tempo, se dispõem a ficar um dia todo fora, a gente encaminha para Guaporé que....

- A variedade é muito maior, não?

- A variedade é muito maior, tem a própria escola do SENAI, e tem a questão dos lingerie também, eles são um pólo nacional de lingerie. Cotiporã é para aquele que prefere uma saída mais curta, passando por Veranópolis, vendo outras coisas. A gente analisa.

- Então tá, obrigado.

20ª ENTREVISTA

MÁRCIA FERRONATO

20ª ENTREVISTA: MÁRCIA FERRONATO

- Eu pediria que te identificasse e dissesse qual é a tua função dentro do Sindicato de Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região da Uva e do Vinho.

- Na realidade, a gente oferece uma assessoria para o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares que é regional, abrange 21 municípios, inclusive Bento Gonçalves. Tenho uma empresa a Creare – promoções

- Teu nome?

- Márcia Ferronato.

- E nessa assessoria, como é que tu percebes o trabalho que foi desenvolvido nos últimos anos pelo Hotel Dall'Onder?

- Na realidade, desde que eu comecei...desde que eu tive a oportunidade de estar especificamente convivendo com as questões do hotel, do restaurante, mas mais especificamente do hotel, a gente nota...que o Hotel Dall'Onder no que diz respeito ao desenvolvimento, está anos luz na frente do restante da rede hoteleira da região, a nível de atualização de equipamentos, de formação de mão de obra, formação de equipes de trabalho. Esse é um papel decisivo para manter algumas pessoas no ramo, na rede hoteleira e até algumas pessoas que retornaram à atividade, que pensam, hoje, em investir, ou vem a alguns anos investindo novamente no setor hoteleiro e nesse aspecto o Hotel Dall'Onder teve um papel decisivo.

- Na tua opinião qual é a missão que o Hotel Dall'Onder se propôs?

- O Hotel Dall'Onder ou o "seu" Tarcísio? (Risadas). Na realidade notamos que desencadeou ações de desenvolvimento de uma cidade, de um segmento. Se posicionou, ocupando espaço. Isso, ele deixou bem claro. Automaticamente, sem perceber, estabeleceu como missão desenvolver o turismo em Bento Gonçalves e região, não apenas preocupado em vender leitos, mas sim apresentar todo o potencial cultural, paisagístico e humano da região. Vários segmentos direta e indiretamente se beneficiaram e a recíproca é verdadeira, teve uma ação positiva na comunidade de Bento, região e Estado, que hoje é reconhecida. Muitos falam: Bah, o Hotel Dall'Onder é diferente. Nesse aspecto, acredito que a política adotada pelo Tarcísio e pelo hotel fez com que este empreendimento se posiciona definitivamente no mercado, com um estilo muito próprio.

- Quando eu fiz esta pergunta, tu me perguntaste: O Hotel ou o Tarcísio, porque?

- Eu sou um pouco suspeita, (risadas) pelo carinho que tenho pelo "seu" Tarcísio, ele é uma pessoa iluminada, eu acho que ele realmente tem uma missão, e ele talvez não tenha percebido claramente, mas é assim que eu vejo. Ele é uma pessoa determinada, que sabe o que quer e realmente escolhe o foco, alguma coisa que ele deseja fazer e que acredita e faz! Traça os objetivos para o que ele quer e mais, sempre que puder ajudar alguém ele ajuda, abraça e forma uma rede; toda a ação dele, abre uma rede, não é uma parceria de mão única; toda a parceria que o "seu" Tarcísio abre sempre tem os dois lados, isso é o que eu acho importante.

- Qual é o papel no desenvolvimento do turismo regional, do Hotel e do Tarcísio?

- Bem, nós temos uma Associação de Turismo - ATUASERRA, da qual o Sindicato faz parte, eu fazia parte antes de assessorar o Sindicato, era uma Associação pública. A entidade vinha nessa discussão de ser: pública, privada ou mista. Após uma decisão em assembléia o setor privado passa a integrar . Desde então, para felicidade (risadas) foi o "seu" Tarcísio que assumiu a presidência, eu acho que aí ele teve uma oportunidade, uma ferramenta, onde pudesse mostrar e ampliar um pouquinho mais o trabalho que vinha efetuando, já existiam ações regionais, mas através da Associação ele pode abrir mais o leque e pode até mostrar mais. Hoje são 24 municípios, dizendo: existe a possibilidade, é um segmento promissor, está aberto.

Tanto que, vemos empreendedores que às vezes estão um pouco inseguros, após conversarem com ele ou o vêem na linha de frente; e então, dizem: a gente vai também! Essa é uma responsabilidade um pouco grande para ele, mas a gente sente que na realidade esta é a imagem dele na região. Acredito que o turismo, nas últimas décadas, na região, em Bento, obviamente, se deve exclusivamente a uma ação efetiva que começou no Hotel Dall'Onder, que começou com o "seu" Tarcísio e aí foi indo; Caminhos de Pedra, Vale dos Vinhedos, Maria Fumaça, rafting, são exemplos. O Hotel encaminhou o turista para o atrativo, auxiliou com investimentos, o Décio (da Rio das Antas Turismo) é um exemplo disso, a Giordani Turismo (do projeto Maria Fumaça), também. E aí a região passou a vê-lo como uma pessoa que apóia, que está ali presente e não simplesmente, como alguém que faz um discurso maravilhoso, sem ações práticas.

O "seu" Tarcísio é uma pessoa com uma visão fantástica e ele sabe onde quer chegar. A história do Hotel e dele se confundem, nos últimos tempos, e a região está se beneficiando destas ações, retomando o turismo na região Uva e Vinho.

- Mas não é num sentido filantrópico, qual é o sentido que tu dá para a ação dele? É desenvolvimentista?

- Eu acredito que sim. Hoje, do jeito que está acontecendo Bem, tem dois focos, não é? Pensando em Caminhos de Pedra, é desenvolvimento, é efetivo. E tem a questão também do fomento. Do incentivo. Eu acho que tem dois focos para salientar.

- Qual é o apoio que o Hotel Dall'Onder deu para a Atuaserra?

- O Hotel Dall'Onder hoje praticamente é a Atuaserra a Atuaserra está sediada no Hotel Dall'Onder, que apoiou com infra-estrutura, a própria secretária executiva que é a Bia, veio com apoio financeiro do Hotel Dall'Onder, além de equipamentos, hospedagem, parte da a equipe do hotel está a disposição.

Isto sem falar na dedicação e fomento do presidente.

Este apoio desencadeou um processo que ampliou a credibilidade e a representatividade da entidade e da Região Uva e Vinho.

- Me diga uma coisa, tu achas que os acionistas do Hotel Dall'Onder são, assim, pessoas visionárias, pessoas líderes comunitários considerados como diferenciados?

- Os acionistas....? Eu, particularmente vejo o Hotel Dall'Onder como o "seu" Tarcísio, não é? Para mim o Hotel Dall'Onder é o "seu" Tarcísio.

- E tu achas que a comunidade reconhece isso?

- O ser humano é um pouco complicado, nessas coisas. Eu não acredito que tenha um reconhecimento total. Como eu já disse para o “seu” Tarcísio, “pobre do povo que precisa de heróis”.

Mas, de certa forma, os empreendedores, as pessoas que tem vínculo, que conhecem toda a trajetória, sim! E acredito que é com quem a gente tem que se preocupar (risos).

- Tu, assim, como uma pessoa ligada ao turismo, como encaras a posição do Dall’Onder em relação aos supostos concorrentes? Você conhece algum projeto que ele tenha promovido, inclusive para gerar novos empreendimentos concorrentes do Hotel Dall’Onder?

- Dentro desse projeto regional, que tem várias parcerias, temos pousadas ou hotéis, os quais contaram com 100% do apoio, não se nega absolutamente nada que for possível atender pelo projeto da Atuaserra e, o “seu” Tarcísio é o presidente dessa associação que propôs esse desenvolvimento, esse fomento nas comunidades.

- Na área específica de hotelaria, tu achas que ele chegou a apoiar o surgimento de algum estabelecimento novo aqui em Bento ou na região?

- Sem dúvida, temos exemplos como: o Hotel Villa Michelin, o Farina Park Hotel, o Hotel Coroados de Nova Prata... Ele passou a ser uma referência mesmo para os concorrentes. Nunca negou uma palavra, falando da realidade e incentivando

- Tu acreditas que o Tarcísio se estabeleceu uma missão para ele?

- Acredito que ele não estabeleceu conscientemente, acredito que já estava escrito, e sem perceber vem cumprindo sua tarefa, com princípios humanos bem claros. Hoje percebendo que pode colaborar mais socialmente e aperfeiçoando sua ação.

- Tu achas que ele é uma pessoa visionária, que teve uma visão de como as coisas deveriam andar e desencadeou um processo nesse sentido?

- Não, eu não vejo assim. Eu vejo o “seu” Tarcísio como uma pessoa militante e muito simples que quer aprender, construir. As coisas foram acontecendo na vida dele. Ele é uma pessoa muito sensível, e a vida é um somatório, e como ele sempre teve alguém que estendeu a mão, ele também adotou esse procedimento. Então, eu acho que é um estilo de vida. Não vejo como promoção pessoal.

- Não, não, não nesse sentido de autopromoção, no sentido de batalhar por uma visão do que considera correto.

- Ah não, isso sim, sem sombra de dúvidas. Ele luta pelo que acredita.

- Ao definir como missão o desenvolvimento do turismo, ele, na tua opinião, botou todas as fichas nisso ou só algumas?

- Eu acho que ele colocou todas as fichas nisso, colocou todas as fichas nisso, porque toda a ação, mesmo outras atividades que ele precisa fazer, ele tem essa visão artesanal do cliente, em quem eles sempre tem que pensar; ele é uma pessoa que vende isso muito bem, então ele tem isso muito presente.

- Na tua opinião, depois que ele viu, assim, o Vale dos Vinhedos consolidado, o Caminhos de Pedra, o Caminhos de Pedra que está se consolidando, ele ficou quieto ou ele está buscando novas metas, novos desafios?

- Ele está buscando novas metas, novos desafios, ele não é uma pessoa que fique quieta.

- Ele nunca fica contente em alcançar as metas que se propôs?

- Ele busca sempre mais! Cada vez mais

- O Tarcísio está sempre procurando definir uma alternativa de promoção da missão dele?

- Ele busca. Sempre existe uma coisa nova que, eu não digo que ele esteja correndo atrás, mas que ele se propõe a realizar.

- Sempre na perspectiva do desenvolvimento do turismo regional?

- Na realidade, falando em região, temos vários empreendimentos que deram certo, vários produtos que estão no mercado e obviamente o Hotel. E o que a gente sente é que a ação do Tarcísio fez com que a região despertasse, mais rapidamente. Que empresários investissem neste segmento, que vissem o turismo como um negócio e rentável, coisa que não era tdo como verdadeiro; as comunidades possuem um enfoque mais industrial, nas últimas décadas deixaram de lado o turismo; graças a ação do Tarcísio, nos seus mais de 20 anos de trabalho, em de outros empreendedores que não esmoreceram e pelo "clima" mundial que apresenta os números que o turismo movimenta, o turismo voltou a pauta sim!

Portanto acredito que este jeito Tarcísio de trabalhar fez e faz a diferença no turismo regional e as alternativas de promoção são coletivas, não exclusivas de missão.

- E me diga uma coisa, do ponto de vista do social, assim, essa ação de desenvolvimento do turismo, ela teve um impacto de distribuição de renda ou de concentração de renda?

- De distribuição, de distribuição de renda; pensando no projeto regional, porque a gente trabalha quase exclusivamente com pessoal que praticamente não tem recursos e isso dá uma oportunidade para eles...Eu acho que esse projeto que o "seu" Tarcísio está na frente e que a gente acompanha,..na realidade, oportuniza a informação pra pessoas que provavelmente nunca teriam ela, entre outras coisas. Esse apoio, essa base que, de outra forma seria complicado atender esse número de empreendedores.

- Quantos empreendedores estão envolvidos no trabalho Atuaserra-Sebrae?

- É que são dois segmentos: a área do turismo e o agronegócio. No turismo dá mais de 500; no agronegócio, mais de 400; nós temos os números corretos, mas não aqui; é um universo bastante grande.

- Na área do turismo são 500 novos empreendedores! Quantas novas rotas turísticas surgiram com esse trabalho?

- O que eu vou te dizer....No último,...nós tivemos um primeiro lançamento, tivemos 92 empreendedores, temos o empreendedor e seu atrativo, temos o roteiro, com vários empreendedores, temos o senhor que faz artesanaria, o produto colonial/agronegócio... Bem, pensando em vários empreendedores num mesmo roteiro, lançados eu acredito que nós tivemos uns dez, como exemplo cito Criúva o lado Campeiro de Caxias e Rota do Imigrante Italiano. Porém até o final do ano, no próximo lançamento, teremos um número considerável, eu teria que dar uma olhadinha nesses números, Rogério, porque sinceramente não sei

- Você considera que nesse processo foi essencial a atuação do Hotel Dall'Onder em tudo, para ti?

- Sim! Na realidade, este projeto acabou vindo em função deles terem acreditado nele e de certas pessoas (risos) que ajudaram a acontecer. E pelo papel dele, no desenvolvimento do turismo, do Tarcísio, em Bento e na região, as pessoas começaram a acreditar mais e a se envolver, então ele teria esse papel também....

- Muito bem, eu te agradeço muito pela sua entrevista, que foi muito interessante e muito esclarecedora.....

- (Retomando) Na tua opinião, o que faz a diferença básica entre o VINOCAP e o Dall'Onder?

- É cultura de administração, o Dall'Onder é uma coisa mais de equipe, eu acho que o Tarcísio passa muito isso, ele tem um relacionamento diferente com os funcionários, que faz a diferença;

- Agora, tu não achas importante o papel que joga o “seu” Elia no sentido de dar cobertura como acionista principal para as ações do Tarcísio?

- Sim, sem dúvida, por ser o Tarcísio um empreendedor, como nós falamos. Exatamente porque o Seu Elías, enxerga os resultados. (risadas)...

- Será que ele não deixa o VINOCAP com outra orientação para deixar livre o que ele considera como mais importante que é o Dall'Onder?

- Talvez, talvez, não descarto esta possibilidade (risadas)...

- Tu achas que o “seu” Elia é uma pessoa carismática?

- É. É carismático.

- Então tu achas o “seu” Elia carismático?

- Eu acho. Ele cativa!

21ª ENTREVISTA

IVANIR FORESTI

21ª ENTREVISTA: IVANIR FORESTI

- Vou pedir que o senhor diga o seu nome o seu cargo na CIC e o nome da sua empresa.

- Ivanir Foresti, a minha empresa é BONGARTI MODULAÇÕES TÉCNICAS LTDA; ocupo o cargo de vice-presidente na área de indústria no Centro de Indústria e Comércio – CIC – e atualmente sou o presidente eleito para a próxima gestão do Centro de Indústria e Comércio – CIC.

- O senhor tinha feito referências antes sobre o papel que o Hotel Dall'Onder jogou aqui para o município e a região, eu gostaria que o senhor fizesse um resumo rápido disso.

- Sem dúvida, o Hotel Dall'Onder teve um papel importante para o desenvolvimento do turismo para o município e para a região, porque, acima de tudo, Tarcísio Michelin é uma pessoa que tem se dedicado ao longo desses anos a um trabalho voltado a toda a classe hoteleira, todo o comércio, todo o serviço. Porque? Porque ele tem desenvolvido ações, dentro do nosso município, na área de turismo que fortalecesse, que viesse com isso a buscar mais turistas a visitar o nosso município. Isso tem acontecido graças a um trabalho que ele tem desenvolvido, como projetos importantes na área de turismo e eu citaria, como um dos exemplos, o Caminhos de Pedras, que é um projeto que ele começou no início, desenvolveu, dentro de um distrito do nosso município, aonde lá se instalou uma série de atividades, resgatando a cultura daquele distrito, daquela população, enfim, isso é um dos projetos entre muitos que ele tem desenvolvido para o nosso município e a nossa região.

- E ele ajudou no surgimento desse grande desenvolvimento do Vale dos Vinhedos e do resto dos hotéis de Bento?

- Sem dúvida, porque ele sempre trabalhou como um dos projetos dele o projeto do vinho, da uva, da nossa Fenavinho; então o Tarcísio tem sido um incentivador em todas as áreas que sejam boas para o turismo; ele sempre procurou ajudar a desenvolver regiões, áreas, eu diria, atividades que venham a facilitar ao turista visitar a nossa cidade; sem dúvida nenhuma, o Vale dos Vinhedos que é uma localidade onde se instalam várias empresas produtoras de vinho, vinhos de primeira qualidade, e muita uva, e o Hotel Dall'Onder tem desenvolvido, sem dúvida, um trabalho para que o turista chegasse no Vale dos Vinhedos.

- O Senhor acha que a comunidade reconhece esse trabalho do Hotel Dall'Onder?

- Eu diria que sim, principalmente as pessoas da comunidade que estão mais envolvidas, que conhecem a atuação na área de turismo, as entidades de classe, o poder público municipal, quer seja no executivo, quer no legislativo, inclusive ele (Tarcísio) já foi merecedor de homenagens pelo trabalho que ele desenvolve a muito tempo na área do turismo, então eu diria que a grande comunidade produtiva do nosso município, sem dúvida nenhuma, já reconhece o trabalho do Tarcísio nessa área do turismo.

- O “seu” Elia cumpre que papel?

- O Elia Dall'Onder é o fundador do hotel e sem dúvida foi o criador e o Tarcísio foi a pessoa que desenvolveu essa área de turismo, buscando o turista para o nosso município, para a nossa região.

- Muito Obrigado.

22ª ENTREVISTA

**IRAJÁ VALDUGA VASSEUR E
CARMEN DALL'ONDER VASSEUR**

22ª ENTREVISTA: IRAJÁ VALDUGA VASSEUR E CARMEN DALL'ONDER VASSEUR

- Bem, eu vou pedir para o senhor se identificar e dizer qual é a sua função dentro do grupo Dall'Onder.

- Meu nome é Irajá Valduga Vasseur, dentro do grupo Dall'Onder nós temos, na verdade são três empresas: Hotel Dall'Onder Ltda., Hotel VINOCAAP Ltda. e Dall'Onder Empreendimentos Imobiliários Ltda, que é uma empresa que a atividade é mais imóveis de aluguel, essas coisas, não tem uma atividade tipo as outras duas, hotéis; e os dois hotéis, eu e minha esposa, a Carmen, a outra filha do "seu" Dall'Onder, a gente cuida mais aqui do Hotel VINOCAAP, que fica aqui no centro.

- Qual é a participação acionária que vocês tem dentro dos hotéis?

- É 25%

- Isso nos dois hotéis, quer dizer, vocês tem 25% no VINOCAAP e 25% no Dall'Onder?

- Isso, 25% em cada um.

- E como é que surgiu a idéia de trabalhar com hotéis?

- Isso aí é pelo meu sogro, não é? Ele há muitos anos atrás, ele era comerciante aqui na cidade e tinha uma carência muito grande de hotéis aqui na cidade, na época, isso há quarenta, cinquenta anos atrás e ele viu talvez uma possibilidade de, de, de, de entrar nesse ramo; estava construindo esse prédio aqui do Hotel VINOCAAP, esta parte mais antiga para residência e transformou em hotel, em vez de residencial, durante a obra inclusive, ele viu a possibilidade com o engenheiro e transformou em hotel essa parte mais antiga que foi o tradicional Hotel VINOCAAP, até dez anos atrás quando ele foi ampliado, quando foi construída essa parte nova do hotel. Ele que iniciou isso há quarenta anos.

- Quando foi incorporado o hotel Dall'Onder?

- Aqui, ele continuava como comerciante, então ele alugou o hotel VINOCAAP e a pessoa que tinha alugado o hotel, um outro empresário da cidade, e ele resolveu parar e devolveu e aí que ele (Elia) partiu de comerciante para hoteleiro. No caso, e em 1980, foi comprado o outro hotel lá em cima, com o nome de Atlântida e depois mudou para Dall'Onder e então, de 80 para cá, passou a ter dois hotéis.

- E do ponto de vista de atuação de hotelaria, qual é a missão que o senhor vê para o Hotel Dall'Onder e para o Hotel VINOCAAP?

- Bom, em termos de Bento Gonçalves, o Hotel Dall'Onder despontou desde....já há muito tempo, como o Hotel de ponta da cidade e da região, desenvolvendo um tipo de hotelaria e incrementando com o turismo receptivo, embora não atuando diretamente no turismo receptivo, terceirizando ou incentivando a criação de várias empresas, que hoje já estão até de médio porte, mas.... fomentando a criação delas para desenvolver a atividade turística toda, isso vem há muito anos.

- Quais foram essas empresas, o senhor poderia citar algumas?

- Foram criadas a Giordani Turismo, do Trem Maria Fumaça, que ficou, inclusive, dentro das dependências do Hotel Dall'Onder no início, todo o início do jipe aventura, o rafting, essas empresas de turismo receptivo que agora tem o Vale do Rio das Antas, Vale das Vinhas, Volos Turismo, todas essas empresas praticamente iniciaram dentro do hotel Dall'Onder, Vale das Vinhas, aqui no hotel VINOCA, mas o carro chefe sempre foi o hotel Dall'Onder em termos, por ser um hotel maior, ...as empresas apostaram mais e foi desenvolvido mais....os recursos foram grandemente canalizados para o hotel Dall'Onder e, por conseqüência todas as empresas também surgiram desse....dessa canalização, como conseqüência direta.

- O senhor acha que se não houvesse essa estrutura hoteleira montada desde o início pelo "seu" Elia, seguido pelos seus sucessores e tal na direção das empresas, teria surgido o Vale dos Vinhedos.

