

O Maior Hospedeiro do Mundo

Trabalhando com a inteligência e a perícia de um encenador, este dinâmico empresário construiu a maior e mais eficiente cadeia de motéis do mundo

Condensado de TIME

«VAMOS parar aqui mesmo», disse com voz arrastada o americano de cabelos cor de areia que dirigia velozmente por uma auto-estrada perto de São Paulo. O que atraíra os seus cintilantes olhos azuis fora um cartaz dentro de um terreno baldio: *Vende-se*. «Isto quer dizer que está para vender, e são as únicas palavras de português que eu conheço», explicou o americano. Então saiu do carro e começou a tirar rapidamente as medidas da propriedade, ao mesmo tempo que disparava uma rajada de perguntas para o grupo formado pelos seus ajudantes: «Quem é o dono? Quanto se paga de impostos? Quantos carros passam por aqui?»

Charles Kemmons Wilson, de 60 anos de idade, fundador e presidente da Holiday Inns, Inc., estava



© SATURDAY EVENING POST

fazendo o que mais gosta na vida: processando novas instalações para a maior cadeia de motéis do mundo e a que mais rapidamente cresce. «Olhar para um terreno é como andar procurando ovos de Páscoa. Às vezes encontra-se um ovo de ouro.»

E ultimamente Kemmons Wilson tem encontrado uma grande quantidade de ovos de ouro. Abre em média um novo Holiday Inn cada três dias — ou um novo quarto cada 36 minutos. Wilson possui atualmente 1.457 unidades hoteleiras em todos os 50 estados americanos e em 25 outros países ou territórios — em lugares tão variados como a Grécia e a Suazilândia, a Suíça e a Espanha, Marrocos e Nassau. Já em 1971 atendia 72 milhões de hóspedes, tendo tido um lucro de 42 milhões de dólares, depois de pagos os impostos, de um rendimento total de 708 milhões. Apesar da concorrência de uma hoste de imitadores, o número de quartos da Holiday Inns, Inc. — 217.865 — é mais de quatro vezes superior ao da sua mais próxima rival no campo de motéis ou hotéis, a Ramada Inns.

«Um Mundo Maravilhoso»
Sendo um empresário que não se importa com os riscos numa época de prudente administração profissional, Wilson construiu o seu império em apenas 20 anos. Com uma fortuna pessoal calculada em mais de 100 milhões de dólares, é uma evidente negação da crença geral de que o homem que enriquece à sua própria custa não con-

segue mais acumular uma grande fortuna numa economia capitalista altamente desenvolvida. Em 1967, o suplemento dominical do *Times*, de Londres, classificava-o entre os 1.000 homens mais importantes do século XX, ao lado de Winston Churchill e Franklin Roosevelt.

Esta honra foi concedida a Wilson pelo fato de ele ser praticamente o criador da moderna indústria de motéis. Até 1952, quando fundou a Holiday Inns, os motéis não passavam muitas vezes de lugares sem classe e pouco respeitáveis, que serviam principalmente para amantes ocasionais e caixeiros-viajantes em trânsito. Wilson situou-se entre os primeiros a aperceberem-se de que o rápido aumento de renda per capita que se seguiu ao fim da Segunda Guerra Mundial conduziria a uma rápida expansão tanto dos negócios, como das viagens de recreio. Apercebeu-se também de que, em viagem, as pessoas prefeririam alojar-se em hotéis que oferecessem, além de um lugar para estacionar o carro, um padrão estandardizado de asseio, conforto e refeições a preços moderados.

Hoje, o ramo hoteleiro está se tornando importante em meio à pronunciada expansão econômica. Calcula-se que, em 1972, mais de 123,5 milhões de americanos cruzaram as estradas do país, a que se deve somar o número recorde de 14,7 milhões de turistas estrangeiros. Todas as noites, cerca de 200.000 destes viajantes irão alojar-se nas Holliday Inns.

O fundador e presidente executivo da cadeia é um homem animado, franco e bom conversador, que acredita integralmente no lema da companhia que usa impresso na sua gravata: «É um mundo maravilhoso.» Como muitos visionários, tem do mundo uma visão simplista. «Quando se tem uma idéia», diz ele, «tem de se arranjar uma razão para a concretizar, não uma razão para não a levar adiante.»

No seu trabalho, Wilson procede como um homem-espetáculo, apesar de estar sempre disposto a ouvir a equipe de colaboradores. Por exemplo, ele pode rapidamente rejeitar o local para um motel que lhe tenha sido proposto por um assessor depois de algumas semanas de estudo porque «não gosto do jeito do terreno». Diz Wilson: «Já fui acusado de muitas coisas, mas nunca de indecisão.»

Apesar da sua fortuna, Wilson continua a ser um homem da classe média nos seus valores, gostos e hábitos. Durante os últimos 27 anos, vive na mesma casa de seis quartos onde criou seus cinco filhos — uma residência confortável mas nada luxuosa, em Red Acres, na zona leste de Mênfis, no Tennessee. Ele e a mulher, Dorothy, com quem se casou há 31 anos, dão-se francamente bem, e ele ainda gosta de dar-lhe a mão em público ou acariciar-lhe o joelho quando está sentado ao lado dela. É também com ela que discute muitos dos seus maiores projetos.

Pipocas e Caça-Níqueis. Nas- cido em Osceola, uma cidadezinha

de menos de 10.000 habitantes no Arkansas, Wilson teve uma juventude em que predominou a adversidade. O pai morreu quando ele tinha nove meses, e a mãe, Ruby, levou o menino para Mênfis, onde ela se empregou como assistente de um dentista, ganhando 11 dólares por semana. Quando perdeu o emprego durante a depressão econômica em fins dos anos 20 e início da década de 30, Wilson, que fazia pequenos trabalhos quase desde que começara a andar, deixou o ginásio e começou a trabalhar em tempo integral.