- É difícil dizer que não teria surgido, mas pode-se dizer que possivelmente teria surgido, mas não estaria com este estágio. Além do "seu" Dall'Onder, o grande incentivador nessa parte de turismo quem sempre batalhou é o meu concunhado, o Tarcísio, que sempre viu essa possibilidade, anteviu há muitos anos atrás e... tanto é que o Caminhos de Pedra é uma iniciativa do Hotel Dall'Onder e dele, desde o início e depois, claro, foram se incorporando outras pessoas, outras cabeças pensantes que foram desenvolvendo e o próprio Vale dos Vinhedos onde não há uma atuação tão direta que nem no Caminhos de Pedra mas a atuação dos hotéis foram básicas para isso, embora, claro, que tem, vamos dizer, que teve mais gente que entrou nessa, os próprios empresários ali da região, mas se não fosse, talvez, essa atuação do Hotel Dall'Onder, principalmente não estaria nesse estágio, isso é um pensamento particular que ainda estaria bem mais atrás que todos esses avanços atuais.

- A idéia básica é a seguinte: Se não tivesse uma estrutura hoteleira com a qualidade mínima, haveria turista para ir para o Vale dos Vinhedos?

- Bem hoje ela já está se criando, mas

- Digamos na origem

- Não, não tinha. Tanto é que teve, ... no início nem se falava praticamente em Vale dos Vinhedos, se falava em Bento Gonçalves, não chegava a ser a cidade dormitório, pessoal vinha para a Serra Gaúcha, ficava em Gramado e um dia vinha para Bento para visitar algumas cantinas, algumas, que não eram todas as que têm hoje. Hoje se inverteu um pouco. Continua a vir um dia para cá, mas tem muita gente que vem para cá, fica aqui dois ou três dias ou mais e um dos dias vai a Gramado, então, inverteu um pouco o fluxo, pelo menos uma parcela desse pessoal, desse turismo que vem para a nossa região aqui da Serra Gaúcha e isso só com uma estrutura hoteleira.

- Pelo que o senhor sabe, essa atuação do Grupo Dall'Onder teve influência no surgimento de outros hotéis?

- Certamente, porque o fluxo no início era pequeno, se esse fluxo não tivesse todo esse crescimento que teve não teria nem espaço para todos esses hotéis que estão surgindo; o espaço vai surgindo, surgindo e naturalmente vão surgir outros hotéis, devem surgir outros mais, não é? Porque a procura e a oferta ela vai se adequando.

- E na sua opinião, o senhor acha que essa ação turística desenvolvida pelo Grupo Dall'Onder teve uma influência marcante

sobre o comércio, o setor de serviços, restaurantes principalmente aqui de Bento?

- Também, porque a gente sabe que o turista quando vem na cidade, para qualquer cidade, ele na verdade ele gasta mais no comércio e nos serviços que no próprio hotel porque, em princípio, ele dorme no hotel e as vezes faz as refeições, fora o café da manhã que já está incluído na diária, o almoço, o jantar, as vezes ele faz no hotel, as vezes, muitas vezes, ele faz dentro da cidade. Fora isso tem as compras, desde artesanato, a nossa região é vinícola, tem aptidão, o turista gasta muito mais percentualmente, isso é um dado estatístico do próprio turismo, não é o turismo local, é o turismo nacional e internacional sabe que ele não gasta tanto no hotel quanto... não chega a 50% seus gastos de hotel, dependendo do turista ele gasta um percentual bem maior dentro do comércio e serviços que a cidade oferece para ele.

- E o senhor acha que a comunidade reconhece esse papel do Grupo Dall'Onder?

- Já está reconhecendo, no início, sempre é difícil, no início, o pessoal até ficava abismado quando o hotel começou a ter os primeiros grupos e até ficar.....em feriados, em épocas de férias, com bastante turista... e eu até cheguei a ouvir de gente esclarecida da cidade: mas afinal o que esse pessoal vem fazer aqui? Não é? Hoje não, hoje o pessoal já sabe o que eles vêm fazer aqui, já gostam do que eles vêm fazer aqui, já está, vamos dizer, mais por dentro porque aquelas pessoas que estão por fora da atividade turística eles não avaliam o quanto o turista, o pessoal que vem visitar a cidade, o quanto isso representa progresso para a cidade, para a região, com tudo, não é? Comércio, serviços, grupos receptivos, é a indústria que mais emprega mão-de-obra. Nós temos aqui dentro, em Bento, a nossa agricultura aqui é bastante em frutas e principalmente na uva. Logicamente esse incremento do turismo ajudou na venda do vinho, tanto a nível local, muitas empresas vendem boa parte da produção aqui, como até a nível nacional, porque a pessoa vem aqui conhece o vinho, conhece a cantina, conhece... sempre leva a um consumo maior. Claro, não é um fator único, mas é um fator importante, até decisivo nessa venda de... que hoje os vinhos estão em crescimento, o consumo, esta parte turística, na minha opinião, é um fator bastante decisivo para isso.

- Perfeito. Quando o grupo se orientou para a parte hoteleira, numa certa maneira o senhor já respondeu isso, mas eu gostaria de reforçar, ele se orientou para explorar hotelaria ou para desenvolver turismo?

- As duas, uma coisa depende da outra. O desenvolvimento do turismo, por exemplo, na parte comercial, quem trabalha com hotel pensa no....aumentar o hotel e ter o maior movimento no hotel, mas se não tiver o desenvolvimento do turismo, o hotel vira um elefante branco e, nesse ponto, o Grupo poderia ter assumido, inclusive, todas essas...., grande parte dessas partes operativas. Foi oferecido para o hotel, oferecido para o Tarcísio a operação da Maria Fumaça. O Hotel poderia simplesmente ter encampado, e hoje ser dono do empreendimento Maria Fumaça. Claro, mas com uma visão maior, não adianta ser dono do Maria Fumaça, dono do jipe aventura, dono do rafting, ter os receptivos. Então não vai ... teria que criar oito ou dez empresas adjacentes ao grupo e aí, lá pelas tantas, não consegue fazer tudo. Então, o desenvolvimento turístico também foi isso de promover outros empresários que estavam aí, com boas capacidades empresariais e também ter o seu quinhão e tocar os seus negócios, como é o caso do Caminhos de Pedra. Praticamente já tem metade das micro-empresas funcionando, com um total enorme, que isso é uma coisa a médio prazo e o hotel Dall'Onder não tem nenhuma dessas empresas dele assim. Agora tem de um dos sócios uma coisa de yogurt de ovelha, mas toda aquela outra infraestrutura de empresas que tem lá dentro, tem erva-mate, massas, artesanato, tudo isso aí nós não somos sócios de nada.

- E o senhor acha que essa é uma orientação correta?

- Olha, a gente vê que é uma orientação correta porque não tem como ser dono de tudo isso aí, não é? E a micro-empresa ela funciona de uma forma; à medida que o hotel fosse ser dono desses segmentos todos, já não seria uma micro-empresa; seriam subsidiárias de uma empresa grande e fica mais difícil; e outra coisa, se o pessoal da terra não está engajado, é retrocesso, eles estão fora. Então todo o pessoal que está ali, os moradores, é a fixação do homem, ali. Então eles seriam todos empregados do grupo, essas 30 ou 40 empresas, micro-empresas que estão funcionando lá. E mesmo o controle de tudo isso aí seria tremendamente mais oneroso que uma micro-empresa; se é tocado pela família é uma coisa, tocada pelo grupo, talvez até inviável. Economicamente seria inviável ser dono de tudo isso aí, como subsidiárias. Isso é uma coisa que, não sei...na minha cabeça nunca passou ser dono de tudo isso aí, tanto é que desde o começo não foi nem tentado....Ah tentamos e não deu certo, então passa para outro. Desde o começo já foi feito com essa intenção. Quando começou o rafting, o Hotel Dall'Onder teve que se cadastrar como importador, para poder importar os barcos e nunca operou os barcos, já conseguiu alguém que passou a operar, e opera até hoje, desde o início. Então não é que tentou operar, frustrou, viu que não dava e passou para a frente. Não, desde o início já foi com esta intenção, já comprou o barco já com o destino certo, já tinha um operador, o Décio, que até hoje faz; com essa, com a intenção sempre....já foi a de criar um serviço, um serviço terceirizado já.

- É, eu entrevistei o Décio e achei muito interessante o empreendimento dele.

- Ele mais ou menos deve ter contado a versão dele dessa mesma forma

- É, é

- Porque foi desde o início, não é? Isso eu acho que responde que a gente não, não tentou fazer um monopólio, o monopólio tem um perigo, não é? O monopólio é um dono só, não congrega tudo. Tem que ter mais gente envolvida na coisa, mas não simplesmente como um empregado. Então ele é um micro-empresário que vai..., e ele mesmo vai batalhar pela....é a empresa dele, seja pequena, média ou micro; é a empresa dele, ele vai tentar, não é? Ele vai ser mais um a ajudar, a terO empregado, não é que ele não queira, o empregado também veste a camisa, mas sendo dono do teu próprio negócio, a coisa é diferente.

- No que diz respeito aos colaboradores, aos funcionários, qual é o tipo de ação que se desenvolve, é uma ação, assim, de verticalização, de disciplina, treinamento rígido, ou é uma ação de incorporação a uma ideologia de trabalho do grupo?

- Bom, hotelaria é serviço. A gente tem nítido, pelo menos nós aqui, temos duas coisas..., apesar dos dois hotéis estarem no mesmo ramo, a gente é consciente que o Hotel VINOCAP também é para o lazer, mas mais para um turismo de negócios. Aqui nós não temos área, é uma região central, nós não temos aonde nos expandir para dar mais serviços, do tipo de uma piscina térmica, uma sala de fita (de fisio ?)... um restaurante, nós estamos com tudo ocupado e estrangulados pela região central. No outro hotel, já, também é um hotel de negócio, tem sala de convenções e tudo, mas opera bem mais, tem mais condições para o turismo de lazer, onde a pessoa pode ficar dois ou três dias dentro,....tem toda uma estrutura, dentro do hotel até para orientar a permanência deles. Então, na verdade, nos dois hotéis nós seguimos dois segmentos que, em certo ponto eles chegam até a concorrer um pouco, mas são mais diversificados. Sendo que aqui é um hotel um pouco mais simples e lá oferece todo o conforto, considerado...quem tem que considerar são os outros que consideram um dos melhores hotéis do Estado, mas, a gente também tem que ter consciência que é um dos melhores hotéis do Estado, não é o melhor ou tem

algun melhor, mas é um dos melhores. É para isso que a gente está tentando qualificar que as metas do Hotel VINOCAAP são um pouco mais simples até...a nossa idéia, a idéia do meu sogro o Dall'Onder não é ter os dois hotéis como quatro estrelas ou cinco estrelas, é ter um de quatro que atende o público de quatro e cinco estrelas, e um de três, que atende o público de três e duas estrelas, entende? Então, a gente consegue abranger um público bem mais....abrir o leque um pouco.

- O Hotel, o grupo, em algum momento fez uma ação, assim, considerada revolucionária dentro do mundo dos negócios, um investimento extraordinário, ou assumiu um compromisso extraordinário fora do padrão de tendência?

- Bom assumir compromissos.....

- Ações temerárias, de repente

- Não, como é que eu poderia te responder. Os sócios dos hotéis, os três sócios e suas esposas, têm o pé bem preso no chão; os planos são grandes, mas a execução é feita de acordo com o fôlego. Então, não é assim....a gente já teve condições até de ir atrás de fontes, de seminários do BRDE, essas coisas, poderíamos ter o Hotel Dall'Onder até pronto, mas para isso teríamos que pegar recursos externos, então, o nosso modo de fazer as coisas é ir de vagar, basicamente com recursos próprios, é uma política bem pé no chão; isso na execução da obra; agora nos planos, é um pouco diferente, planos tem muitos, a execução que é mais criteriosa.

- Nessa ação diretiva, o grupo, ou algum dos hotéis, se apoiou sempre em quadros que foram criados dentro do grupo ou em gerentes que foram trazidos de fora.

- Basicamente, o grupo...., o pessoal vai evoluindo dentro do grupo e, claro, sempre algumas peças vão entrando, mas ...tem funcionários com dez anos, quinze anos.

- Bem, e nesse sentido, como é que é selecionado o pessoal? A maneira como é selecionado o pessoal, tem algum escritório que se encarrega?

- Não, não, isso é feito diretamente no hotel.

- Cada hotel é independente encima disso?

- Aqui, então tem uma política de recursos humanos de uma forma e o outro hotel de outra, cada um tem a sua, mas é interno.

- Quais são as diferenças básicas entre uma política e outra? Tanto na seleção como na promoção de pessoal?

- Bom, no Hotel VINOCAAP, por ser um hotel menor, praticamente não tem preciso, a estrutura do hotel ela se mantém a mesma, a estrutura de funcionários se mantém a mesma dos últimos dez anos, depois que ficou pronta essa parte nova, então poucas peças tem trocado.

- Como é o turnover?

- Hoje pode-se dizer que é baixo, a tempos atrás já foi bem maior, mas hoje pode-se dizer que é muito baixo; então alguma peça que é trocada, as vezes por interesse do hotel, as vezes por interesse do próprio funcionário que tem outros rumos a tomar na vida, mas ele é pequeno. Pela evolução com o crescimento vão sendo criadas novas supervisões, novas gerências, que é um hotel em crescimento. Aqui embaixo o VINOCAAP é um hotel estável em termos de crescimento.

- E na sua opinião, o pessoal gosta de trabalhar no Grupo?

- Olha, pelo o que a gente tem detectado, o pessoal está satisfeito, gosta, porque não tem havido....bem eu não posso falar da situação no Hotel Dall'Onder porque eu não estou lá no dia a dia, mas a notícia que a gente tem, o conceito que a gente tem é que no Hotel Dall'Onder todo o mundo está muito satisfeito. Quanto ao Hotel VINOCAAP pode-se dizer praticamente a mesma coisa, não existem reclamações, o nosso nível de remuneração, por exemplo, ele está até acima da média da hotelaria da cidade e até regional, a gente considera um patamar bom, razoável, tanto que o turnover não é alto, é baixo; um turnover baixo é um indicativo, não é tudo, mas é um indicativo.

- Pelo que o senhor disse, o VINOCAAP é um hotel mais especializado do que o Hotel Dall'Onder, o VINOCAAP é um hotel mais voltado a turismo de negócio a.....

- Não, ele não é bem especializado, a gente tem aqui os grupos de lazer, mas nós não temos estrutura interna para dar...para facilitar, digamos, a coisa, tudo o que tem lá em cima, muitas coisas que tem lá em cima, nós não conseguimos ter aqui, como piscina, sauna, restaurantes, salões de festa, isso aí não se tem aqui em baixo, aqui é um hotel mais simples, pegando uma camada um pouco, vamos dizer, menos exigente, ou, talvez, com poder aquisitivo um pouco mais baixo, embora não trabalhamos, assim, com poder aquisitivo baixo, mas logicamente a estrutura e tudo o que o hotel Dall'Onder oferece é superior ao VINOCAAP.

- Agora, há alguma preocupação específica quanto ao meio ambiente, no que diz respeito ao consumo de energia, ao tratamento de esgoto, lixo?

- Sim nós temos, por exemplo.....lá em cima eu não conheço bem, eu sei que existe as coisas; em termos de Hotel VINOCAAP nós entramos no PPCI – Programa Permanente de Combate a Incêndios – estamos com o projeto praticamente pronto, tivemos que fazer modificações, nos hidrantes, a parte operacional tivemos que trocar, tínhamos uma parte a gás, outra a óleo, nós trocamos caldeiras por segurança; meio ambiente, por exemplo, nós tínhamos caldeira a lenha, não temos mais, agora é tudo a óleo diesel; a poluição do hotel é mínima, quase zerada, nós temos todos os cuidados que um hotel precisa ter, não ficamos à margem, sempre..... porque um hotel não polui, não é?. Então é uma coisa que a gente não tem....tem uma preocupação , mas não tem o que fazer para melhorar, basicamente, nós temos tudo o que tem que ser feito está sendo feito; é um tipo de indústria que não tem dejetos, não tem.....

- Para finalizar, isso aqui é uma pergunta muito pessoal: O senhor acha que, assim, dessa empresa Dall'Onder , dos dois hotéis, os seis acionistas, são considerados pela comunidade como pessoas carismáticas?

- Carismáticas?.....São. A gente, em termos de grupoo "seu" Dall'Onder é considerado e é o hoteleiro mais tradicional da cidade e aquele que tem consolidada a posição de diretor

presidente; o Tarcísio, em relação ao turismo é praticamente consultado em tudo e em todos, em tudo o que envolva turismo e hotelaria a pessoa vai pedir a opinião dele, vai trocar uma idéia com ele, entende? Então isso aí, essa parte de hotelaria, de turismo, os hotéis são a linha de frente, até o momento; mas agora estão surgindo outras empresas hoteleiras aí, mas de todos os modos toda a experiência que a gente tinha acumulado nesses anos todos, o pessoal está se valendo disso e é respeitada essa experiência, mesmo porque é uma forma de atuar que não é uma forma...é uma forma de parceria; o concorrente não é inimigo, é concorrente. Ele está do teu lado, mas não é aquela coisa de querer matar o outro, não, tem espaço para todo o mundo e a gente tem que lutar para trazer gente para dentro; então não adianta a gente estar querendo fazer uma guerra maior com outro hotel, melhor a gente trabalhar junto, trazer gente para cá, trazer eventos, trazer operadoras turísticas; a gente inclusive busca parceria com um evento que é feito em qualquer lugar, não tendo capacidade de hospedar todo o mundo, imediatamente já se entra em contato com outras unidades hoteleiras daqui, não é, e faz a distribuição. A gente tem feito isso, lógico. Pela comunidade é muito carismático e muito conceituado, é respeitado.

- Os fornecedores também têm vinculação direta com os programas que são desenvolvidos pelo grupo; alguns fornecedores são “preferenciados” por estarem enquadrados nos projetos de desenvolvimento turístico, ou não?

- A gente sempre procura dar preferência aos fornecedores aqui da cidade, então queijo, salame, suco de uva, etc. a gente procura dar preferência para os produtores do Caminhos de Pedra, ou Vale dos Vinhedos ou de outras cidades que agora se emanciparam, mas também tem coisas que vem de fora, inclusive de multinacionais, essas coisas, mas a preferência é direcionada para os fornecedores aqui de dentro da comunidade, dentro do admissível. O que o Dall'Onder não abre mão é de ter a qualidade, não é; a qualidade tem que vir em primeiro lugar, a gente não pode privilegiar um fornecedor daqui que seja inferior o produto, porque nós temos que responder aos nossos clientes também, então....

- Na sua opinião qual é a missão do Hotel Dall'Onder?

- O objetivo, a missão que se propôs o hotel?..... Ter um serviço de hotelaria de primeira linha, incentivar o turismo, todos os segmentos, todos os segmentos que compõem o turismo que é um segmento bastante amplo e isso aí gera mão de obra, gera divisas, gera uma série de coisas para nós, tanto a nível municipal, regional, nacional e esse progresso gera o progresso da cidade.

- Muito bem, muito obrigado, espero não ter tomado muito o seu tempo.

- (Surge intervenção espontânea de Carmen Dall'Onder):

- O que eu vou dizer é que eu achei muito estranho as pessoas comentando que Bento Gonçalves se divide em duas etapas: primeira, antes do Hotel Dall'Onder, segunda, após o Hotel Dall'Onder, e isso me deixou até um pouco pensativa porque tu tens um empreendimento que ele no fim mexe com a estrutura de uma cidade e ao redor. Você queira ou não, Bento Gonçalves está sendo conhecida em função do Hotel Dall'Onder. Antes era Bento Gonçalves sinônimo de MOVELSUL.....passavam-se quatro anos e ficava adormecido e o hotel Dall'Onder fez com que Bento Gonçalves, através do turismo fosse lembrado dia a dia ou pelo menos durante o ano. Esta eu acho que é uma grande diferença do empreendimento e com isso...começou a despertar e a acordar para que outras pessoas se envolvessem no plano de turismo, comesçassem a ver e não como certas pessoas antigamente diziam: o pessoal vem a Bento Gonçalves ver o que? Não tinham consciência do potencial. Conversando com o Prefeito, Darcy Pozza, um dia eu comentei com ele quando ele queria, agora ele não quer mais, tirar a Via del Vino, aí eu questionei, o senhor

me responda uma coisa, as pessoas que vem de São Paulo querem ver o que? Asfalto? Uma cidade bonita, asfaltada, não dá para competir com São Paulo, shopping, não dá para competir com São Paulo, quando tu sai de férias, de turismo, tu quer ver o que? O que existe no local. Eu questionei ele! O que o senhor acha que o pessoal vem a Bento Gonçalves ver? Ele quer ver a colônia, tema italiano, o chão batido e não asfalto. Quer queria, quer não o Prefeito que fez a Via del Vino tentou retratar, no centro da cidade, uma réplica ou algo que as pessoas tivessem uma noção. Essa consciência que começou a aflorar, mais nuns, menos noutros, mas Bento ainda está engatinhando, digamos, para o turismo, se for comparado com os grandes centros do país e até com Gramado, mas o despertar, eu acho que é o mais importante, despertou a consciência nas pessoas, isso foi agregando e Bento é o que é hoje, até posso dizer, em função do Hotel Dall'Onder que apostou e acreditou.

- Por favor, a senhora pode se identificar e dizer qual é a sua função?

- É Carmen Dall'Onder Vasseur, eu sou a gerente, digamos assim, porque como se trabalha em família fica tudo meio, não é, fica a direção do Hotel VINOCAPI.

- A senhora acha, então, que esses projetos que foram desenvolvidos pelo grupo Dall'Onder, eles foram importantes para o desenvolvimento do turismo regional?

- Eu acredito que sim, como quando eu me questionei, quando essa pessoa me falou, essa pessoa que é do meio de comunicação, aqui de Bento Gonçalves; Bento Gonçalves é antes do Hotel Dall'Onder, do Grupo Dall'Onder, não é, e após o Hotel Dall'Onder; então isso....em termos turísticos, bem entendido. E aí eu digo: que Bento não é só vinícolas e indústrias, existe a indústria do turismo e isso as pessoas não acreditavam e achavam que isso era só possível para Gramado. Então houve esse despertar, a partir do que essa pessoa comentou, eu parei, pensei e falei: é ele tem razão, por isso é que eu acredito que é um marco da história de Bento Gonçalves e do turismo.

- E a senhora acha que a comunidade reconhece isso?

- De uma certa forma sim. Acredito que sim.

- Muito bem, muito obrigado.

- Eu que agradeço.

23ª ENTREVISTA

DARCY POZZA

23ª ENTREVISTA: Prefeito DARCY POZZA

- Como é que o senhor vê o papel do Hotel Dall'Onder no processo de desenvolvimento do turismo do município e da região?

- Bem eu acho que existem vários fatores, mas sem dúvida um deles é a atuação do Hotel Dall'Onder.

- Qual é o nível de colaboração da Prefeitura com a Atuaserra?

- A colaboração é total, consideramos a atuação da Atuaserra importante e estamos solidários com todas as suas ações, e a prefeitura tem uma atuação muito firme junto com a Atuaserra. Em tudo que é encontro, que é palestra, que é evento, sempre que é possível dar apoio a gente dá.

- Claro

- Em todos os eventos turísticos nós estamos presentes.

- E o senhor acha que o turismo aumentou a arrecadação do município ou não?

- Com certeza, nós temos absoluta certeza disso mesmo considerando que Bento sempre foi uma cidade de cunho industrial. Mas o turismo foi muito importante para o comércio, para serviços de restaurantes, gerando uma nova situação em relação ao excedente econômico do município e da região. Sem dúvida, o turismo deu um grande impulso e isso a gente nota até na arrecadação do município que aumentou com o turismo, melhorou o excedente econômico do município, sem dúvida.

- Quando foi a primeira vez que o senhor assumiu como prefeito.

- Foi em 1973-77.

- E de lá para cá o desenvolvimento das vinícolas foi muito impressionante ou não?

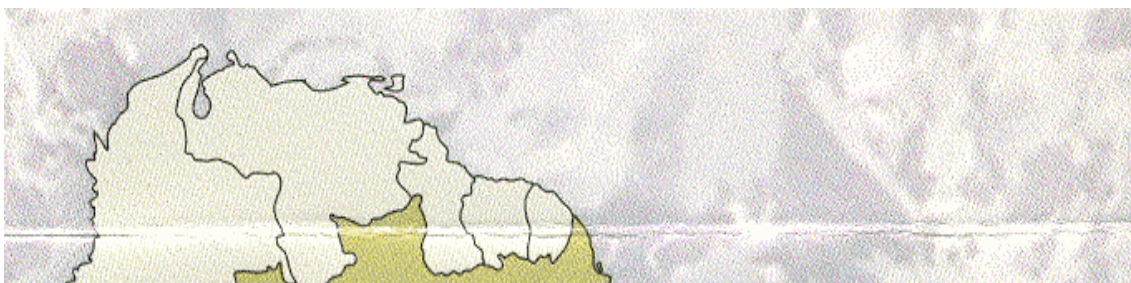
- Existem de fato duas atividades, a parte primária e a parte industrial, eu acredito que a primeira se atrasou um pouco, mas está se recuperando rapidamente, melhorando os parreirais. Existem muitas vinícolas novas.

- E o senhor acha que o turismo colaborou para desenvolver a vinicultura?

- Bem existem vários fatores, entre os quais o empenho das vinícolas em melhorarem as suas matrizes, novas variedades, mas é evidente que uma estrutura turística e hoteleira básica são fundamentais. Agora o setor buscou qualidade e isso é muito importante.

ENTREVISTA EXTREMAMENTE PREJUDICADA PELAS CONDIÇÕES TÉCNICAS (Entrevista na rua com telefone celular sendo aproximado do gravador que capta todos os ruídos do ambiente).

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



HOTEL DALL'ONDER – UMA EMPRESA SOCIOTÉLICA

ROGERIO ORTIZ PORTO



ANEXO 2

**CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E HISTÓRICA DA
REGIÃO DA UVA E DO VINHO DO RIO GRANDE DO SUL**

**NOTAS SOBRE A OCUPAÇÃO DO BRASIL MERIDIONAL E
SUA COLONIZAÇÃO ITALIANA**

Julho de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Porto Alegre, julho de 2002

2.1.1. CARACTERIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA REGIÃO.

Bento Gonçalves situa-se na região da uva e do vinho, designada pelo IBGE, em sua divisão de micro-regiões brasileiras, como a Micro-região Vinicultora de Caxias do Sul. Hoje a “Rota Turística da Uva e do Vinho” do Rio Grande do Sul e a região de abrangência da Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste, de fato incorporam outros municípios, principalmente da Micro-região Colonial do Alto Taquari. A Figura 1 mostra a situação geográfica da região em relação à América do Sul, ao Brasil e ao Rio Grande do Sul. Os limites da região podem ser definidos pelos paralelos 29°30' e 28°30', aproximadamente, e pelos meridianos de 51° e 52° W.

Figura 1 – Situação geográfica da Região da Uva e do Vinho



Fonte: Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste

Desde a definição das Micro-regiões Homogêneas pelo IBGE, muitas transformações ocorreram na divisão municipal do Rio Grande do Sul e, principalmente nas regiões coloniais do Rio Grande do Sul, o que determinou que aqui fosse apresentada a distribuição de todos os municípios que compõem a

Atuaserra, seja em sua versão de limites geográficos oficiais (figura 2), seja em sua versão de difusão do turismo (figura 3).

Figura 2 - Divisão Municipal da Área de Abrangência da Atuaserra



Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento.
Divisão de Geografia e Cartografia – 1993

Figura 3 – Área de Atuação da Associação de Turismo da Serra do Nordeste – Atuaserra



Fonte: Atuaserra – Associação de Turismo da Serra Nordeste – Uva e Vinho – Rota Turística

É uma região de topografia relativamente agressiva, variando de ondulada a forte ondulada, inserida no Planalto das Araucárias, mais especificamente na unidade geomorfológica da Serra Geral, embora em transição, ao norte, para o Planalto dos Campos Gerais. Esta região foi coberta por lavas que, após consolidadas, formam o que, genericamente foi denominado como “basaltos” do Sistema Serra Geral, embora constituam uma série geológica muito complexa que varia de riolitos porfiríticos de cor cinza acastanhado, com disjunção tabular dominante, a riolitos afíricos de cor cinza clara a média, chegando a tons avermelhados (JKsg_b) passando, de forma transicional ou abrupta, para basaltos a andesitos toleíticos (Jksg_a), de cor cinza escura a preta acinzentada (Figura 4). Estes “basaltos” dão origem a várias riquezas minerais e paisagísticas da região que determinam algumas das alternativas que vem sendo aproveitadas pelas comunidades para desenvolverem as suas atividades, como a lapidação de pedras semipreciosas em Guaporé e Cotiporã, a exploração dos “basaltos” e fontes termais de Nova Prata, as corredeiras e cachoeiras, os vales, as trilhas, etc.

Figura 4. – Croquis Geológico da Área de Abrangência da Atuaserra



Fonte: MME – DNPM – Mapa Geológico do Estado do Rio Grande do Sul
Escala aproximada: 1:1.000.000

Este conjunto de rochas deu origem a solos ácidos, pouco profundos, que constituem, na região duas associações dominantes, a associação das unidades Caxias do Sul (Cx), Farroupilha (F) e Carlos Barbosa (CB), cuja ocorrência se dá principalmente nos divisores de água, e a associação das unidades Ciríaco (C) e Charrua (Ch), que predominam nas encostas que margeiam os rios e arroios da região. Nas áreas ao norte de Veranópolis predominam os solos da unidade Durox (D), que são os solos de perfil melhor desenvolvido, constituindo um latossolo húmico distrófico e textura argilosa; a unidade Carlos Barbosa é composta por solos lateríticos Bruno-avermelhados distróficos, com textura argilosa, enquanto que a unidade Farroupilha é caracterizada como um cambissolo húmico, álico, também com textura argilosa, textura esta que também caracteriza os solos Ciríaco, que é um brunizém avermelhado raso; os solos das unidades Charrua e

Caxias do Sul são litólicos, de textura média, embora os da unidade Charrua sejam eutróficos, e os da unidade Caxias do Sul, distróficos.

Figura 5 – Principais Unidades de Solos da Área de Abrangência da Atuaserra



Fonte: Ministério da Agricultura – Divisão de Pesquisa Pedológica – 1973
Escala aproximada: 1:1.000.000

Estes solos, pelas suas características pedológicas e pelas condições topográficas onde ocorrem, tem uma capacidade de uso limitada, com pequenas manchas de solos cultiváveis seguras e continuamente com culturas anuais adaptadas, pertencentes à classe III, mas a maioria deles corresponde à classe IV pt, com limitações devidas à intensa pedregosidade e a declives acentuados e irregulares e solos da Classe VI af e VI t, com as mesmas limitações, que os solos da classe IV, mas com maior intensidade na incidência de fatores limitantes.

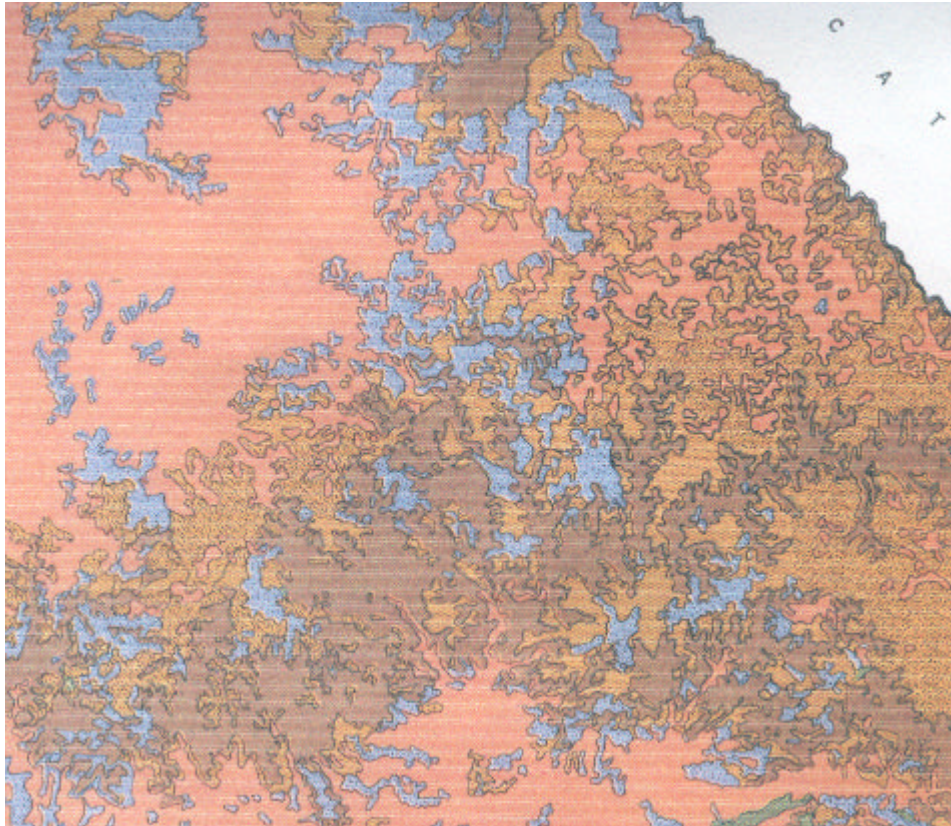
Embora na época de ocupação dessa região, nos primórdios da colonização houvesse uma inadequação no uso do solo, voltado para a produção de grãos, em especial milho e trigo, com uma produção subsidiária de frutas, principalmente com a viticultura, hoje há uma adequação quase completa, tendo em vista que os solos são utilizados basicamente para fruticultura, nas classes IV

e VI, correspondentes às associações Caxias do Sul-Farroupilha-Carlos Barbosa e Círiaco-Charrua, e em agricultura e pecuária, os solos da classe III de capacidade de uso, existentes em Nova Prata e Nova Bassano e que correspondem à unidade Durox.

Esta região apresenta um clima úmido com grau de umidade variando de fraco a médio e com temperaturas médias anuais oscilando entre 16 e 18⁰C e, em algumas áreas, margeando o rio Taquari-Antas, são superiores a 18⁰C.

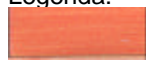
Não procede, portanto, a idéia de que os “colonos” procuraram essas terras porque eram geograficamente similares às suas terras de origem, tendo em vista que a maioria dos colonos teria vindo do Vêneto, Ora nem no Vêneto, nem na Região Trentina da Itália as rochas são de origem vulcânica de composição basáltica, nem os solos são ácidos e rasos. Da mesma forma o clima não é subtropical a temperado úmido e nem a cobertura vegetal era tão intensa como a da mata atlântica ou da “savana gramíneo-lenhosa com floresta-de-galeria e capões com presença da Araucária angustifolia”, do Planalto dos Campos Gerais (Justus, Machado e Franco, 1986, p. 329). Também não procede a idéia que os colonos foram “empurrados” para essas áreas porque eram as únicas que não interessavam aos pecuaristas da Campanha, dos Campos de Cima da Serra e dos Campos de Viamão.

Figura 6 – Croquis de Capacidade de Uso dos Solos

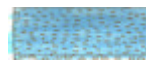


Fonte: INCRA – Capacidade de Uso dos Solos – Rio Grande do Sul
Escala aproximada: 1:2.750.000

Legenda:



Classe III – Cultiváveis segura e continuamente com culturas anuais



Classe IV pt – Limitações devido à pedregosidade e declives acentuados



Classes VI af e t – Limitações por afloramentos de rocha e topografia



Classe VII – Com sérias restrições a qualquer uso

2.1.2. A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO E A COLONIZAÇÃO

As terras que foram ocupadas pelos primeiros colonos eram devolutas, pertencentes ao Estado ou à Coroa. Tinham ficado definidas como terras de domínio português ou “vicentino” desde os primórdios da ocupação do Brasil Meridional, pois esta se deu com uma ocupação por terra, ao longo dos divisores de água entre as Bacias do Rio Paraná e as Bacias Atlânticas (Figura 7). Confirmando esta idéia, pode-se dizer que é difícil imaginar que, nas condições da época, fosse possível transitar por áreas de cobertura vegetal intensa ou por várzeas encharcadas ou cobertas de espinilhos. É mais lógico imaginar-se que as rotas eram seguidas pelos divisores de água, levando gado para promover a expansão da pecuária e para alimentar os “vicentinos” em seu deslocamento, aproveitando os condicionantes geomorfológicos. Sabe-se, com segurança, que os “vicentinos” por onde passavam deixavam marcos de posse, sejam marcos físicos e políticos de identificação, sejam marcos efetivos através da criação de gado. A expansão para o sul não foi diferente. Tanto é assim que relatos dos padres Roque Gonzales, Cristóvan Mendoza e Pedro Romero identificam situações de fome e miséria nas reduções jesuíticas, em 1634, tendo esses padres adquirido “do português Manoel Cabral de Alpoim apreciável quantidade de vacuns....” [Cerca de 5.000 cabeças de gado (Pôrto, Aurélio apud Simonsen, 1969, p. 196)]. Ora, pode-se supor que, estando Portugal sob domínio da Coroa Espanhola, neste momento, este português já estava instalado na Campanha e para ter uma tal quantidade de gado para vender, aí tinha iniciado as suas atividades há muito tempo.

A expansão “vicentina” era extraordinária, em 1709, conforme planta apresentada por Simonsen, op. cit. (Veja-se figura 7). Como a introdução do gado se deu pela mão da esposa de Martim Afonso de Souza, dona Ana Pimentel, já em 1532, e tendo avançado para o Planalto de Piratininga (São Paulo) e daí para as áreas mais meridionais, pelo divisor de águas, até alcançar os campos naturais extensos da campanha, dos atuais Rio Grande do Sul e Uruguai, estimulado pela

extraordinária demanda por animais de tração, carga e transporte das minas de Potosí e pela demanda de carne da cidade homônima, é de se supor que os vicentinos tivessem instalado grandes estâncias de gado, desde 1520, quando da fundação da povoação de São João Batista, em frente de Buenos Aires e aproximadamente no mesmo local onde, em 1680, eles voltaram a criar um novo núcleo que era Colônia de Sacramento, mantida por terra, até a sua troca pelos Sete Povos das Missões, em 1777.

Enquanto Portugal manteve a sua independência da Coroa Espanhola tinha uma marinha extraordinariamente avançada e marujos experientes, o que lhe permitiu fazer toda a sua expansão em direção à África e Ásia, mas também lhe permitiu avançar na América, tendo-se registrado a sua presença em vários momentos antes do início da colonização do Brasil, em 1532. Em 1520, Fernando de Magalhães ancorou no Rio da Prata em lugar no qual, posteriormente, foi fundada a cidade de Montevidéu (The Library of Congress Country Studies, 1990), e também em outro lugar que os portugueses batizaram de São João Batista, destruída pelos espanhóis, em 1552. Neste mesmo lugar, em 1680 é fundada a Colônia do Sacramento, embora, quando isso ocorreu já existia criação de gado e ocupação “vicentina” nessa área. Também é certo que um português chamado Aleixo Garcia, atravessou de leste para o oeste, da Ilha de Santa Catarina até Guaíra e Assunção, todo o território, por terra, em 1517 (The Library of Congress Country Studies, 1988), acompanhado por outros “Europeus” e 2.000 índios Guaranis, tendo também atravessado os Andes e penetrado em território Inca, duas décadas antes que os espanhóis, e por terra. Consta que os guaranis o acompanhavam porque ele havia casado com uma de suas princesas, o que deve ter sido feito anos antes dessa proeza toda.

Figura 7 – Expansão dos “Vicentinos” até 1709



Fonte: Simonsen (1969) – Mapa com indicação da máxima expansão da Capitania Paulista
 Carta Planialtimétrica organizada por Jaguaribe de Mattos – 1937 – Escala: 1:12.500.000

Com a expansão “vicentina”, desde o início do século XVIII, ficou a área da Bacia do Guaíba sob posse indiscutível da Coroa Portuguesa, principalmente após a independência de Portugal do domínio espanhol, em 1661. Com um litoral de difícil acesso, desde o porto de Santos até o Rio da Prata, não é de surpreender que o litoral do sul do Brasil tivesse passado despercebido ou ausente de interesse por parte de espanhóis ou outros europeus, principalmente os corsários que não encontravam um porto seguro onde ancorar, além de não terem nenhuma riqueza a saquear ou explorar. Só em 1780 é implantada a primeira charqueada organizada, na região de Pelotas e aproveitando o porto de Rio Grande como saída para o norte, para o Rio de Janeiro, que era boca de mina de Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás, ou para São Paulo, a partir do século XIX com a cafeicultura.

Coincidentemente, durante os séculos XVIII e XIX, até 1851, ficou a fronteira do Brasil com os países do Prata em permanente mutação, provocada pelo poderio dos caudilhos que dominavam essas paragens. As fronteiras oficiais foram estabelecidas em 1750 a partir da região litorânea de Castilhos Grandes, no atual Uruguai, até Bagé, no divisor de águas do rio Cebolati e a Bacia do Prata e daí seguindo pelo Rio Santa Maria até o Ibicuí e deste para o rio Uruguai; mas, em 1777 elas retornavam ao divisor de águas entre a Bacia do Paraná/Prata e os rios Atlânticos diretos, para posteriormente avançarem do rio Uruguai até o Rio da Prata, em 1821. Com a independência do Uruguai, em 1825, só confirmada em 1828, após vários enfrentamentos entre uruguaios apoiados por Buenos Aires e brasileiros, volta a discussão da fronteira, só fixada nos limites atuais, em 1851. Nesse meio tempo, ocorre a Revolução Farroupilha, de 1835 a 1845.

Frente a essa extraordinária instabilidade da Fronteira Sul, o governo brasileiro promove a consolidação da ocupação usando Rio Pardo como base de apoio para a fixação das fronteiras, estendendo a sua linha de defesa em direção à Cachoeira do Sul, por um lado, e pelo divisor de águas, até Bagé, por outro. Era, entretanto, uma situação muito difícil, ante o poderio dos caudilhos da Província

de São Pedro e os caudilhos da Cisplatina e do Prata. Cada caudilho poderoso via nos limites de um Estado a criar o seu objetivo de fixação de seu próprio poder pessoal já que, de uma maneira ou de outra, seja para defender o território em si, seja para defender as suas manadas, tinha que contar com um exército de peões, empregados livres não assalariados, no sentido urbano, que eram transformados em soldados de uma hora para a outra (Guazzelli, 1996) . Ante essa fronteira instável, decidiu a Coroa consolidar a sua posse sobre as áreas que não tinham sido objeto de concessão de sesmarias e nem derivadas das ações dos “vicentinos” do passado ou súditos do presente. Utilizando terras devolutas e sem o menor interesse de ocupação com a pecuária bovina de corte, em grandes extensões, começa o Imperador a promover a ocupação do Brasil Meridional com colonização alemã, consolidada através da distribuição de lotes familiares, em geral de 77 hectares, e que se inicia em 1824 e que, sob a égide do Império se estende, num primeiro momento, até 1847.

Um processo de colonização, entretanto, necessita ter dois vetores fundamentais: a decisão do Governo que quer promover a ocupação territorial, atraindo imigrantes (ou mesmo a pressão do Governo de origem do imigrante para que os seus excedentes populacionais fossem absorvidos) e a necessidade do migrante de sair de seu país de origem por algum motivo.

Não deve ser uma mera coincidência que a colonização no Brasil tenha se iniciado com “alemães” justamente quando se necessitava consolidar a fronteira sul e afirmar a posição do Brasil em relação ao Paraguai e à Argentina, como também não deve ter sido indiferente o fato do Imperador D. Pedro I ter se casado com a filha do imperador da Áustria, a arquiduquesa Carolina Josefa Leopoldina (Abril Cultural, 1978). Nesse momento, logo após a derrota de Napoleão e intensas perturbações na sociedade agrária européia, as pressões de grandes contingentes rurais deslocados e de operários revoltados com as condições sub-humanas de vida, no meio urbano, eram motivos suficientes para que amplos segmentos da população procurassem outras alternativas de vida (Ramos-

Oliveira, 1964) apoiados e estimulados pelos seus governos, nem que seja para minimizar os conflitos internos. A Guerra Franco-Prussiana que desestimulou o processo de emigração como um todo, serviu para estimular a emigração de algumas minorias que vieram através das iniciais privadas de colonização.

Também é sintomático que a colonização italiana tenha se intensificado no Rio Grande do Sul, como de sorte também em São Paulo, que recebe 75% desse tipo de imigração, justamente quando se inicia a Grande Depressão, em torno de 1875, afetando toda a Europa e os países emergentes de então (Estados Unidos e Austrália, entre outros) e justamente logo após a unificação da Itália, sendo que a Grande Depressão, de 1873 a 1896 (Hobsbawm, 1979), coincide com a redução da imigração para os Estados Unidos. Neste momento, o Imperador D. Pedro II era casado com uma italiana, Dona Teresa Cristina, podendo este fato ser uma mera coincidência, mas podendo também ter marcado a decisão de deslocar o eixo de interesse para a Itália (Abril Cultural, 1976).

Os problemas camponeses que afligiram a Europa nas seis primeiras décadas do século XIX parecem ter jogado um papel decisivo no processo de migração para os países da América, em geral, mas sem dúvida as revoltas camponesas de 1860, na Itália, e a catástrofe da agricultura europeia, em 1879 e 1880 devem ter contribuído (Hobsbawm, 1974) para que grandes contingentes de italianos se deslocassem para o Brasil, já que a Grande Depressão que se inicia em 1873 reduziu a afluência de migrantes Europeus para os Estados Unidos (Cole, 1963).

Segundo Hobsbawm (1979) “Entre 1846 e 1875, uma quantidade bem superior a 9 milhões de pessoas deixou a Europa, e a grande maioria seguiu para os Estados Unidos”.

Este mesmo autor afirma: (Hobsbawm, op. cit.) “Por que as pessoas emigravam? Sobretudo por razões econômicas, quer dizer, porque eram pobres”..

Além disso, migravam para fugir às guerras de unificação da Alemanha e da Itália e que percorre as três décadas entre 1840 e 1870. Portanto, quando se fala em colonização “alemã”, em 1824, se está cometendo uma imprecisão que seria corrigida designando-a como “germânica”.

Numa perspectiva interna, do Imperador Brasileiro, o que se impunha era a consolidação de uma fronteira que por todos os motivos se mostrava intensamente fluída e perigosa, principalmente com a independência da Argentina e do Paraguai e com a forte influência da Inglaterra em todos os procedimentos diplomáticos e de geopolítica que ocorriam em torno do Rio da Prata.

Em 1824, o primeiro presidente da Província recebeu ordens de promover a liquidação da primeira experiência de exploração pública de uma área agrícola, no Brasil, com a Real Feitoria do Linho Cânhamo, utilizando trabalho escravo e que foi um fracasso. Em seu lugar, a Coroa pretendia promover a instalação dos primeiros colonos alemães. Eram terras públicas e que serviam para a primeira experiência de colonização orientada na Província, na colônia de São Leopoldo. De 1824 a 1830 entraram 5.350 colonos alemães (Roche, 1969, p. 95). O administrador da colônia José Tomás Lima, citado por Roche, 1969, p. 97, afirmou, em 1829 que:

....os primeiros colonos, ao cabo de cinco anos de trabalho, possuem uma relativa abundância graças às suas culturas; remetem-se os excedentes de produção para o mercado de Porto Alegre; os vários corpos de profissão já são representados: moleiros (com 8 azenhas), sapateiros, tecelões, alfaiates. Existe uma fábrica de azeite, uma fábrica de sabão e oito pequenos curtumes....

A colônia depressa se estendera da antiga Feitoria à borda da Serra, cortando a floresta virgem.... Antes mesmo de terem atingido o limite de seus lotes, os colonos passavam pela área dos animais selvagens e pela dos índios, os “bugres”, cujos primeiros ataques se desencadearam em 1829. Urgia ocupar cada vez mais a região. Entretanto, em função das crises políticas que iniciaram, em 1821, com a questão Cisplatina e continuaram em 1830, ficou a colonização completamente paralisada, sendo que a partir de 1834 a competência da

colonização foi transferida para as Províncias, mas justamente em 1835 começa a Revolução Farroupilha, da qual brota a República do Piratini, impedindo qualquer vinculação de uma estratégia de ocupação do território na Serra do Nordeste com os interesses dos líderes Farroupilhas preocupados com as suas reivindicações e as suas lutas. Pelo lado do Governo Imperial não havia nenhuma possibilidade de desenvolver um projeto altamente dispendioso para beneficiar uma Província com tendências separatistas. Só em 1848 volta o Governo Imperial a destinar terras devolutas para as Províncias desenvolverem os seus projetos de colonização e, felizmente, sob a Presidência, no Rio Grande do Sul, do Duque de Caxias. Além disso, o Governo Imperial determinou, através de circular de 1865, aos cônsules brasileiros na Europa, que fosse paga a diferença do custo comparativo da travessia da Europa para os Estados Unidos, ou seja, o Governo Brasileiro bancaria a diferença de custo de uma viagem entre a Europa e os Estados Unidos e uma viagem da Europa para o Brasil (Roche, 1969, p. 101), coincidentemente quando a migração para os Estados Unidos arrefecia.

Segundo Roche (1961, p. 46 a 48) o Duque de Caxias mandou dragar a entrada do porto de Rio Grande e o canal de São Gonçalo, além do porto de Cachoeira do Sul e os rios Jacuí, Vacacaí, Caí, Sinos e Gravataí. Construiu atracadouros, armazéns e toda a infra-estrutura para estimular a navegação flúvio lacustre, e construiu pontes nos “passos” mais importantes e começou a abertura de estradas, inexistentes, até então; multiplicou escolas públicas, criou o primeiro “liceu” e subvencionou escolas e hospitais privados, principalmente católicos, mas também protestantes. A inexistência de estradas se explica pelo fato de não existirem campos cercados e os únicos produtos transportados eram animais em pé (bois, mas principalmente mulas) e/ou transportando charque e algum tipo de grãos. As “tropas” iam de estância em estância, percorrendo campos abertos “pousando” nos poteiros das sedes das estâncias. Os “corredores” são estabelecidos já no final do século XIX.

Por outro lado, após a euforia que antecedeu a Revolução Farroupilha, viu-se a economia da Campanha cada vez mais enfrentando maiores dificuldades, o que levou vários produtores a venderem escravos para a região cafeeira de São Paulo (Giron, op. cit. p. 59). Desloca-se o centro hegemônico, na sociedade luso-brasileira, do charque para a mula e para o frigorífico, ainda incipiente. Para a produção de mulas não se prestam as coxilhas rebaixadas da Fronteira e da Campanha que não oferecem as mesmas condições do que as terras mais dobradas do divisor de águas; exige solos mais duros, para firmar os cascos e o trabalho é artesanal, envolve uma determina técnica, que não é nobre, o que afasta os grandes estancieiros deste mercado.

Entre percalços de toda a ordem, a colonização continuou, tanto por iniciativa Imperial, como por iniciativa Provincial e, algumas vezes, por iniciativa privada. Foram criadas as colônias de Santa Cruz, como ponto intermediário entre Rio Pardo e Cruz Alta, a Colônia de Santo Ângelo, em 1855, a Colônia de Nova Petrópolis, em 1858 e assim sucessivamente. Embora a arrecadação com impostos fosse muitas vezes superior aos custos provocados pela colonização, houve uma forte pressão do Legislativo para diminuir o dispêndio com essa atividade que esvaía os cofres da Província, segundo os deputados, todos da Metade Sul (Roche, 1969, p. 109). As tentativas de colonização Provincial, feitas com italianos, de 1869 a 1870, nos atuais municípios de Farroupilha e Bento Gonçalves, só conseguiram atrair 790 habitantes. De qualquer maneira, a partir de 1874, desencadeia-se a colonização italiana no Rio Grande do Sul. Ainda dentro da primeira fase, já que Roche (1969) divide a colonização em duas fases, a de 1824 a 1889, sob o Império, na qual distinguiu três períodos: de 1824 a 1847; de 1848 a 1874, no qual prevalece a colonização Provincial; e de 1874 a 1889, caracterizada como de colapso da colonização (Roche, 1969, p. 94-117); e a segunda fase, a partir de 1890.

Justamente no período em que Roche considera como sendo o período de colapso da colonização se dá a colonização italiana, o que sugere dificuldades

adicionais para os colonos. Mesmo com as veleidades do Governo Central foi ele o motor da colonização, facilitando a vinda de colonos, medindo as terras devolutas e as dividindo em lotes familiares, criando mecanismos para a colonização espontânea ou por iniciativa privada e criando condições especiais de acesso à terra, a partir de 1885. Entre 1886 e 1888, o número de imigrantes recebidos pelo Brasil chegou a 222.607, quando entre 1878 e 1883 era de 112.000 pessoas, dos quais 25% vieram para o Rio Grande do Sul. Nesse sentido, a postura de Roche em relação à colonização está muito centrada na colonização alemã. Isto se corrobora pelos seus próprios escritos, quando afirma: “Entre 1824 e 1914, entraram no Rio Grande do Sul cerca de 48.000 alemães, 64,3% dos quais entre 1824 e 1889, 35,7% entre 1889 e 1914. Haviam representado, entre 1824 e 1870, 93,5% da imigração, já não significaram senão 15% entre 1889 e 1914” (Roche, 1969, p. 121). Não se deu conta Roche que o apoio Provincial à colonização foi arrefecendo na medida em que os subsídios do Governo Central foram minguando (Roche, 1969, p. 121-122). A colonização Provincial foi uma opção de Presidentes fortes que percebiam o benefício de uma atividade permanente e para fugir ao eixo de poder representado pela Metade Sul, tendo em vista que os Presidentes Provinciais representavam o Governo Central e não o povo da Província.

De qualquer modo, as “colônias italianas, povoadas somente a partir de 1874, foram estabelecidas na parte superior da Serra, acima das velhas colônias alemãs. Seu relevo é mais acidentado, seu clima, mais fresco e mais úmido, seu solo, exposto a uma erosão mais intensa” (Roche, 1969, p. 195)... tinham que necessariamente enfrentar mais dificuldades (embora existam imprecisões nas afirmações de Roche, principalmente quanto à susceptibilidade à erosão tendo em vista que parte da colônia alemã se situou sobre solos arenosos de meia encosta, altamente erosíveis). Esta questão do solo, como limitante da capacidade de produção não é o principal fator; a degenerescência genética das sementes, num ambiente absolutamente diferente de suas origens e com doenças desconhecidas,

parece ter influído muito mais como fator limitante da produção, principalmente do trigo.

Segundo Roche (1969, p. 196), as colônias italianas se diferenciam das colônias alemãs, mas guardam similaridades:

Abriam-se com o mesmo regime de pequena propriedade e as mesmas técnicas de arroteamento, mas seus produtos mais importantes foram o trigo e o vinho. Nas colônias italianas, as ladeiras estão salpicadas de azul pelo sulfato de cobre, ou de amarelo pelo trigo. As aglomerações são muito mais numerosas; e as habitações, geralmente construídas de madeira, com tábuas de pinho dispostas verticalmente sobre alicerces de basalto, entre os quais se acha a adega, são casas empoleiradas num porão. A mais superficial análise da paisagem revela, pois, a presença atuante de uma população diferente da população das antigas colônias alemãs. Onde existem só igrejas católicas, onde os Caminhos estão balizados de minúsculas capelas votivas, onde os homens trazem camisa negra e chapéus de feltro negro, italianos é que povoam a região.

Roche faz algumas comparações adicionais e mais ou menos sumárias, das quais, talvez, a mais importante se refira ao fato de que, embora as colônias italianas devessem ser puramente agrícolas, um terço da população total já vivia em nucleamentos urbanos. Além disso, no meio rural eram freqüentes as aglomerações de casas, as vilas, as “colônias”, devido às condições extremamente adversas que esses colonos enfrentavam, ao situarem-se já na encosta superior do Planalto. Mais uma vez, aqui, surge a importância do “vicentino” e sua forma de expansão: se ele não tivesse estabelecido a fronteira pretérita pelo divisor de águas da Bacia do Rio Paraná, escravizando índios e disseminando pecuária, a vida dos colonos italianos tinha sido impossível, tanto pelo ataque dos “bugres”, como pelo ataque das onças, pumas, jaguatiricas e outros predadores. O fato dos “vicentinos” terem estabelecido essa rota foi fundamental para a sobrevivência das colônias italianas, aparentemente comprimidas entre a selva e a colonização alemã. Essa rota também nega a posição de alguns historiadores que afirmam que a colonização era uma necessidade política, para estabelecer um “tampão” entre os caudilhos da Campanha ao sul e os caudilhos dos Campos de Cima da Serra (Giron, op. cit. p. 60), já que a vinculação entre eles se dava pelo divisor de águas que ligava Bom

Jesus a Vacaria e daí com Passo Fundo, via Lagoa Vermelha, com Cruz Alta, Santa Maria, São Gabriel e Bagé, passando por Caçapava do Sul.

Mesmo as estradas antigas para Pelotas percorriam o árduo caminho que levava de Rio Pardo para Caçapava do Sul e daí para Canguçu, com variantes por Encruzilhada do Sul, Chuvisca, etc.. A saída dos produtos de Pelotas se dava pelo porto de Rio Grande, embora não fossem desprezíveis os transportes terrestres, em lombo de mula.

Por outro lado, Roche e outros historiadores talvez não tenham se dado conta que as condições mais inóspitas da colônia italiana também estabeleciam algumas vantagens, tais como:

- c. A mata atlântica de altitude, com a maior densidade de madeira de lei que se conhece no Brasil, mesclada com Araucária angustifolia, representa um extraordinário potencial de “acumulação primitiva” por vários motivos:
 - o A Araucária permitia a retirada de “tábuas inteiras”, com formão, para a construção das casas. A resina do pinheiro permitia a impermeabilização da madeira, contra a umidade subtropical; os resíduos (grimpas, galhos, nós de pinho, resíduos de serrarias rudimentares) eram um combustível de extraordinário poder calórico. O pinhão era um alimento rapidamente apreendido dos nativos.
 - o A madeira de lei abundante, com múltiplas espécies e variedades, favorecia o desenvolvimento da indústria de “bens de capital” para moinhos de farinha, para a extração do mosto da uva, para as moendas, ou seja, para toda a indústria que exigia madeira dura, com cerne, o que não faltava então. A indústria da serraria, da madeira, era uma consequência lógica.

- O desbaste para formação das lavouras fornecia um volume extraordinário de lenha, que não era abundante na colônia alemã e nem em Porto Alegre.
 - Não menos importante foi a identificação e o uso de várias espécies de plantas que permitiam o trabalho como vime, as embiras e toda uma gama de espécies arbustivas que serviam para a consolidação do núcleo colonial.
 - Toda a indústria de bens de capital e bens de transformação em bens de consumo, que necessita de madeiras com cerne encontraram nessa região sua fonte privilegiada de matéria prima, como cochos, gamelas, cangas, etc..
 - Todo o artesanato de móveis duradouros, já que o colono e sua família faziam os seus próprios móveis, e não podiam estar refazendo constantemente, tiveram o apoio da melhor madeira de lei do Brasil, assim como toda a infra-estrutura de esquadrias nas casas, lojas e pequenas indústrias que surgiram então.
 - A mata atlântica, com vegetação arbórea de grande porte ajudou a estruturar um tipo de solo que repõe nutrientes por lixiviação das rochas sotopostas, e que tem um baixo índice de erosão nociva. É um solo rico em nutrientes, embora não permita uma tratorização intensa, pela topografia agressiva e pela alta incidência de pedregosidade (o que evitou a concentração da propriedade fundiária e o abandono da fruticultura, em especial, da viticultura).
- d. Os solos rasos e com alta incidência de pedregosidade e afloramentos de rocha permitiam o uso direto do material pétreo:
- para a construção das casas (casas de pedra, hoje fator de atração turística pela sua tipicidade), das adegas e das “taipas” (cercas de pedra);
 - para a criação de instrumento de amolar e afiar;

- para a produção de bases para alicerces;
- para a formação de “pesas” para várias atividades relacionadas com outras tipicamente artesanais e indústrias incipientes;
- para a auto-defesa das colônias.

Estas condições representam um grande potencial de acumulação primitiva (não no conceito de Marx, 1965, p. 1167, como uma acumulação “anterior à acumulação capitalista e servindo de ponto de partida da produção capitalista”, mas como uma forma de apropriação de uma riqueza disponível e que viesse a facilitar os processos produtivos posteriores, pela disponibilidade de matéria prima abundante e adequada para a formação de bens de capital e de consumo (Gerschenkron, 1970). Ora, considerando que um terço da população tinha atividades urbanas, significa que a colônia italiana deve ter desencadeado um processo de produção de artesanaria e transformação industrial de alta intensidade, tendo o nucleamento urbano representado um mercado interno da colônia que não pode ser desprezado, tendo em vista a baixa capacidade de gerar excedentes, no início da colonização. Por isso mesmo, a sua presença nas feiras adquire uma posição desproporcional para uma colonização recém iniciada, como na Exposição de 1881 na qual os artigos exibidos eram em 68% de origem “alemã”, 15% de origem “italiana” e apenas 17% de origem “lusobrasileira”. (Roche, op.cit. p. 484), ainda que seja também verdade o que afirma Dacanal (1992, p. 274 e 275):

É inegável que com a distribuição de lotes coloniais os imigrantes adquiriram vários privilégios....O primeiro deles, o fundamental e o único que em última instância importa, foi o privilégio da sobrevivência biológica....O elemento imigrante obteve, com os lotes, as condições mínimas de alimentação....Como se não bastasse o brutal privilégio à vida e a uma razoável alimentação, o imigrante em geral - mas em particular o italiano - teve a velar por ele uma instituição com a razoável experiência de dois mil anos: a Igreja

Católica.....No caso específico dos imigrantes italianos, foi a Igreja Católica, como catalisador cultural, através de capelas, paróquias e missões, quem não só lhes deu uma identidade, que deles afastou o perigo da involução, como ainda os acompanhou lado a lado em sua marcha evolutiva....Mais ainda: homens e mulheres, estas quase que somente entre os católicos, tornaram-se ainda mais privilegiados, ao poderem estudar em seminários, juvenatos e colégios secundários de congregações religiosas....

Ao final Dacanal (op. cit. p. 276) concorda com a importância do processo de transformação artesanal-industrial quando afirma:

Um terceiro fator que faz do imigrante ou, pelo menos, de alguns deles, um elemento extremamente privilegiado entre os grupos não dominantes da sociedade sul-rio-grandense e pelo qual teria condições de integrar-se totalmente, alcançando até posições reservadas antes exclusivamente à oligarquia agrário-mercantil, já foi mencionado rapidamente...: o processo de industrialização.

A questão histórica da colonização não é o centro deste trabalho e, portanto, não tem que ser maiormente aprofundada. Mas alguns aspectos são centrais para que se possa entender a dinâmica do passado e suas repercussões nas formas atuais de organização social da região.

O primeiro deles diz respeito à forma como as colônias se organizaram, o que já foi relatado sumariamente nas páginas anteriores; em seguida, interessa identificar a maneira como os vários núcleos se comunicavam economicamente entre si e com os mercados, tanto compradores como vendedores. Neste aspecto fica evidente a importância que adquire a vinculação da colônia italiana com os mercados locais e regionais, mas também interessa saber como se deu a

articulação da economia colonial italiana com os mercados nacionais e que produtos fizeram parte desse processo de transações comerciais.

A maneira como esta sociedade extremamente simples conseguiu evoluir para formas mais complexas de relacionamento sócio-econômico também compõe um quadro de interesse, no qual, provavelmente a indústria da madeira e a do vinho jogaram um papel importantíssimo, bem como os caminhos de articulação com a demanda mais dinâmica do centro hegemônico da economia nacional, representado pela cafeicultura. Na medida em que as economias locais e regionais evoluíam e demandavam produtos mais “sofisticados” o fluxo de vai e vem de produtos se fez mais constante: para São Paulo eram levados os excedentes locais e regionais e eram trazidos, pelos comerciantes, os produtos comprados na “praça de São Paulo”.

Toda essa dinâmica é extremamente importante para se poder reconhecer o papel dos processos de acumulação do passado na geração de oportunidades do presente, inclusive para entender o papel que jogou a família e o hotel Dall’Onder no processo que se está agora analisando.

O próprio processo de colonização é um empreendimento empresarial, implicando o comprometimento de empresas imigratórias brasileiras, com empresas emigratórias italianas, envolvendo vultosos interesses econômicos (Giron, 1992) nos quais se inserem empresas de navegação, companhias comerciais e representantes de interesses da Coroa Brasileira e do Governo Italiano, além de um conjunto de atividades administrativas e formais exercidas pelo Governo Provincial, o que deveria representar um volume grande de atividade, para uma economia extremamente limitada como o era a da Província de São Pedro, nesse período. Isto sem contar com toda a atividade da colonização privada que se exercia sobre terras devolutas ou mesmo sobre “sesmarias” extremamente desvalorizadas devido aos permanentes conflitos que assolaram a Província de São Pedro durante todo o século XIX.

Para se ter uma idéia do significado econômico do empreendimento de colonização basta citar os dados apresentados por Giron, op. cit p. 58 que diz:

Foi calculada, no período 1871-1881, a entrada de 4.000 colonos por ano, totalizando 40.000, o que representaria um gasto de 295.760 contos de réis, o que é uma cifra impressionante, se comparada à exportação brasileira da mesma década que foi de 1.537.175 contos, o que corresponde a 21% da receita brasileira, do período.

Todo esse processo colonizador é precedido por um surto de euforia econômica que vai de 1812 a 1828 (Giron, op. cit.) provocado pela grande expansão da charqueadas, sendo que a primeira grande charqueada tinha se instalado em 1780, em Pelotas, principalmente pela desorganização desta atividade em todo o Rio da Prata, frente às lutas de independência que se desenvolveram tanto na Argentina, como no Paraguai e Uruguai. Associa-se à euforia das charqueadas a expansão da produção de couros e couroaria, para apoiar as atividades de transporte e tração na base de muares, atividades estas de grande dinamismo na região luso-brasileira. Também é dinâmica a produção de trigo, transportado em lombo de mula para o mercado de Minas Gerais e São Paulo, acompanhando, inicialmente, o ciclo do ouro e, posteriormente, o dinamismo da cafeicultura.

De qualquer maneira, a Província de São Pedro era um território vazio, seu mercado interno era pequeno, como era pequeno o mercado consumidor brasileiro em geral, mas não para as dimensões da empresa produtora do meio rural, que gerava poucos excedentes. Segundo Saint-Hilaire (1974, p.46), a região, em 1820, possuía uma população de 32.000 brancos, 5.399 homens de cor livres, 20.611 homens de cor escravizados e 8.655 índios, dos quais mais de dois terços no que hoje se convencionou chamar de Metade Sul. Este contingente não deveria representar uma demanda efetiva muito importante, embora pudesse estar subestimado pela impossibilidade de Saint-Hilaire de fazer um censo efetivo, numa simples viagem de reconhecimento. Esta inconsistência de dados populacionais fica patente no próprio texto de Giron, op. cit., quando afirma que ao

final da Revolução Farroupilha a população era de 180.000 habitantes. Mesmo Roche (1969, p. 39) afirmava que :

"Embora sua população houvesse sextuplicado entre 1780 e 1822, o Rio Grande do Sul parecia quase despovoado: possuía apenas cem mil habitantes. Mas, sobretudo a distribuição geográfica da população era significativa.... O Planalto Setentrional conta com só uma dezena de milhares de habitantes, dos quais 6750 nas Missões, e o restante nos Campos de Cima da Serra, ao redor de Vacaria....Nove décimos da população encontravam-se ao sul do paralelo de 30^o, ao sul do Vale do Jacuí..."

Ao final da Revolução Farroupilha, identificava-se que a população em 1845 era de 180.000 habitantes (Giron, 1992) tendo passado para 446.926 habitantes, em 1872 (Giron, op. cit. p. 60), dos quais 41.406 eram estrangeiros. Aparentemente não é a colonização que sozinha explica essa explosão demográfica, ainda que seja surpreendente o crescimento populacional da Província, o que só se pode entender como uma postura geopolítica do Governo Central que decide ampliar a sua presença militar, que se confirma com a construção de muitos fortes na metade sul.

A sistemática de ocupação territorial era extremamente organizada e tinha uma lógica espacial bem estabelecida: todos os fortes e núcleos urbanos, dependendo de sua importância, distavam um do outro ou 100 ou 60 Km, situação que salta aos olhos quando se verifica a distância de Porto Alegre à Rio Pardo; Rio Pardo a Cachoeira do Sul; Cachoeira do Sul à Caçapava do Sul; Caçapava do Sul à São Gabriel; São Gabriel à Rosário do Sul; Rosário do Sul à Santana do Livramento, por um lado, e Alegrete, por outro; Santana do Livramento à Dom Pedrito, por um lado, e a Quaraí, por outro; Alegrete e Quaraí à Uruguaiana; Uruguaiana a Itaqui; Itaqui, por Maçambará, à Alegrete e à São Borja; Dom Pedrito à Bagé e Bagé à Pelotas ou São Gabriel, por dentro, pelo divisor de águas dos rios Camaquã, Vacacaí e Santa Maria (e daí se entende a importância dada às batalhas do Cerro do Ouro, em várias "guerras civis" do Rio Grande do Sul) e tantos outros exemplos que poderiam ser citados da extrema organização na sistemática de ocupação territorial construída por iniciativa portuguesa ou vicentina. Estes núcleos, criados para consolidar a Fronteira Sul eram todos

apoiados em fortes e núcleos fortificados. Com a fronteira estabelecida e com o Império do Brasil consolidado já não interessava mais proteger o divisor de águas mas sim os limites e as áreas de baixa ocupação populacional, embora rica em gado, como era a *Fronteira*.

De qualquer maneira, o Rio Grande do Sul, como mercado consumidor se restringia, nessa época, a algumas cidades de maior porte, como Porto Alegre, Pelotas e Bagé, sendo que nenhuma delas representava um pólo dinâmico tão importante como a região cafeeira de São Paulo. Do ponto de vista do produtor da colônia o processo era mais complexo e, nesse sentido, o fato da região colonial italiana ter estruturado o seu sistema de ocupação, desde o início, com núcleos urbanos e suburbanos relativamente importantes, absorvendo mais de 1/3 da população total das colônias, esta diferenciação deve ter jogado um papel importante para o desenvolvimento dos sistemas de trocas no mercado interno da colônia, permitindo uma rápida diferenciação de funções. Somando-se os mercados urbanos de Porto Alegre e das cidades do que se convencionou chamar de Metade Sul, mais os núcleos urbanos da própria colônia, em conjunto representavam um mercado inicial importante para absorver os excedentes de produção da colônia, que não eram de grandes volumes, principalmente nas primeiras décadas do surto colonial italiano.

Por outro lado, por exemplo, a demanda por produtos de consumo dos escravos se reduz, com a diminuição da atividade das charqueadas, em função das lutas internas e com os vizinhos do Prata, a tal ponto que há um intenso comércio de escravos do sul para as plantações de café de São Paulo, em períodos que antecedem a colonização italiana (Giron, op. cit. p. 60), embora isso não signifique que os colonos tenham vindo para substituir a mão de obra escrava (Pesavento, 1983, p. 21) e nem suprir de mão de obra uma região vazia e nem sequer antepor a pequena propriedade ao latifúndio (Giron, op. cit., p. 60). Esta é uma idéia funcionalista que supõe substituíbilidade dentro de uma mesma função de produção, o que não ocorria então, dado que o trabalho escravo se restringia

às charqueadas e à produção da pecuária, do que é um bom exemplo as grandes "taipas" (cercas de pedra) que se fazem presentes em vários municípios do "Escudo Sul-Riograndense", como Pinheiro Machado, Pedras Altas, Bagé, Dom Pedrito, Lavras do Sul, Caçapava do Sul, Encruzilhada do Sul e mesmo São Gabriel, enquanto que a colonização se dava em áreas vazias entre os Campos de Cima da Serra e Porto Alegre. O motor da imigração e da colonização correlata estava muito mais associado à ocupação produtiva do território, seguindo o exemplo bem sucedido dos Estados Unidos e de São Paulo, formando colônias de ocupação, para o que influenciaram aspectos geopolíticos, históricos, culturais e sociais com facetas múltiplas e, inclusive o efeito demonstração de processos de ocupação com colônias que já tinham sido implantadas. Sobre os tipos de desenvolvimento nas regiões em processo de ocupação existe um interessante trabalho (Baldwin, R. 1968), no qual o autor diferencia claramente os processos de ocupação com unidades familiares praticamente autônomas, dos "enclaves" mineiros e da pecuária. Entretanto, este é um assunto tão polêmico que não será enfrentado aqui, somente se fazendo referência que a caracterização que Baldwin faz de um processo de ocupação do tipo "colonial" corresponde muito aproximadamente ao que se passou na colonização alemã e italiana do Rio Grande do Sul. Este assunto também é tratado por outros autores entre os quais Antonio B. de Castro (1969).

Por outro lado, dado que o mercado consumidor dinâmico estava localizado em São Paulo, na lavoura cafeeira, para o qual fluía a produção de mulas dos luso-brasileiros, através do divisor de águas da bacia do Rio Paraná, é de se supor que rapidamente se estabeleceu uma relação de interesses entre os pecuaristas dos Campos de Cima da Serra e as colônias italianas, compreendendo-se, assim, porque alguns comerciantes italianos tenham se independizado dos comerciantes alemães e da rota do vale do rio Caí e tenham estabelecido vinculações diretas com São Paulo. Ora, como a sua vinculação com Vacaria e Bom Jesus era mais direta, em comparação com as colônias alemãs, os "gringos" tiveram mais facilidades para integrar-se com os núcleos de produção e

povoamento já existentes e utilizar seus produtos (animais de tração, carga e transporte, sua carne e seus couros) e as rotas que eles já haviam estabelecido para o comércio com São Paulo e Rio de Janeiro (Esta complementaridade de interesses aumenta na medida em que a colonização italiana vai para a margem direita do rio Taquari-Antas e alcança os Campos de Cima da Serra, desmentindo a afirmação de alguns autores de que o setor pecuarista gaúcho exigia o isolamento dos "colonos" - Moure, 1992, p. 113). É de se supor que também tenham encontrado nesses núcleos incipientes de ocupação luso-brasileiro o estímulo de mercado inicial para transacionar localmente os seus produtos, já que o comércio principal se dava com Porto Alegre, através dos comerciantes alemães que dominam totalmente o transporte fluvial na Província como um todo. Ora, "em barca foram os primeiros imigrantes conduzidos de Porto Alegre a São Leopoldo" (Roche, *op. cit.*, p. 59), ficando esse caminho aberto para o transporte posterior das colônias, sejam alemãs, sejam italianas, para o mercado de Porto Alegre e da Campanha:

Os nomes dos imigrantes I. Rasch (o primeiro comerciante de São Leopoldo) e J.F. Selbach permaneceram como os dos criadores das empresas de navegação no Rio dos Sinos e no Caí, com gabarras de sua própria fabricação....Na mesma época, 288 gabarras navegavam no Rio dos Sinos e no Caí. Mas, em 1859, não existiam mais de 59: os vapores que apareceram em 1850 já asseguravam o essencial do tráfego....Dos 11 vapores em serviço regular no Rio Grande do Sul, em 1858, apenas 3 serviam as linhas de Porto Alegre-Rio Grande, Rio Grande-Pelotas e Rio Grande-São José do Norte. Todos os outros estavam afetos às linhas do Jacuí e seus afluentes.

Com a consolidação dos caminhos por terra, os primeiros comerciantes italianos souberam aproveitar a sua posição geográfica, aparentemente desvantajosa, e logo se fizeram presentes no mercado de São Paulo, através dos caminhos que levavam a Bom Jesus e daí para o Litoral, subindo pelo divisor de águas até São Paulo.

D. Pedro II, entretanto faz um enorme esforço de modernização através das ferrovias que passam de 223 Km, em 1860, para 6.930 Km, em 1885. As primeiras estradas de ferro, no Rio Grande do Sul, ligam Porto Alegre a São Leopoldo (1874) e a Novo Hamburgo (1876). Em direção ao interior oeste as

ferrovias atingiram Cachoeira do Sul, em 1883; Santa Maria, em 1884 e Cacequi, em 1890, numa clara estratégia de consolidação da posse política sobre a ocupação econômica preexistente. Antes disso, na região ao norte de Porto Alegre, no início da colonização "todos os transportes terrestres eram efetuados ou por mula ou carretas de duas rodas, puxadas por vários pares de bois". (Roche, op. cit. p. 31), o que demonstra o esforço dos "gringos" em criarem mercado para os seus produtos; o comércio mais pesado era feito via fluvial, totalmente dominado por alemães.

A Região de colonização italiana só começa a ter expressão comercial a partir de 1910-1911, fato confirmado por Roche (op. cit. p. 62-63) ao afirmar que "Caí, cujo porto servia uma imensa hinterlândia (até Caxias) e que disso tirava a sua prosperidade comercial, foi vítima de uma verdadeira imobilidade em benefício da via férrea, cuja abertura o feriu de morte (1910-1911)".

Continuava a ligação, entretanto, a ser feita para Porto Alegre o que se mantém no primeiro plano rodoviário do Estado, elaborado em 1937, quando foi criado o Departamento Autônomo e Estradas de Rodagem (DAER) que preferenciou a densidade de carga para definir as prioridades para as rodovias, o que beneficiou as zonas coloniais, sendo a primeira a zona de Colonização a Noroeste de Porto Alegre (Roche, op. cit. pg. 68).

Deste período, em que se somam os benefícios da ferrovia e da rodovia, é que a região de colonização italiana começa a adquirir importância econômica especial.

Mas é interessante observar que antes mesmo que a infra-estrutura de transporte tivesse beneficiado a região de colonização italiana, os empreendedores da região já vinham assumindo posições importantes no fluxo de produtos para os mercados dinâmicos, sendo que o primeiro produto de grande volume de valor foi justamente a madeira. Segundo Roche (op. cit. p. 441-442):

"Um dos produtos mais importantes foi a madeira (*exportação*), cortada nas serrarias das zonas pioneiras (*zona de colonização italiana*) e transportada em vagão e, depois, em caminhão para Porto Alegre, o principal mercado (?). As casas alemãs que, a princípio, tiveram a exclusividade desse comércio (entre 1870 e 1890) perderam, pouco a pouco, a primazia. Constituíam, em fins do século XIX, 2/3 das firmas exportadoras de madeira, 1/2 às vésperas da Primeira Guerra Mundial....A exportação é assegurada, cada vez mais, pelas casas italianas ou por sociedades anônimas, que operam em ligação direta com os negociantes de madeira e as serrarias da zona de produção....

Também num dos principais itens de comércio agropecuário, fora da exploração florestal, os "italianos" começam a substituir os "alemães", como é o caso da banha. Mesmo com a criação do Sindicato da Banha e Frigoríficos Nacionais, de domínio dos "alemães", as firmas ítalo-brasileiras aumentam as vinculações "com alguns dos mais importantes clientes do Rio Grande do Sul, como o Estado de São Paulo, onde estão em ligação com casas da mesma origem" (Roche, op. cit. p. 443). Roche continua:

"O comércio desses produtos derivados de criação de porco seguiu a mesma evolução que o da banha. As casas alemãs tinham absoluta preponderância, ainda em 1930, no que diz respeito às conservas, ainda em 1930,agora seguidas de perto pelas firmas italianas, que se esteiam nas fábricas de seus compatriotas e nas cooperativas. Estas, desde 1911, multiplicaram-se nas antigas colônias italianas e levam os colonos a criar porcos carnudos....Quanto ao comércio da aguardente, outrora inteiramente nas mãos dos alemães..., está passando para as dos italianos, que gozavam do quase monopólio do vinho (16 italianos contra 2 alemães, em 1922; 24 italianos contra 3 alemães, em 1950)....O mesmo fenômeno produziu-se com respeito ao comércio dos chouriços e dos presuntos(de 9 contra 3 em 1922, os italianos passaram a 13 contra 4 em 1950) e dos queijos (7 em 1922, são, em 1950, 13 contra 1 alemão)".

Do ponto de vista agrícola, aparentemente, a colônia italiana apresentava condições relativamente piores que a colônia alemã, embora a estrutura das colônias tenha sido similar:

"A divisão das terras, em todas as colônias, obedeceu ao sistema de glebas contínuas denominadas léguas. Cada légua era formada por um quadrilátero de 5.500 metros de lado....A partir do travessão, eram demarcados lotes, em ambos os lados daquele. O número de lotes por travessão não era fixo, em média, havia 32 lotes por travessão. O número médio de lotes por légua era de 132...." (Giron, op. cit. p. 62)

Mais uma vez prevalece aqui a tradição portuguesa de privilegiar o divisor de águas como elemento chave do traçado das "colônias", tendo em vista que o

travessão corria ao longo do divisor ou sub-divisor de águas e os lotes iam desse travessão, até a sanga, arroio ou rio, contrariando as afirmações de que os limites geográficos não tinham nenhuma influência (Giron, op. cit. p. 62) no traçado das colônias. Por outro lado, como a demarcação dos lotes, era realizada por engenheiros e agrimensores da Comissão, todo o trabalho braçal de abertura de picadas, de caminhos e no desmatamento inicial dos lotes, de auxiliar de topografia, de transporte de equipamentos, etc. era feito pelos imigrantes que são pagos como jornaleiros (Giron, op. cit. p. 63), o que deveria representar uma extraordinária e precoce monetização da economia colonial, com amplos reflexos na sua diferenciação interna e no dinamismo comercial.

A área dos lotes variava de 5 a 100 hectares (Giron, op. cit., p. 63) ou de 10 a 70 hectares, com 25 hectares em média (Moure, op. cit. p. 111) , sendo que "a partir da segunda metade deste século, a exemplo da área de colonização alemã, a proliferação de unidades minifundiárias registra 15 hectares em média" (Moure, op. cit. p. 111). Ora, os lotes iniciais das colônias alemãs eram maiores, o que lhes dava uma vantagem competitiva, perdida pelo fato de serem colônias 50 anos mais velhas.

Com áreas iniciais menores, como pode a colônia italiana evoluir tão rapidamente? Ora porque se diferenciou internamente de forma mais rápida, criando núcleos urbanos mais numerosos e que permitiam o desenvolvimento do comércio, da artesanaria e da indústria; soube se especializar rapidamente na indústria da madeira e do vinho e, logo em seguida, substituiu os "alemães" na produção de banha, carne de suínos, embutidos e derivados e buscou caminhos alternativos para a colocação de seus produtos junto aos "*briundi*" dedicados à produção do café, em São Paulo. Lá a mão de obra substituiu o trabalho escravo, num processo continuado e seqüencial, caracterizando-se como mão de obra assalariada que teria que formar poupanças para adquirir terras próprias, ao contrário do Rio Grande do Sul, onde, desde o início a imigração foi correlata à colonização.

Estas características de diferenciação prevalecem até hoje e são fatores essenciais para entender a evolução do projeto turístico de Bento Gonçalves e o papel que jogou o Hotel Dall'Onder nesse processo, tanto que prevalecem até hoje os mesmos elementos: a unidade cultural, a indústria da madeira, a vitivinicultura, a importância da agroindústria e a tradição na prestação de serviços (transporte) e comércio. A própria capacidade de adaptação do colono na sua atividade agrícola, às condições especiais que a região oferecia, é uma demonstração de seu espírito empreendedor, já que não se sujeitou às propostas originais do projeto colonizador.

Os mesmos segmentos que historicamente foram importantes são alguns dos segmentos que dão a base para o desenvolvimento de alguns dos mais dinâmicos projetos empresariais da região de colonização italiana, ou seja, a indústria de móveis, historicamente vinculada à exploração da madeira e ao trabalho artesanal com a mesma (Consta que Barzenski, quando iniciou a indústria moveleira, em fins dos anos 50 do século XX, em Bento Gonçalves, tinha uma única dificuldade: os seus trabalhadores aprendiam a operar com as máquinas e abriam seu próprio negócio, caracterizando o empreendedorismo do "gringo"); à vitivinicultura, à agroindústria do leite e da carne suína e às características da arquitetura e cultural italiana.

A vitivinicultura tem apoio do Governo Provincial desde 1898, quando se cria, em Porto Alegre, a primeira Estação Agronômica Experimental do Rio Grande do Sul, sendo que no mesmo ano o governo importou bacelos e os distribuiu aos colonos de Caxias, São Marcos, Antônio Prado, Alfredo Chaves, Ijuí e Bento Gonçalves...e em 1899, o governo importou do Uruguai mais 20.000 bacelos para distribuição entre os colonos e criou o primeiro Laboratório Enológico Riograndense, na Estação Agronômica Experimental (Pesavento, op. cit. p. 30).

Quanto à comercialização dos produtos, Pesavento também afirma que:

Basicamente, a produção vinícola colonial utilizava-se da intermediação comercial alemã para descer a Montenegro e Cai pelo rio até Porto Alegre, de onde era remetida a São Paulo. Em São Paulo, com a expansão da lavoura do café, que se dava preferencialmente através da força-de-trabalho do imigrante italiano, gerava-se um mercado de proporções consideráveis para o consumo do vinho. Tradicionalmente acostumados a esta bebida, os trabalhadores italianos da lavoura do café não vinham para São Paulo como pequenos proprietários, de modo que não se dedicavam ao cultivo da uva e produção do vinho, passando a comprar este artigo dos fornecedores gaúchos. Entretanto, alguns colonos da região vinícola Rio-grandense realizaram, no fim do século, uma façanha que visava libertá-los da servidão ao comerciante alemão. Eliminando a força do intermediário, Pieruccini e Eberle levaram por terra, no lombo de burros (**de fato, mulas**), de Caxias a São Paulo, os primeiros barris de vinho, colocando o produto diretamente no mercado consumidor. O primeiro a agir desta forma foi Pieruccini em 1898, sendo logo seguido por Eberle, em 1900 (Pesavento, op.cit. p. 31 e 32)

E continua (op. cit. p. 32, 34, 35, 38):

Foram também comerciantes Carlos Dreher Fo., Eduardo Mosele, Anúncio Ungaretti, Luís Michelon, José Andrezza, Scalzilli e Peterlongo, os quais se tornaram proprietários de cantinas. Nota-se aqui a presença de comerciantes-fabricantes agindo como elemento de modernização da vitivinicultura italiana. O Estado, por seu lado, estabelecera em 1910, em Guaporé, um posto agrônômico que começou a enxertar castas finas e aconselhar a substituição da Isabela por estas....Dentro deste panorama de incentivo à cultura da vinha e aperfeiçoamento dos seus métodos, visando à obtenção de um produto de boa qualidade, cabe mencionar a ação de Lourenço Mônaco. Técnico vindo da Itália, onde estudara enologia, Mônaco foi contratado pelo governo estadual para exercer as funções de enólogo fiscal da Diretoria de Higiene dos municípios de Caxias e Garibaldi. A partir de 1903, Mônaco começou sua atuação na zona italiana,....Em 1908, foi contratado para dirigir o processo de vinificação numa série de adegas.....Instalou as primeiras bombas de trasfegar vinhos, os primeiros filtros e colocou os primeiros aparelhos para analisar mosto e vinhos, os primeiros alambiques retificadores....Em 1916, o Banco Pelotense forneceu-lhe crédito necessário para arrendar uma cantina de propriedade do mesmo banco....Em 1920, já teve condições de comprar do Banco Pelotense o estabelecimento. Fabricando um tipo de vinho especial - o "Único" - Mônaco passou a exportá-lo em barris para São Paulo. Em 1911, o Ministério da Agricultura e Comércio trouxe da Itália o Dr. Stefano Paternó para organizar cooperativas de pequenos produtores.

Paternó organizou várias cooperativas para a produção de banha e de embutidos, além de cooperativas de pequenos produtores de vinho (Pesavento, op. cit. p. 38), mas, depois de vários enfrentamentos viu o seu projeto de cooperativas e da consolidação da União das Cooperativas ser esvaziado, frente à pressão da Associação dos Produtores de Vinho de Caxias, bem como da Associação Comercial desta cidade...(Pesavento, op. cit. p. 39).

Estas são as duas das principais origens da "grande" indústria de vinho na colônia italiana: de um lado os empresários comerciantes ou não que se transformam em donos de cantinas e do outro as cooperativas de pequenos produtores mesmo com a debacle destas ocorrido no início do século. A outra origem e muito mais numerosa era a das cantinas coloniais.

Fruto do esforço dos empresários Caxienses, mas sem a adesão de Bento Gonçalves e Garibaldi, é criado em 13 de dezembro de 1928 o Sindicato Vitivinícola (O Sindicato do Vinho) que teve a representá-lo nas operações comerciais a Sociedade Vinícola Rio-grandense Ltda. que passou a exercer poderes monopsônicos em relação aos fornecedores pequenos de vinho ou de uva (Pesavento, op. cit. p. 47, 48 e 49). Os conflitos entre a indústria, as cooperativas e mesmo entre os municípios começou a ser neutralizado, quando em 1932, o governo anunciou que as Cooperativas Vitivinícolas e a Sociedade Vinícola Rio-grandense Ltda. haviam chegado a um acordo...visando fiscalizar o vinho antes do mesmo ser exportado (Pesavento, op. cit. p 55). De fato, as exigências preferenciavam os engarrafadores em lugar dos embarrilhadores e promoviam uma certa concentração industrial em favor das indústrias melhor aparelhadas, sendo que as empresas que se habilitaram foram, segundo Pesavento (op. cit. p 57): "Osvaldo Scalzilli & Cia., Alberto Bins, Armando Peterlongo, Horácio Mônaco, Carlos de Moraes Velhinho & Cia., Carlos Dreher Filho, Emílio Kunz. Reclamações dos pequenos engarrafadores, que exigiam a revogação do decreto, de nada adiantaram...."

Mesmo assim "Entre os anos de 1935 e 1936, surgiram no Estado 27 cooperativas vitivinícolas, distribuídas entre os municípios de Bento Gonçalves, Antônio Prado, Arroio do Meio, Guaporé, Santo Antônio, Taquara, Veranópolis, Ijuí, Carazinho, Nova Prata, Flores da Cunha, Caxias do Sul e Encantado".

Este processo recorrente de tentativas de concentração seguida de esforços de dispersão acaba por consolidar-se, atualmente, com o surgimento de

várias vinícolas familiares de expressão, como Valduga, Miolo, Dom Laurindo, Dall Pizol e tantos outros. Estas são as sobreviventes heróicas das "manufaturas, pulverizadas em uma centena de estabelecimentos com baixo volume de meios de produção, e as cantinas rurais, resquícios do artesanato doméstico do vinho, obrigadas a vender seu produto para as empresas e cooperativas." (Tavares dos Santos, op. cit. p 143 e 144).

Então, só em 1929 era criada a Sociedade Vinícola Rio-Grandense Ltda para:

"....Defender os interesses dos vinicultores, usando, para isso, de todos os recursos legais. A sua ação visa principalmente:

1^o) fabricar, comprar e vender vinho;

2^o) estandardizar a produção dos vinhos Rio-Grandenses, promovendo uma industrialização racional, com a reforma das instalações existentes e realização de novas e modernas, e instalando um laboratório de análises". (Tavares dos Santos, 1992, p. 140),

visando constituir a indústria capitalista na viticultura e se isso não impediu o surgimento de várias cooperativas, das quais a Cooperativa Vinícola Garibaldi, foi fundada em 1930, e a Cooperativa Vitivinícola Aurora Ltda., de Bento Gonçalves, foi fundada em 1931, sendo que a Cooperativa Vinícola Caxiense, todavia, surgiu em 1930 por iniciativa dos comerciantes que unificaram as empresas exportadoras de vinho, agregando apenas num segundo momento os produtores (Lageman, 1992, p. 132 e 133) também a internacionalização da economia brasileira que se refletiu no domínio de capitais internacionais sobre as vinícolas mais importantes (Tavares dos Santos, op. cit. p. 144), não foi suficiente para impedir o atual fluxo dinâmico das modernas vinícolas familiares que acabam por associar-se à Vinícola Aurora em seu esforço de modernização e conquista de novos mercados.

O processo concentrador da indústria vitivinícola é amplamente relatado por Tavares dos Santos (op. cit. p. 142) quando afirma que:

Assim, o "registro da cantina" implicava que esta passasse a obedecer uma série de normas técnicas, como altura mínima, caiação, prédio próprio, condições de higiene, etc. Em particular, exigia que se rompesse com o padrão de habitação dos colonos, composto pela moradia e, embaixo, pela cantina. Esse padrão da habitação refletia a junção da agricultura com o artesanato na produção

camponesa e, ao ser proibido, solapava as condições básicas do artesanato doméstico. Por outro lado, o "exame do laboratório" para o vinho exigia deste um padrão mínimo de qualidade, impondo normas industriais para a produção.....Acresça-se a isto, a concorrência da produção da Sociedade Vinícola, que, por ser feita em melhores condições técnicas, desenvolvia-se em quantidade maior e em qualidade superior, conseguindo dominar o mercado; e, mais ainda, as restrições que ela fazia para a compra do vinho produzido artesanalmente. Os meios de produção do vinho, até então dispersos por grande número de famílias camponesas, passaram a concentrar-se nas mãos de uns poucos capitalistas.

Entretanto, algumas acotações devem ser feitas. Em primeiro lugar, ainda que verdadeiros os processos de "exploração" dos produtores de vinho, estes se davam muito mais por parte da Cooperativa. É verdade, entretanto que se estabeleceu

um tipo de relacionamento entre os cantineiros e os colonos definido pela instituição do freguês. Para o colono, ser "freguês" de uma Cantina significa vender a uva para a mesma firma há muito tempo, por duas ou três gerações. Trata-se de uma prática tradicional de relação mercantil, pois a continuidade da venda da uva ao mesmo cantineiro vai recobrando de uma sociabilidade extra-econômica a crueza da relação de troca. Do ponto de vista da burguesia industrial, cristalizar um papel paternalista com relação aos "fregueses" assegura o fornecimento da matéria-prima de uma safra a outra (Tavares dos Santos, op. cit. p. 144)

Em segundo lugar, ainda que tenha havido uma forte especialização de funções, com grande parte dos colonos ficando com a tarefa exclusiva de produção da uva, isto não impedia que muitos deles continuassem a produzir o "vinho colonial". As dificuldades em vender este vinho é que cresceram. Em terceiro lugar, ainda que tenha havido uma grande concentração industrial, seguida em parte pela internacionalização de algumas das principais vinícolas, isto não impediu a entrada de grandes volumes de vinhos importados que vieram para ficar, mas que, ao mesmo tempo, abriram mercado para vinhos finos produzidos por cantinas familiares que se transformaram em indústrias de renome, como Valduga, Miolo, Dom Laurindo, Cave D'Amadeu e tantas outras.

O que se pode perceber claramente é que houve uma nítida diferenciação do mercado na medida em que o consumo de vinho adquiriu, para um número significativo de consumidores, um certo refinamento, distinguindo os vários níveis de qualidade do que vinha sendo ofertado: os vinhos de melhor qualidade atenderam um mercado mais exigente e que concordava em pagar preços mais

elevados, o que não impedia que milhares e milhares "garrafões" de vinho colonial continuassem a ser comercializados através de canais de comercialização convencionais ou levados por caminhoneiros para todos os rincões do Brasil; por outro lado, a explosão do turismo na Serra permitiu a identificação das "Cantinas" com as suas origens por viagens que vinham de todas as partes criando um outro tipo de mecanismo de comercialização, feito na porta da cantina, ou através de entregas diretas, provocadas por uma fidelização nova e até então desconhecida por parte dos cantineiros.

2.2. - NOTAS SOBRE A OCUPAÇÃO DO BRASIL MERIDIONAL E SUA COLONIZAÇÃO ITALIANA



2.2.1. - A OCUPAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL.

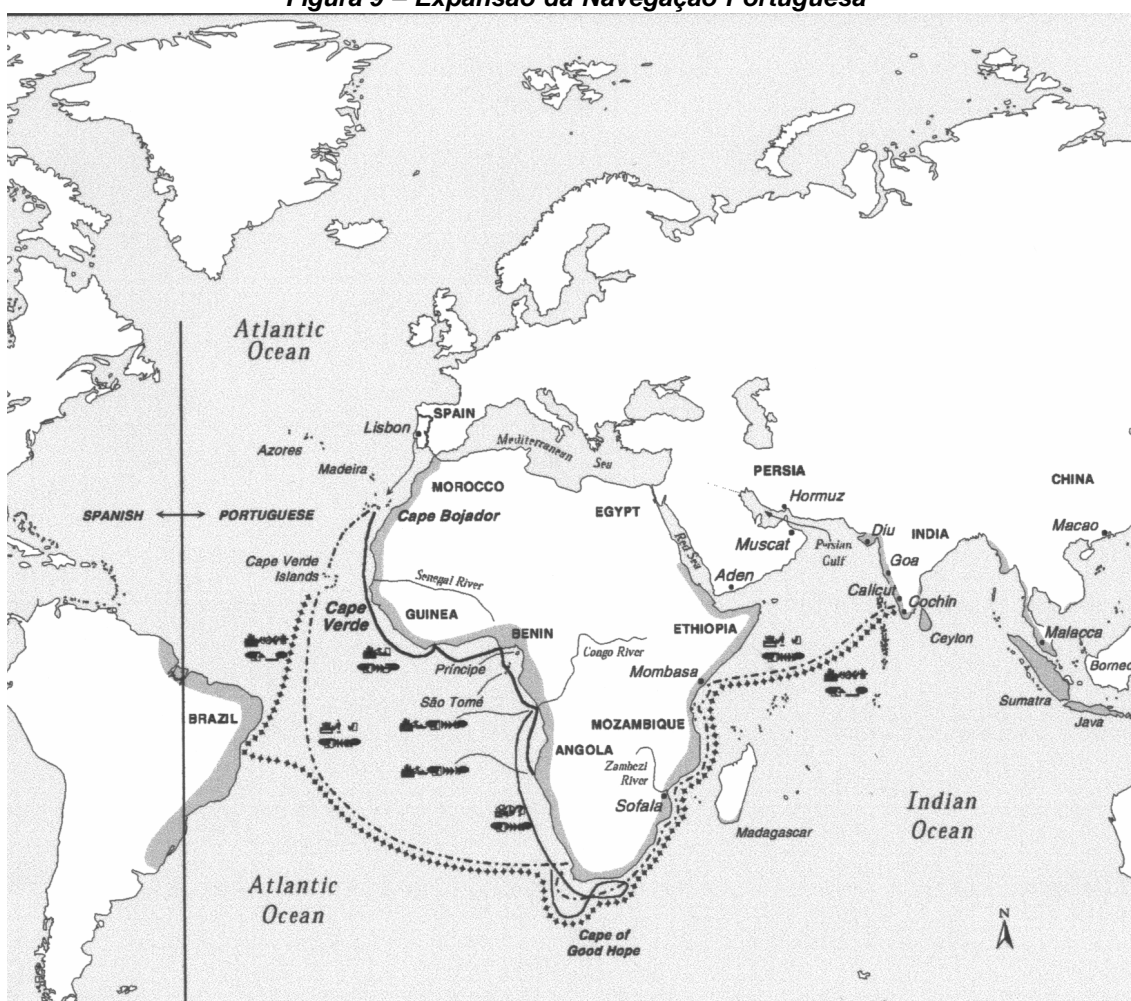
Oficialmente, o Brasil foi descoberto em 1500 por Pedro Álvares Cabral, mas isto foi precedido de algumas ações importantes, dentro da estratégia de expansão de Portugal.

Os Portugueses já haviam promovido a primeira feira internacional em Bruges em torno do século XI e constituído uma marinha estatal, em 1293, antecipando-se a qualquer outra nação. O Mestre de Avis, representando os interesses dos comerciantes e dos povos das cidades marítimas, já havia derrotado os grandes proprietários de terras e se consolidado no poder como D. João I quando, em 1415, começa a “jornada africana”, com a conquista de Ceuta. O Infante D. Henrique ao regressar da conquista de Ceuta, fundou a Escola de Sagres, na qual reuniu marujos experimentados e homens de ciência de várias nacionalidades, preparando, assim, o grande avanço da arte da navegação para Portugal (Simonsen, 1969, pg. 37).

Durante mais de seis séculos, a expansão muçulmana no Mediterrâneo, desde fins do século VIII, seguida pelo domínio das cidades Italianas, criaram um monopólio de comércio marítimo que impedia a expansão dos comerciantes peninsulares, tendo estes sido pressionados naturalmente para o desenvolvimento de uma navegação Atlântica, não pela queda de Constantinopla, mas por um impulso natural de povos costeiros em busca de alternativas de comercialização. Pioneiros na navegação de alto mar, os portugueses introduzem o uso sistemático da bússola e do astrolábio, ao mesmo tempo em que são os primeiros a combinarem o uso concomitante da vela quadrada e da vela latina, dispositivo que permitiu o aproveitamento dos ventos alísios para a navegação a barlavento. Começa, então a expansão marítima portuguesa, sendo descobertas as ilhas Açorianas, da Madeira, do Cabo Verde e de Príncipe (Braudel, 1971, pg. 60; Simonsen, 1969, pg. 38). Até 1400, as expedições de Gil Eanes e Alfonso Baldaya usavam barchas e barinéis em suas expedições marítimas e só por volta

de 1400 é que os portugueses puderam contar com a rainha dos mares de então, as caravelas. Com elas os portugueses dominam as costas da África, com as expedições de Diogo Cão e Bartolomeu Dias (1482 a 1487) e finalmente, ultrapassando o Cabo da Boa Esperança conseguem atacar o poderio Oriental pelo Oceano Índico, com a viagem de Vasco da Gama, em 1497, e Pedro Álvares Cabral, em 1500 (The Library of Congress Country Studies, 1993). (Veja-se Figura 9).

Figura 9 – Expansão da Navegação Portuguesa



Fonte: The Library of Congress Country Studies – Portugal. 1993

Pirenne afirma, nesse sentido, que “O infante D. Henrique, o Navegador, de Portugal, ordenou que se empreendesse o périplo da África após a tomada de

Ceuta (1415), que, garantindo a segurança da navegação nas costas da África, permitiu se empreendesse, de maneira sistemática, o seu descobrimento e a sua penetração. Desde 1444, fundou-se uma companhia privilegiada para a exploração da ilha da Madeira. Em 1445, abriu-se um estabelecimento na Senegâmbia, onde os portugueses entraram em contato com as caravanas procedentes de Tungubutu. A exemplo do Islã, e com o assentimento do papa (1452 e 1456), os portugueses empreenderam ativamente o comércio dos escravos. Desde então, associada ao tráfico dos negros, a expansão colonial precipitou-se. Apoderando-se de Casablanca (1468) e da Tanger (1471), instalando-se, em 1480, no Baixo Congo, do qual fizeram um centro de civilização portuguesa e cristã na África, criando estabelecimentos nas ilhas dos Açores, de São Tomás e do Príncipe, os portugueses se tomaram senhores, em alguns decênios, de um vasto império colonial africano. Tendo Bartolomeu Dias dobrado o cabo da Boa Esperança (1487) e tendo Pero de Covilhã explorado o mar Vermelho e a costa oriental da África até Zanzibar, a bordo de um navio árabe, os portugueses lançaram-se à conquista do oceano Índico, com Vasco da Gama, que tocou em Calecut e Goa, na costa do Malabar, na Índia, em 1498” (Pirenne, 1973, p. 210).

Pirenne analisa as conseqüências dessa expansão marítima ao afirmar que: “A atração do Atlântico, que se tornara a grande via do tráfico de especiarias e metais, provocou a deslocação das grandes vias do tráfico na Europa. Lisboa e Cádiz, de um lado, e Antuérpia de outro, destronaram Gênova, Veneza e Bruges. Londres e Amsterdã suplantaram definitivamente as cidades da Hansa. E ao passo que os ingleses abriam, por Arcangel (1553), uma comunicação direta com Moscou, a França tirou de Veneza, no Mediterrâneo, o comércio da seda, atraído para Marselha (1528-1536). Enfim, como o comércio continental e marítimo da África do Norte entrasse em decadência, o principal recurso do Magrebe passaria a ser a pirataria. Em face das novas vias marítimas, as estradas continentais da Europa perderam a importância. As cidades renanas estabilizaram-se numa economia urbana afastada dos grandes movimentos econômicos. Os capitalistas

das cidades danubianas emigraram para Antuérpia e para Portugal. Toda a Europa ocidental se voltou para o mar. Franceses, ingleses e holandeses lançaram-se à guerra de corso, contra os monopólios comerciais da Espanha e de Portugal” (Pirenne, 1973, p. 220).

Nesta expansão, Portugal acumulou uma série de experiências que representaram valiosas contribuições para a colonização do Brasil. Não só ficou assentado que o trabalho escravo era indispensável para promover um sistema de ocupação do território como também que essa ocupação só se poderia dar com uma cultura agrícola de alta densidade de valor e/ou “na pata do boi”.

Com uma nobreza belicosa e impaciente, empobrecida nas lutas de unificação e em disputas internas, tanto Espanha como Portugal, estavam voltadas para a consolidação de seu poderio naval, sob um poder absolutista, procurando dessa forma outorga a essa nobreza ávida de recuperação de riqueza o espólio colonial Americano.

Por isso, sob o reinado de Carlos V, a Espanha permitiu a nobres incultos e ferozes, a conquista do México (1519-1522) e do Peru (1532-1535) que foram realizadas pelo terror e pela pilhagem, em nome da Coroa e da Igreja, enquanto Portugal promovia a ocupação mais ou menos ordenada do Brasil, através da instituição das Capitâncias Hereditárias, a partir de 1530.

Consta que um aventureiro português chamado Aleixo de Garcia, a partir da ilha de Santa Catarina, junto com outros europeus e mais de 2.000 índios Guaranis atravessa todo o território do atual estado de Santa Catarina e alcança Guaíra; vadeando o rio Paraná dirige-se para a atual Assunção, 17 anos antes de sua fundação. A partir de Assunção, atravessa o Chaco e ataca o Império Inca, pela retaguarda, após atravessar a Cordilheira dos Andes (The Library of Congress Country Studies, Paraguay, 1988). Portanto, o “caminho” do litoral ao sul

de Santos para o interior já estava estabelecido antes de 1530, e isso tem uma importância fundamental para entender a “ocupação” do Brasil meridional.

A ocupação oficial ocorre a partir de 1530, mais especificamente a partir de 1532, com a institucionalização das Capitânicas Hereditárias e a designação de Martim Afonso de Souza para a capitania de São Vicente. Já em 1534, Ana Pimentel, mulher e procuradora de Martim Afonso começa a promover a pecuária no Hemisfério Sul. Daqui surgem provavelmente duas vertentes, ainda pouco exploradas: As incursões para oeste, em direção à Assunção, das quais as primeiras seguem os passos da Aleixo de Garcia e as posteriores os dos irmãos Góis; e as que se dirigem para o sul, procurando cada vez mais a expansão da pecuária propriamente dita e a busca de um caminho alternativo para se chegar ao Rio da Prata, ante às dificuldades crescentes que a navegação costeira do sul do Brasil e do Uruguai (atuais) ofereciam então.

Com a desorganização que ocorre no Império Português a partir de 1567, que leva Portugal arruinado, a passar para o domínio do rei da Espanha, Filipe II, em 1580, por falta de herdeiro direto, (Pirenne, 1973) fica o apoio ao projeto de colonização da América absolutamente prejudicado. A isto se soma a luta pela independência desencadeada pela Holanda, a partir de 1579, e as lutas intestinas na Europa entre França e Espanha, pelo domínio Continental, com a intervenção perturbadora da Inglaterra, por um lado, e da Igreja, de outro, a tal ponto que a “Invencível Armada” espanhola é destruída em 1588 (Pirenne, 1973). Somente a descoberta das riquezas minerais da América Espanhola sustentam uma tal confusão política na Europa, financiando as lutas pelo poder.

Ao mesmo tempo em que a Península Ibérica conta com a unificação das duas coroas, os limites entre as Américas Espanhola e Portuguesa deixam de ser importantes, ao mesmo tempo em que Portugal perde autonomia, desde 1580 até 1661, nada podendo fazer para ampliar as suas posses na América, e a Espanha enfrenta a oposição da Inglaterra e da Holanda, nos mares, e da França, no

Continente, pouco podendo fazer para promover uma ocupação ordenada, deixando a América Espanhola a mercê de aventureiros em busca de tesouros. Por outro lado, a Holanda consegue a sua independência em 1601 e começa a fustigar as possessões africanas tanto de portugueses como de espanhóis, a par da invasão holandesa de Pernambuco para absorver a tecnologia da produção de açúcar, exclusiva de portugueses e espanhóis, principalmente dos primeiros, e transferi-la para o Caribe.

Portugal pertencendo à Espanha e a Espanha enfrentando muitas frentes de lutas não tinham condições de promover qualquer tipo de ocupação do território de forma organizada, tanto que o florescimento de Pernambuco se dá antes do domínio espanhol, seguido do holandês. Desta forma, quem promove a ocupação do território são os “vicentinos”, os povoadores da Capitania Hereditária de São Vicente, por sua conta e risco.

Três vertentes de ocupação estão sempre presentes, até fins do século XVIII: a expansão da pecuária (no século XVII, mais de 150 fazendas de “paulistas” tinham sido formadas ao longo das margens do rio das Velhas, do rio São Francisco, na Paraíba e mesmo no Piauí, para o norte, já que o gado bovino, cavalar e mular era o instrumento de carga, transporte e tração de toda a colônia, principalmente na produção de cana de açúcar e açúcar); o preamento do índio para servir como escravo, seja nas estâncias e fazendas de pecuária, onde melhor se adaptavam, seja no trabalho escravo das lavouras da Bahia e do Rio de Janeiro, já com dificuldades de receberem escravos negros; a busca das riquezas minerais, especialmente ouro e prata [a fundação de Piratininga, atual São Paulo, se dá justamente pela notícia de ouro nas cercanias do morro de Jaraguá, na saída de São Paulo para Jundiá (atuais)].

As limitações criadas pelos corsários holandeses e ingleses, por um lado, e a desestruturação das colônias portuguesas na África, por outro, somados à perda de mercados e de financiamentos holandeses pela Capitania de São Vicente

obrigam os “vicentinos” a procurarem alternativas de produção e/ou de renda, o que provoca os primeiros encontros com os jesuítas. Em 1631 são destruídas as reduções jesuíticas de Guaíra e do Paraguai; são atacadas as reduções jesuíticas dos mojos na Bolívia, com o que os Vicentinos aprisionam de 80.000 a 200.000 índios, segundo diferentes historiadores (Sedillot, 1958; Schmieder, 1965).

A expansão da pecuária parece estar vinculada a muitas alternativas, mas parece provável que as primeiras cabeças de gado levadas a Assunção o foram por terra, pelos irmãos Góis, a partir de São Vicente, em torno de 1532 (Simonsen, 1969), ou antes, já que existem notícias de que, nessa região, já havia atividade de aprisionamento de índios, exploração de madeira e criação de gado vacuno, mesmo antes de Martim Afonso de Sousa promover o povoamento de forma organizada.

Existem vários indicadores que o gado foi levado para Buenos Aires e Assunção a partir de São Vicente (Santos e São Paulo), já que em 1580 ocorre a primeira exportação de couro de Buenos Aires para a Europa. Ora, a primeira fundação de Buenos Aires ocorre em 1535 e a segunda fundação em 1546, sendo que em ambas ocorrem registros de que foram levadas cabeças de gado para lá a partir de São Vicente. As setes vacas de Gaeta, lenda que tenta identificar o início da pecuária em Assunção, a partir de 1556, mas que não se sustenta em função de outros registros que mostram já existir uma certa quantidade de gado vacuno e cavalariço, em 1557 (Simonsen, 1969) mesmo porque se tratava de gado escuro e de grande porte, muito similar ao trazido pelos vicentinos. Segundo registros identificados por Simonsen (1969), Salazar, vindo da Espanha, e Melgarejo, vindo de Guaíra teriam levado gado de São Vicente, junto com os irmãos Góis, mesmo antes da fundação de Assunção, sendo que uma dessas expedições foi proibida pelas autoridades da Capitania de São Vicente, provocando a fuga de um dos irmãos Góis. Com se sabe a Salazar é atribuída, posteriormente, a fundação de Assunção.

Tudo leva a crer que os primeiros vicentinos levavam cabeças de gado como alimento em suas incursões iniciais, mesmo porque eles nunca sabiam o que iam encontrar. Na medida em que os roteiros foram estabelecidos, eles foram disseminando as fazendas e estâncias de criação de gado, sempre seguindo a rota dos “campos”, ou seja, daquelas regiões em que houvesse um predomínio de savana ou estepe, interrompida só parcialmente por alguma vegetação mais densa. Isto leva a crer que a ocupação com a pecuária se deu ao longo dos divisores e sub-divisores entre as bacias e sub-bacias hidrográficas. E este aspecto tem especial importância para a região da colonização orientada do Rio Grande do Sul.

Tanto isso é verdade que em 1552 foi destruída a povoação de São João Batista, em frente a Buenos Aires, em área muito próxima onde, posteriormente, foi fundada a Colônia do Sacramento. Antes disso, em 1520, Fernando de Magalhães aportou no local onde posteriormente foi fundada Montevideú.

Ora, se em 1556 foram introduzidas sete vacas e um touro, em Assunção (As vacas de Gaeta) como se explica que em 1610 fossem remetidas mais de um milhão de cabeças de gado para Potosí, a partir dos campos de Assunção. Como se explica que Buenos Aires tenha exportado couro para a Europa no mesmo ano de sua terceira fundação (era de se supor que já havia uma intensa atividade pecuária na região e que a fundação era simplesmente a oficialização de um núcleo já pré-existente). Da mesma maneira, deve-se interpretar a fundação de Colônia do Sacramento pelos portugueses, em 1680, já que D. Manuel Lobo contou com o apoio e auxílio dos paulistas e dos santistas para a sua fundação (Simonsen, 1969, p. 172). Estes paulistas já estavam instalados nessas áreas desde muitas décadas e o fizeram por terra, já que o divisor de águas entre a bacia do Paraná e as bacias Atlânticas passa desde São Paulo por todos os campos e altos topográficos do sul do Brasil, até Colônia do Sacramento. Assim se entende porque existiam fortes portugueses (“brasileiros”) em áreas tão

interiores como Pau Fincado, no tríplice limite atual dos municípios de Rosário do Sul, São Gabriel e Santa Maria. Não teria sentido um forte, no século XVII, nesse local tão longe de qualquer fluxo aparente de comércio ou ocupação, a menos que a ocupação, na pata do boi, se desse ao longo dos divisores de água (mesmo porque as várzeas eram intransponíveis no inverno, pelas cheias, e no verão, pela abundância da vegetação espinhosa e seca, os espinilhos). Os rios só permitiam vau no verão e em alguns pontos.

Além disso, já em 1545 haviam sido descobertas ricas jazidas de prata em Potosí, o que provocou o surgimento de uma cidade de 180.000 pessoas, a cidade mais importante da América, nos séculos XVI e XVII. Isso representava uma extraordinária demanda por carne, alimentos em geral, animais de carga, tração e transporte, artigos de couro e roupas rústicas. Ora como a destruição do império Inca é anterior (1522-1535), o fluxo de minérios já era intenso, quando se descobriu a prata em Potosí, descoberta esta decorrente da própria ação espanhola contra os Incas. Dada as dificuldades de transitar pelo Pacífico, é natural se pensar que o fluxo desses minérios tendesse progressivamente a ser feito pelo Bacia do rio Paraná, o que explica a importância crescente de Assunção e Buenos Aires, que se transformaram em boca de mina. O fornecimento de gado, couro e muares se dava também a partir dos vicentinos, diretamente de São Vicente, e posteriormente, a partir da Colônia do Sacramento.

Quando os jesuítas se instalam nos Sete Povos e no Tapes eles compram gado de “Portugueses” para superar as condições de fome que eles enfrentaram em 1634. Segundo Simonsen eles chegam a comprar 5.000 cabeças de Manoel Cabral de Alpoim (1969, p. 196) A partir de então eles organizam a criação de gado bovino, cavalari e muar e se transformam num pólo econômico importante, ligado, inicialmente, a Potosí, e posteriormente à região das Minas Gerais do Brasil. Este gado se espalha e prolifera rapidamente nas 8 reduções da Banda Oriental do Uruguai e nas 11 reduções da Província de Tape, dando a idéia bastante divulgada que foram os jesuítas que introduziram o gado no Brasil

Meridional e no Uruguai, sem se dar conta que a expansão da pecuária proveniente de São Vicente já havia penetrado o território colonial tanto para oeste, como para o norte e, necessariamente para o sul, onde havia a demanda principal (as minas de Potosí). O gado que D. Manuel Lobo vai encontrar em Sacramento era o mesmo gado “grande e de cor escura”, o que determina a sua procedência única, de origem vicentina, seja procedente de Assunção, seja de Buenos Aires (Simonsen, 1969, p. 197).

Quando se inicia o surto da mineração no Brasil, com a descoberta de ouro, em 1660, nas cercanias de Guajará-Mirim, na Bacia Amazônica (Já em 1667, Portugal restringe a migração para o Brasil), mas principalmente a partir de 1696, quando são encontradas as jazidas de Minas Gerais, seguidas de outras jazidas no mesmo estado e em Mato Grosso e Goiás, até 1725, o surto de expansão da colonização é intensíssima, a tal ponto que Portugal proíbe a migração para o Brasil a partir de 1732. Ora, quem supre de bois, cavalos e mulas essa zona de mineração é principalmente o sul que vive, ao mesmo tempo, o surto do couro e, posteriormente, do charque. Enquanto o couro e o charque se vinculam com o mercado via portos de Rio Grande, Montevideú, Colônia do Sacramento e Buenos Aires, o gado em pé, bovino, cavalar e muar se vincula com o centro do Brasil, via terrestre, através dos divisores de água que estabeleceram as áreas iniciais de ocupação portuguesa: da linha do divisor de águas da bacia do Paraná para leste, em direção ao litoral, o domínio português ficou incontestado até o início do século XVIII (Roche, 1969). É interessante observar que este poder incontestado seguia justamente o divisor de águas entre as bacias do Paraná e as bacias que drenavam para o Atlântico.

Figura 10 – Possessão Portuguesa no Brasil Meridional



Fonte: Roche, 1969

Este roteiro de “sequeiro”, que não seguia nem a costa, nem o litoral, mas a linha de crista, só pode ser concebido se chega-se a admitir que o objetivo principal da ocupação era prear índios e criar gado. Qualquer outra estratégia de ocupação teria fugido das savanas e estepes, onde, normalmente não ocorrem jazidas de minérios. Pode-se pensar, portanto, que a ocupação do Brasil Meridional seguiu princípios diferentes dos que tem sido apregoados: de fato, os “vicentinos” foram avançando sobre pastagens pré-existentes e visando atender a grande demanda do momento que eram as minas de Potosí. Instalada a atividade, apreendida a tecnologia da produção da mula, tanto a Colônia do Sacramento, como as reduções jesuíticas da Banda Oriental passavam a ser concorrentes dos pecuaristas Missioneiros, dos Campos da Serra do Sudeste, do Planalto Médio e dos Campos de Cima da Serra. Daí se explica as flutuações da fronteira que

foram, sempre, empurradas de norte para o sul e não o contrário (Daí se entende porque a liderança política se deslocou do sul para o norte). Como pode-se observar, quando a fronteira recuou, em 1777, ela praticamente retorna à posição do roteiro “vicentino” do século XVI e XVII, mantendo, em linhas gerais, o divisor de águas entre a Bacia do Paraná e as bacias Atlânticas, o que confirma que a linha de dominação portuguesa-vicentina era essa.

Mesmo com as charqueadas já em plena atividade, a fronteira sul era indefinida porque não interessava aos agentes econômicos da época estabelecer limites sobre uma área de uso comum, com rebanhos imensos e cujo posse era definida pela força de cada um dos agentes em disputa: quanto mais poder o caudilho tivesse mais gado arrebanhava para a sua charqueada.

Figura 11 – Diferentes Fronteiras do Brasil Meridional



Fonte: Roche, 1969

As terras devolutas, então, ficavam à margem das terras que eram dadas em sesmaria de forma oficial ou consentida pela coroa, quando a ocupação histórica estabelecia a posse do estancieiro ou fazendeiro. Sobravam as terras de posse da Coroa, aquelas que drenavam para o rio Taquari-Antas e todas as terras entre o Taquari-Antas e as áreas até o rio Gravataí, tendo em vista que as áreas entre o Mampituba e o Gravataí, até Porto Alegre, era áreas doadas aos súditos reais que as ocuparam a partir de Laguna.

Ou seja, os colonos não ocuparam as áreas porque fossem confinados pela pecuária ou pelo arroz (que nem existia então) e nem porque as terras altas eram similares aquelas que ocupavam em seus países de origem, mas simplesmente ocuparam as áreas que estavam livres, as áreas que pertenciam à Coroa, sem

posse discutida por “paulista”, ou outro tipo de ocupantes. Os vales e a mata atlântica, seja de meia encosta ou ao interior dos vales, não era objeto do interesse de ocupação dos “portugueses/vicentinos/paulistas/açorianos de então. Este fato tem duas conseqüências imediatas: a rota pelo interior estava estabelecida e serviu de referência para os colonos italianos “saírem” pelo norte e a zona de colonização alemã e italiana da Serra do Nordeste não foi perturbada por nenhum interesse de dominação do resto do Estado, porque não era objeto nem sequer de curiosidade do estamento social dominante do Estado.

Analisando com isenção os roteiros que foram seguidos pelas caravanas de tropeiros que seguiram para os centros de consumo, percebe-se claramente que eles fluíram para o sul e para o oeste durante um século e meio, mas que, posteriormente esse fluxo se direcionou para o norte. Nesse direcionamento para o norte, durante alguns anos, ele seguiu exatamente o traçado do divisor de águas entre a bacia do rio Paraná e os rios das bacias Atlânticas, até quando as taxas e impostos de passagem da oligarquia de Laguna transformaram essa rota num caminho inviável, o que provocou a busca dos vãos pelo rio Pelotas e os caminhos diretos a Minas Gerais, no início, e a Sorocaba, no auge do café. Fortunas se formaram no Planalto Médio e nas Missões, além dos Campos de Cima da Serra, só produzindo mulas.

O comércio via Porto Alegre e Rio Grande, a partir dos rios Taquari, Caí e Sinos deixa de ser hegemônico e saída pelo norte, diretamente aos centros consumidores de São Paulo e depois Rio de Janeiro passam a ser os principais. A construção de toda a estrutura de ferrovias e rodovias, direcionando o fluxo para Porto Alegre, é uma tentativa de centralizar o comércio de mercadorias que não resiste à pressão natural do fluxo para o norte. Com o tempo consolida-se a ferrovia, esvazia-se a hidrovia, mas cresce progressivamente a rodovia, quase com o mesmo traçado dos caminhos de mula, para o norte a partir do Planalto.

A colônia Italiana que subordina o seu comércio inicialmente aos veículos de comercialização da colônia alemã (já que os colonos italianos entraram via Porto Alegre e vale do Caí e Taquari-Antas, era natural que eles procurassem externalizar os seus excedentes pelos mesmos caminhos de entrada. Só que esses caminhos estavam dominados por empresas de transporte fluvial e flúvio-lacustre de origem alemã, como até hoje, e por comerciantes da mesma origem étnica), então, essa colônia italiana rapidamente percebe que existem outros caminhos e se vincula com os Campos de Cima da Serra, reorientando os seus fluxos de produto para os caminhos das “mulas”.

À medida que a colonização avança em direção aos Campos de Cima da Serra, desde Bento e Caxias para São Marcos e Nova Prata, a hegemonia comercial com o centro do país deixa de ser via colônia alemã e Porto Alegre e passa a ser via Bom Jesus e Vacaria, caminhos abertos desde o século XVI pelos “vicentinos”. Daí a importância de analisar a ocupação pretérita do Rio Grande do Sul, para entender a colonização promovida pelo Império e pela Província na zona Alemã e Italiana; secundariamente, entender porque os italianos saíram por “cima”, pelos Campos de Cima da Serra.

2.2.2. - OCUPAÇÃO DO BRASIL MERIDIONAL

Segundo vários historiadores e geógrafos (Roche, 1969; Simonsen, 1969; Prado Junior, 1957; Furtado, 1969) com a descoberta, por parte dos Espanhóis, dos impérios Inca e Asteca, viram-se os portugueses na contingência de povoar o Brasil, sua principal possessão ocidental. Esta posição, entretanto, não tem suporte, quando se considera que os portugueses vinham investindo na ciência da navegação há quase um século e, por outro lado, tinham desenvolvido técnicas de produção agropecuária e agroindustrial extremamente avançadas na Ilha de Madeira, São Tomé e Açores. Os portugueses tinham a pecuária mais desenvolvida, com um gado rústico e com alta capacidade de adaptação, por um lado, e a agroindústria mais importante do mundo, que era a indústria do açúcar. Também tinham desenvolvido o sistema mais efetivo de colonização.

A sua marinha era a mais avançada e era o país com o maior número de entrepostos comerciais do mundo. Supor que os portugueses não tivessem uma estratégia prévia de ocupação do território brasileiro é, pelo menos, inconsistente.

A ocupação do território de forma planejada começa já em 1530, o que, para os padrões da época, era algo extraordinário, já que Portugal amealhava extraordinárias riquezas em seu comércio com a África e o Oriente, através de seus inúmeros entrepostos comerciais, não tendo, aparentemente, nenhum motivo forte para promover a ocupação do Brasil, a menos que Portugal já tivesse traçado uma estratégia de desenvolvimento da agro-indústria do açúcar, que era

monopólio tecnológico seu e que representa o produto de maior dinamismo de mercado.

Enquanto isso, com exceção da Espanha que se apoiou em navegadores Italianos, Portugueses e Espanhóis para desenvolver a sua ação de expansão marítima, as demais nações européias contavam para dominar os mares com piratas e corsários.

A ocupação do território brasileiro se desenvolve de 1530 a 1570, utilizando o trabalho dos indígenas, (O que deve ter criado inúmeros conflitos com os indígenas) e só depois dessa “acumulação primitiva” de riqueza, que também derivou da extração da madeira, principalmente do pau-brasil, no nordeste brasileiro, é que começou a ser desenvolvido o trabalho através da mão de obra escrava de origem africana.

Este fato é extremamente importante porque ele se vincula diretamente à interiorização da ocupação portuguesa no Brasil. Tanto é assim que os Holandeses, a partir de 1579 e até 1609, lutam contra os Espanhóis pela sua independência, conseguida neste último ano.

Vários fatores passam a intervir. Por um lado, a Capitania Hereditária de São Vicente, no extremo meridional da área de colonização oficial do Brasil passa a enfrentar dificuldades com a saída dos capitais holandeses que financiavam a exploração da cana de açúcar e a produção do açúcar nos engenhos, e em 1585 estava em absoluta decadência. Mantinham-se com a venda de lenha e gado para o nordeste brasileiro. Os holandeses tornavam cada vez mais difícil a vinda de escravos africanos, não só por atacarem os entrepostos portugueses, como também por desenvolverem ações de pirataria em toda a rota portuguesa. Por outro lado, com a unificação da península, tendo em vista que a Coroa Espanhola

herdara Portugal, a partir de 1580, modificam-se as prioridades de ocupação, até a nova independência de Portugal que só ocorre em 1661.

Em suma, a relação da Holanda com o início da ocupação do Brasil Meridional, através do financiamento das atividades, em torno de 1532, é interrompida com a sua luta pela independência do jugo **Espanhol**, só que a Espanha herdara o trono de Portugal a partir de 1580.

Os Holandeses retiram o financiamento de São Vicente e dificultam enormemente o tráfego de escravos para o Brasil, tendo inclusive “libertado” os índios da escravidão, para forçar os colonos portugueses a comprarem os escravos de origem africana que eles traziam.

Se por um lado, através do domínio do tráfego de escravos e da produção de açúcar, bem como da dominação da pecuária bovina (o que desintegra a economia colonial que já tinha trocas bem estabelecidas, com uma distribuição funcional bem clara, na qual entravam os produtores livres de carne, animais de tração e alimentos, em geral, para os engenhos de cana de açúcar que só se dedicavam à produção do produto nobre, o açúcar, com mão de obra escrava), por outro, essa dominação e o abandono de São Vicente obrigam os Vicentinos a procurarem outras formas de sobrevivência, deslocando-os para a pecuária e a produção de lenha, naqueles que se dedicavam a tarefas permanentes, e à caça de índio para vender para o mercado do Rio de Janeiro e da Bahia, tendo em vista as dificuldades que estas duas praças enfrentavam para obter mão de obra escrava.

É raro identificar nos críticos dos Portugueses este fato marcante: quando a empreitada de ocupação do território brasileiro ia avançando celeremente, Portugal perdeu autonomia e passou a pertencer à Espanha que tinha dois inimigos poderosíssimos: Inglaterra e Holanda.

Para financiar a sua campanha de independência da Espanha, Portugal se torna financeira, política e militarmente dependente da ajuda da Inglaterra, que disputa a hegemonia Européia com a Espanha, nesse momento histórico.

Ao retomar a sua independência, em 1661, Portugal já não tinha o poder naval de antes e se vê obrigado a entregar o refino do açúcar para os Ingleses, o que significa perder o elo final do processo produtivo, justamente o elo que mais agregava valor. Por outro lado, a competitividade da agro-indústria da cana-de-açúcar do Nordeste Brasileiro é menor que a sua equivalente no Caribe, atividades estas desenvolvidas pelos Holandeses, que haviam transferido a tecnologia portuguesa, introduzindo algumas modificações, mas principalmente aproveitando-se da extraordinária produtividade agrícola da cana-de-açúcar melhor adaptada ao ambiente Caribenho que ao nordeste brasileiro.

Os navegadores formados em Sagres serviam a várias “bandeiras”, o que lhes dava um razoável acesso aos “portos” existentes e daí porque pode-se supor que a presença portuguesa não era um fator estranho em muitos ambientes portuários da América.

Recomposta a dinastia portuguesa é de se supor que durante alguns anos eles tenham se dedicado a sua re-estruturação burocrática e administrativa, para garantir a lealdade de seus súditos. Somente a partir, talvez, de 1665, Portugal tenha voltado, mais uma vez, os seus olhos para o Brasil.

Neste meio tempo os próprios nordestinos já haviam expulsado os holandeses, Laguna tinha sido fundada em 1658, sob os auspícios do reino unificado (Espanha e Portugal) e a penetração para o sul já tinha se estabelecido espontaneamente pela ação conquistadora dos Vicentinos: os Jesuítas tinha criado 11 aldeias indígenas, entre 1609 e 1623 entre os rios Paranapanema e Guaíra, fora as reduções jesuíticas dos Guaranis, no Paraguai, dos Mojos, na Bolívia e dos Arawacos, na Bacia do Amazonas, reunindo os indígenas em suas

reduções numa ampla faixa norte-sul, ao longo da Bacia Paraguai-Paraná, e se transformando numa extraordinária atração para os Bandeirantes.

Os conflitos com os Bandeirantes Vicentinos desenvolvem-se de 1628 a 1630, sendo que em 1631 os jesuítas abandonam a região de Guaíra e se deslocam, em parte para Assunção, no Paraguai, em parte para novos núcleos criados em zonas de dominação Espanhola, em ambas as margens do Rio Uruguai, sendo então fundados os sete povos das Missões, na margem esquerda desse rio.

Aqui é bom fazer uma digressão: os bandeirantes só podiam fazer as suas empreitadas durante os meses menos chuvosos e principalmente em períodos nos quais o tempo fosse relativamente seco. Na bacia do Rio Paraná, eles podiam usar os rios para se deslocar, mas o problema era como acessavam a margem, por exemplo, do rio Tietê.

Então, nessa época os bandeirantes buscavam índios para vender para o Rio de Janeiro e para a Bahia. Pode-se supor que uma parte desses indígenas aprisionados eram levados por terra, pelo menos até o Rio de Janeiro, já que a “viagem” de Guaíra até São Vicente era tão penosa e demorada como a viagem de Guaíra ao Rio de Janeiro.

Ora, a mesma questão se coloca em relação a Potosí, na Bolívia, já que a conquista do Peru ocorreu em 1533 e logo em seguida foram tomadas todas as minas de ouro e prata do império Inca. A produção evoluiu rapidamente, até 1570, quando começou a ocorrer problemas de mão de obra pela fragilidade dos índios em relação às doenças dos Espanhóis, e em 1570 a necessidade de mão de obra era premente nas minas de Potosí. O refino do minério era dominado tecnologicamente pelos Incas, o que obrigou os espanhóis a

introduzirem tecnologias diferenciadas a partir dos anos 1580. Com novas tecnologias implantadas a partir de 1621, Potosí teve um boom de progresso absolutamente extraordinário a tal ponto que por volta de 1650 constituía-se na cidade mais importante de todo o Hemisfério Ocidental, com mais de 160.000 habitantes. Isto representa uma fantástica demanda por alimentos, matérias primas, animais de tração, etc.

Ora, Buenos Aires é fundada pela primeira vez em 1535, para onde foram levadas as primeiras cabeças de gado, a partir de São Vicente (Existe a lenda da “Vaca de Gaeta”, mas, em verdade, quem pretendia promover a pecuária na América Meridional era a esposa do donatário de São Vicente – Ana Pimentel, - Simonsen, 1969). Neste período, são levadas as primeiras cabeças de gado também para Assunção, a partir de onde é fundada Buenos Aires, pela segunda vez, em 1580, e Santa Fé, em 1573, nas margens do Rio Paraná.

Os portugueses estiveram no Rio da Prata muitas vezes, antes de 1530, mas é notória a ancoragem de Fernando de Megalhães, em 1520, na atual cidade de Montevidéu, e, provavelmente, fundando São João Batista, que é destruída pelos espanhóis em 1552. Portanto, quando Colônia do Sacramento é “fundada” pelos Portugueses, em 1680, os Bandeirantes já tinha destruído as reduções jesuíticas de Guaíra, dos Mojos, na Bolívia (entre 1628 e 1630) e já tinham penetrado para o sul, provavelmente até Colônia do Sacramento por terra. Porque? Ora, para o sul, os terrenos ao longo da costa eram paludais, com banhados cobertos de vegetação mais difícil de penetrar que a floresta. O litoral termina abruptamente contra os contrafortes da Serra Geral, coberta de floresta Atlântica, cerrada, e de difícil transposição. É mais lógico pensar que os bandeirantes que tinham ido por terra até São Paulo, pela rota dos indígenas, e também por elas tenham penetrado até Guaíra, tenham seguido por terra para o Sul. Quando os portugueses oficializam a fundação de Colônia do Sacramento

esse já era um ponto de chegada dos Vicentinos, pela simples razão que Colônia do Sacramento é um ponto alto da “costa” do “Prata”, representando o ponto terminal do divisor de águas da Bacia do Paraná em relação a um conjunto de bacias litorâneas, até São Paulo e daí até São Vicente.

Ou seja, em seu espírito aventureiro, os Vicentinos seguiam o divisor de águas, mesmo porque as planícies do Rio Grande do Sul eram intransponíveis, devido ao tipo de vegetação, com muitos espinhos, que a cobriam, e pelas enchentes que impediam a transposição dos rios, em épocas de chuvas. A maior parte dos caminhos e estradas “antigas” do Brasil Meridional seguiam sempre o divisor de águas, respondendo a um hábito criado pelos Vicentinos e portugueses, como uma forma de garantir a empreitada.

A vinculação de Sacramento com o resto do Brasil começa a ficar clara quando se pensa que no momento da ocupação das áreas aonde foi fundada a Colônia do Sacramento, Portugal estava terminando a sua reestruturação interna. É difícil supor que podia contar com uma marinha já poderosa militarmente, mesmo com o apoio da Inglaterra. Então, o início do nucleamento em torno do ponto onde posteriormente foi criada a Colônia do Sacramento deve ter sido estabelecido por terra e seguindo o divisor de águas entre a Bacia do Paraná e as Bacias Litorâneas.

Esta posição confirma a tendência á continentalização das ações Vicentinas e de todos os “ocupantes” do Brasil Meridional. A intensa mata ciliar e a vegetação densa do tipo “carcaral” nas planícies de inundação, deveriam ter induzido os aventureiros a seguirem os divisores de água indicados, levando-os até Sacramento, que era, inclusive, melhor porto que Buenos Aires.

Estabelecida a Colônia do Sacramento intensificam portugueses e Ingleses o contrabando de produtos de e para Potosí, entre os quais animais de tração e carga, as mulas, já que nas regiões próximas à Potosí não haviam condições e

nem tecnologia para produzir muares, muito menos nas regiões planas que caracterizam o Pampa Argentino. Os concorrentes eram as Reduções Jesuíticas, mas estas estavam situadas num outro sub-divisor de águas que era o sub-divisor de águas entre a Bacia do rio Pelotas-Uruguai e a Bacia do Rio Jacuí. Nessa condição eles tinham penetração em direção à Potosí, mas também supriam as mesmas áreas que o caminho desde Sacramento poderia atender. O ponto de ligação estava entre Cruz Alta e Passo Fundo.

Em primeiro lugar, em 1520 foi fundada a povoação de São João Batista, por Fernando de Magalhães. É interessante verificar que os irmãos Góis já faziam incursões diretas, por terra, para Assunção.

O roteiro pelo divisor de águas leva necessariamente à Colônia do Sacramento, passando por perto de Bagé, subindo por Torquato Severo e Ibaré, indo pelo Cerro do Batovi até São Gabriel e daí deslocando até Boca do Monte, depois de passar por Pau Fincado e Caibaté. Seguindo pelo divisor de águas, sobe-se para Júlio de Castilhos, Tupanciretã, Cruz Alta até Carazinho e daí para Lagoa Vermelha e Vacaria. De São Borja, através de Santiago, o outro subdivisor de águas se comunica também com Tupanciretã e daí para nordeste acompanha a mesma rota em direção a Cruz Alta finalizando em Vacaria.

Mesmo ao sul, as Vacarias de Viamão representavam a comunicação com o norte através de Barrocadas e daí para Santo Antonio da Patrulha, Taquara A São Francisco do Paula e Tainhas, ou através de Riozinho até Tainhas e daí para São José dos Ausentes que recebia o fluxo que vinha de Vacaria, através de Bom Jesus. De São José dos Ausentes seguia-se para Laguna ou diretamente, pela Serra, até Santos.

Figura 12 – Divisor de águas e provável roteiro de penetração para o sul



Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento – RS – Mapa Hidrográfico

2.2.3. - A QUESTÃO COLONIAL

Dado que a ocupação do território se deu num processo de expansão natural, com um avanço sobre áreas de pastagens para produzir bovinos, eqüinos e muares, não interessava nem para os ocupantes e nem para a coroa portuguesa qualquer área que não servisse a esses propósitos.

A instalação da colonização nas áreas que foram feitas, nem segue o princípio de que eram áreas similares às das origens dos colonos, mesmo porque os colonos alemães e italianos poderiam ter vindo de áreas de várzea, nem de que eles foram confinados a aquelas áreas porque não eram áreas de interesse para a pecuária e para o arroz, atividades típicas da oligarquia da metade sul.

Eram as áreas disponíveis para a Coroa distribuir sem nenhum contestação. Eram as áreas entre os rios e os divisores de água, ou seja, eram as áreas que não serviam nem para a ocupação produtiva da pecuária bovina e nem para a criação de mulas. Eram as áreas da Coroa portuguesa, preservadas desde 1534 pelos vicentinos porque ficavam a leste da linha que lhes interessava preservar, sem que lhes interessasse explorar. Era um território de posse lógica, mas não natural. Lógica porque tudo o que ficasse a leste do divisor de águas que os vicentinos utilizavam como meio de penetração para o sul, era posse portuguesa; era um território de posse estratégica, porque o litoral naturalmente seria dominado a partir de Santos ou Laguna, embora inóspito, mas sem oferecer o risco de agressão pela retaguarda: os caminhos do sul para o norte ficavam garantidos dos castelhanos, mas não dos índios, nem dos leões baios, nem das onças, nem das jaguatiricas, nem dos lincos, nem dos mão peladas, etc...

A Mata Atlântica era exuberante e impenetrável, não sugeria, pela experiência dos portugueses em outras áreas, que daqui surgissem riquezas minerais; era uma área sem interesse, de difícil acesso e de propriedade da Coroa.

Por outro lado, caso todo o comércio tivesse sido restrito a Porto Alegre e, no máximo porto de Rio Grande, a região de Caxias e Bento teria dificuldades adicionais para o seu desenvolvimento. Foi a abertura pelo “norte” que criou as condições de desenvolvimento independente da região.

A ocupação desse território tem por base o movimento dos “vicentinos” (Habitantes da Capitania Hereditária de São Vicente, que hoje teria como as suas cidades mais importantes São Paulo e Santos, para se poder ter uma idéia de localização), nos primórdios do século XVI.

Embora haja uma nebulosa em torno aos movimentos de deslocamento ocorridos durante os séculos XVI e XVII no Brasil Meridional, vários indicadores sugerem que os “vicentinos” se deslocavam pelos divisores de água, a tal ponto que Aleixo de Garcia atravessou do litoral de Santa Catarina, até o Império Inca, em 1517/1518 (US Library of Congress Country Studies, 1988), muito antes da fundação oficial de Assunção, no Paraguai e antes mesmo dos Espanhóis terem atacado aos Incas, pelo Pacífico. A rota para o oeste já era conhecida pelos índios guaranis que mantinham um bom contato com os portugueses e espanhóis.

No momento em que Portugal passou para a posse do rei de Espanha, em 1580, mantendo-se sob a dominação espanhola até 1661, dois vetores passaram a determinar a ocupação do Brasil Meridional. Por um lado, o Tratado de Tordesilhas fica totalmente esvaziado em seu significado; por outro, Portugal perde completamente a sua autonomia e o seu projeto de navegação transoceânica praticamente desaparece. Então, as capitanias hereditárias ficaram a sua própria mercê, o que foi agravado ainda mais no caso da Capitania de São Vicente porque todos os seus financiamentos eram apoiados pela Holanda que, desde 1579 lutava contra a Espanha por sua independência; não interessava mais aos holandeses manterem São Vicente, no instante em que o Brasil passou para a coroa espanhola. São Vicente empobrece e os “vicentinos” se dedicam

basicamente a explorar as duas atividades secundárias até então, a pecuária e a lenha, já que, antes, o produto principal, mesmo em São Vicente, era o açúcar.

A busca de alternativas de renda para os “vicentinos” passava pela captura de índios, de animais exóticos para os europeus e de pássaros. A questão que se coloca, neste caso, é como se alimentavam esses homens que se embrenhavam pelos “sertões”? Quais os caminhos preferenciais que eles seguiam?

Começando pela última questão, eles deveriam ter seguido os caminhos menos difíceis, evitando a mata atlântica e as várzeas cheias de espinhos; deveriam seguir as rotas que percorriam savanas e estepes, na direção do sul, embora se saiba com segurança que eles usaram o Tietê para penetrar para o oeste. Mas, para o sul, os “vicentinos” não tinham outro caminho que não o do divisor de águas entre a Bacia do Rio Paraná e as Bacias que drenavam diretamente para o Atlântico. Daí se entende que já no início do século XVIII existissem fortes no coração do atual Rio Grande do Sul, em lugares tão inóspitos como Pau Fincado, no limite tríplice entre os atuais municípios de São Gabriel, Rosário do Sul e Cacequi. É absolutamente incompreensível que os portugueses tivessem construído um forte num lugar tão inexpressivo, a menos que este lugar representasse um importante ponto de passagem dos viajantes que percorriam de norte a sul e de sul a norte, todos os caminhos que ligavam São Vicente ao Prata.

Existem vários indicadores dessa tendência em criar rotas terrestres, pelo divisor de águas:

1. Em 1508, 1515, 1519 e 1526, expedições espanholas que penetraram o estuário do Prata e foram em demanda do Pacífico, usaram o Brasil, em especial o porto de Santos (São Vicente), como base de apoio para as ações; Aleixo de Garcia, a partir da ilha de Santa Catarina já tinha estado em Assunção em torno de 1518; os irmãos Góis já tinham acompanhado a Salazar desde

Santos até Assunção, em 1533, antes da sua fundação oficial; já haviam criado uma povoação em frente a Buenos Aires, em 1555, chamada de São João Batista; já tinham suprido os fundadores de Buenos Aires (1ª fundação, em 1535) e Assunção com cabeças de gado, trazidas por D^a. Ana Pimentel, esposa e procurada de Martim Afonso de Sousa, em 1534, já que um bom engenho de cana de açúcar exigia 40 escravos e o mesmo número de bois e de cavalos (Simonsen, 1969, p. 151), já que “o gado bovino, cavalos e muias, além de produto básico de alimentação, servia como agente motor e meio de transporte” (Simonsen, op. cit. p. 150); Tomé de Sousa levou grandes quantidades de gado bovino para Salvador quando lá instalou o 1º Governo Geral do Brasil, em 1549, gado esse vindo de São Vicente (Simonsen, op. cit. p.151) o que demonstra a importância dessa atividade na Capitania comandada por Martim Afonso de Sousa e D^a. Ana Pimentel.

A busca de novas pastagens naturais faz com que a criação de gado se expanda em direção ao rio São Francisco, pelo noroeste, e em direção ao Prata para o sul, passando por Ponta Grossa, nos Campos de Curitiba, por Lages, em Santa Catarina e daí para os Campos de Vacaria e os Campos de Viamão. Ora, os Campos de Vacaria ficavam no divisor de águas da Bacia do Rio Uruguai e da Bacia do Guaíba, enquanto que os Campos de Viamão eram os únicos campos altos na Planície Costeira do Rio Grande do Sul podendo ser alcançados a partir de Bom Jesus, por Tainhas e Santo Antonio da Patrulha e daí, sempre pelo divisor de águas da Barrocadas, alto topográfico que liga, justamente, os Campos de Viamão à Santo Antonio. A ocupação a partir de Laguna é muito posterior e tinha uma conotação primordial que era cobrar impostos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Cultural, **D. Pedro I – O conquistador de dois impérios**. In: História do Brasil – Grandes Personagens – Fascículo 64, São Paulo: Abril Cultural – 1978. 4ª ed.
- _____ **D. Pedro II – O poder moderador no jogo político**. In: História do Brasil – Grandes Personagens – Fascículo 84, São Paulo: Abril Cultural - 1976.
- Atuaserra – ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE – **Uva e Vinho. Rota Turística – Rio Grande do Sul – Brasil**. Turismo nas Quatro Estações do Ano.
- ATUASERRA/SEBRAE-RS – Apresentação I – Turismo no Meio Rural e Agronegócios. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado
- _____. Apresentação II – Turismo no Meio Rural e Agronegócios. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado.
- Bitencourt, Daniela – Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios – Convênio: ATUASERRA/SEBRAE-RS, Núcleo de Turismo – **“Informações sobre Projeto Inicial”**. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado.
- _____ (2001) – Projeto Turismo no Meio Rural e Agronegócios – Convênio: ATUASERRA/SEBRAE-RS, Núcleo de Turismo – **“Produtos lançados contemplam diferentes aspectos do turismo”**. 2001. Porto Alegre: SEBRAE-RS. Não publicado.
- Braudel, Fernand. **Las Civilizaciones Actuales**. Estudio de historia económica y social. Madrid: Editorial Tecnos – 1971. 1ª ed., 3ª Reimpresión. 497 p.
- Castro, A. B. – Agricultura e Desenvolvimento no Brasil. In: Castro, A. B. – **7 ensaios sobre a economia brasileira. Vol. 1** – São Paulo: Companhia Editora Forense – 1969. p. 77-144.
- Cole, G. D. H. – **Introducción a la Historia Económica** –México: Breviarios de Fondo de Cultura Económica, 1965. 2ª ed. 249 p.
- Dacanal, J.H. – A Imigração e a História do Rio Grande do Sul. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. 2ª Ed. p. 271-280.
- Furtado, Celso – **La Economía Latinoamericana**. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. 1969 – 311 p.
- Gerschenkron, A. – **Atraso Económico e Industrialización**. Barcelona, España: Ed. Ariel – 1970. 200 p.
- Giron, L.S. – A Imigração Italiana no RS: Fatores Determinantes In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 47-66.
- Guazzelli, Cesar A. B. - A crise do sistema colonial e o processo de independência, p. 120 a177. In: Wasserman, Claudia (coord.) - **História da América Latina: Cinco Séculos**. Porto Alegre: Ed. da Universidade - 1996 - 223 p

- Hobsbawm, Eric J. – **A Era do Capital – 1848-1875** – Rio de Janeiro: Paz e Terra – 1979, 343 p.
- _____ – **Rebeldes Primitivos** – 2ª ed. Barcelona: Ariel – jun. 1974, 368 p.
- Houaiss, Antonio, Villar, Mauro de Salles e Mello Franco, Francisco Manoel de – Dicionário Houaiss da língua portuguesa – Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia – 2001 – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2.922 p.
- Justus, Jarbas de O. Machado, M.L. de A. e Franco, M. S. M. – 2- Geomorfologia – in: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – **Levantamento de Recursos Naturais – Volume 33** – Folha SH.22 PORTO ALEGRE E PARTE DAS FOLHAS SH.21 URUGUAIANA E SI.22 LAGOA MIRIM, Projeto RADAMBRASIL, Rio de Janeiro, 1986, 792 p.
- Lagemann, Eugenio – Imigração e Industrialização. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 114-134.
- Lando, A.M. e Barros, E.C. – Capitalismo e Colonização – Os Alemães no Rio Grande do Sul. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 9-46.
- Marx, K. – Le Capital. In: **Oeuvres de Karl Marx – Economie I**. Edition par Maximilien Rubel, Paris, France: Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade – 1965. 1821 p
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Divisão de Pesquisa Pedológica. – **Levantamento de Reconhecimento dos Solos do Estado do Rio Grande do Sul**. Boletim Técnico nº 30. Mousinho Artefatos de Papel Ltda. Recife, 1973. 431 p.
- _____ - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Levantamento e avaliação de recursos naturais, sócio-econômicos e institucionais do Rio Grande do Sul** – 5 vol. Gráfica Alvorada, Brasília, 1973.
- MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA – DEPARTAMENTO NACIONAL DA PRODUÇÃO MINERAL. **Mapa Geológico do Estado do Rio Grande do Sul**. Escala: 1:1.000.000 Departamento de Produção Gráfica – IBGE, Rio de Janeiro. 1989.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL – FUNDAÇÃO IBGE. **Divisão do Brasil em Micro-Regiões Homogêneas – 1968**. Ed. Departamento de Documentação e Divulgação Geográfica e Cartográfica. Fundação IBGE, Rio de Janeiro, 1968, 564 p.
- Moure, T. – A Inserção da Economia Imigrante na Economia Gaúcha. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 91-113.
- Pesavento, S.J. – **RS: Agropecuária Colonial & Industrialização**. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1983. 226 p.

- _____ – O Imigrante na Política Rio-Grandense. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 156-194.
- Pirenne, Jacques-Henri. **Panorama da História Universal**. São Paulo: Difusão Européia do Livro – Ed. da USP – 1973. p. 362.
- Porto, Aurélio – Notas sobre a “Criação do Gado”, do Prof. Dr. Roberto Simonsen, em Simonsen, Roberto – **História Econômica do Brasil (1500/1820)** – São Paulo: Cia. Editora Nacional – 1969 – 6ª Ed., p. 194 – 197.
- Prado Júnior, Caio – **Formação do Brasil Contemporâneo – Colônia** – São Paulo: Editora Brasiliense – 1957 – 5ª Ed. 390 p.
- Ramos-Oliveira, A. – **Historia social y política de Alemania**. 2ª Ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1964, 2 volumes, vol. I 346 p.
- Roche, J. – **L’Administration de la Province du Rio Grande do Sul de 1829 à 1847** – d’après les rapports inédits du Prèsident du Rio Grande do Sul devant le Conseil General, puis l’Assemblée Provinciale. – Porto Alegre: Ed. Globo – 1961 – 62 p.
- _____ – **A Colonização Alemã e o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Globo. 1969, 810 p.
- SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO – DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO COOPERATIVISMO. Divisão de Geografia e Cartografia – **Estado do Rio Grande do Sul – Divisão Municipal. 1993**
- _____ – DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO COOPERATIVISMO. Divisão de Geografia e Cartografia – **Estado do Rio Grande do Sul – Mapa Hidrográfico**. Não Publicado
- Schmieder, Oscar – **Geografia de América Latina**. México: Fondo de Cultura Econômica. 1965 – 647 p.
- Sédillot, René – **Histoire des colonisations**. Paris: A. Fayard. 1958. 649 p
- Simonsen, Roberto. **História Econômica do Brasil (1500 – 1820)**. 6ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional – 1969. 475 p.
- Tavares dos Santos, J.V. – Cantineiros e Colonos – A Indústria do Vinho no Rio Grande do Sul. In: Dacanal, J.H. (org.) – **RS: Imigração & Colonização**. 2ª Ed. Porto Alegre: Mercado Aberto. 1992. p. 135-155.
- The Library of Congress Country Studies. - **Paraguay**. The Early Explorers and Conquistadores. <http://memory.loc.gov/frd/cs/cshome.html>. 1988
- _____ - **Portugal**. Maritime Expansion. Sea Route to India. <http://memory.loc.gov/frd/cs/cshome.html>. 1993
- _____ - **Uruguay**. From Pre-Columbian Times to the Conquest. <http://memory.loc.gov/frd/cs/cshome.html>. 1990