Comprou por 50 dólares uma máquina de fazer pipocas e instalou-a no salão de espera de um teatro em Mênfis. Como ele recorda: «Em pouco tempo eu estava fazendo mais dinheiro que o gerente do teatro, e então ele pôs-me na rua e ficou com a concessão para ele.» Em 1931, Wilson vendeu a máquina ao gerente pelos 50 dólares que ela lhe custara e investiu o dinheiro em cinco máquinas caça-níqueis. (Mais tarde, voltou a comprar a máquina de fazer pipocas, que hoje se encontra no seu gabinete.) Em 1933 já tinha economizado 1.700 dólares, com os quais construiu uma casa. Passado pouco tempo, hipotecou-a a um banco por 6.500 dólares. «A partir de então», diz ele, «resolvi lançar-me no negócio de construção.»

Continuou a construir mais casas, comprou apartamentos, adquiriu teatros e lançou-se numa empresa distribuidora de máquinas toca-

discos. Quando começou a Segunda Guerra Mundial, Wilson estava rico. No entanto, vendeu todos os seus negócios por 250.000 dólares, alistou-se no Comando de Transporte Aéreo e pilotou um C-47 sobre o Himalaia, provavelmente a mais perigosa rota de transporte aéreo durante a guerra. Depois de ter dado baixa das fileiras, voltou para o negócio de construção e a sua fortuna subiu a um milhão de dólares, ao mesmo tempo que desenvolvia a sua experiência em encontrar imóveis que oferecessem um potencial de maiores ganhos.

Em 1951, Wilson meteu a família num carro e dirigiu-se para Washington, naquilo que viriam a ser umas férias decisivas. A família instalou-se em motéis, mas eram todos dispendiosos, pouco espaçosos e desconfortáveis. «Logo que regresssei a Mênfis», diz Wilson, «resolvi construir um motel que tivesse tudo aquilo de que tínhamos sentido falta.» O homem que desenhcou o projeto, Eddie Bluestein, rabiscou um título na parte inferior dos planos: Holiday Inns. Havia tirado o nome de um velho filme de Bing Crosby que vira na véspera.

Wilson levantou 300.000 dólares em um banco, e em 1952 o primeiro Holiday Inn era inaugurado junto de uma importante estrada de acesso a Mênfis. O negócio prosperou tanto que em 20 meses ele construiu mais três motéis quase idênticos em outras estradas que levavam à cidade. «Você tem de encontrar um Holiday Inn para ir



Holiday Inn Madeira, no Funchal, construído pela Imobiliária Construtora Grão Pará, de Lisboa, para a sua companhia associada Intermotel, e inaugurado no dia 21 de outubro de 1972 pelo Presidente da República Portuguesa, Almirante Américo de Deus Rodrigues Tomás (Foto: I. C. Grão Pará)

a Mênfis», ele diz.

Mantendo o Padrão. Com impaciência, Wilson sonhava construir uma cadeia nacional de 400 motéis para serem operados sob o regime de concessão. Para a questão de contatos e de créditos, ele dirigiu-se a um amigo de Mênfis, Wallace E. Johnson, um dos maiores nomes do país no campo

de projetos imobiliários e nessa altura diretor da Associação Nacional de Construtores Civis. Johnson tornou-se presidente da Holiday Inns (é agora vice-presidente do conselho diretor) e ajudou a conseguir concessões de exploração entre homens de negócios da sua amizade em todo o país. Wilson e Johnson fizeram o primeiro contrato de concessão em Clarksdale, no Mississippi, por 500 dólares e uma taxa fixa de cinco centavos por noite por cada quarto ocupado. Em contrapartida, essas licenças trouxeram para a Holiday Inns planos e publicidade em escala nacional. Começaram a chover os pedidos.

Atualmente, a Holiday Inns, Inc., recebe cerca de 10.000 pedidos de concessão por ano, mas apenas umas 200 são concedidas — na sua maior parte a pessoas que já possuem motéis e provaram ser bons administradores. (A companhia matriz conserva a propriedade de quase metade dos motéis da cadeia.) Um motel típico de 100 quartos custa cerca de 1.100.000 dólares, sendo o preço da concessão (individual ou em grupo) de cerca de 350.000 dólares. Uma concessão pode vir a render, pagos os impostos, mais ou menos 50.000 dólares — um belo lucro de 15% ou mais sobre o investimento. Por esses motéis, a Holiday Inns cobra uma entrada de 15.000 dólares, além de *royalties* e taxas de cerca de 6% sobre a renda bruta anual. E muitas dessas concessões já fizeram milionários.

Manter o conjunto global da

Holiday Inns funcionando com regularidade constitui um delicado exercício de manobrar milhões de pequeníssimos detalhes. O sucesso é obtido à medida que se mantêm os custos a um mínimo pelo alto volume de compras, embora sem parecer que haja alguma restrição em qualquer dos serviços, e garantindo mais ou menos o mesmo padrão de qualidade de todos os motéis. Esse padrão é mantido por 40 inspetores, que fazem visitas de surpresa a quase todos os motéis quatro vezes por ano. Eles controlam tudo — piscina, restaurante, até mesmo os tapetes — de acordo com um sistema estrito de pontos. Por exemplo, se os tapetes estão gastos ou sujos, o inspetor multa o motel em 30 pontos. Se esse motel somar 850 pontos num total possível de 1.000, o encarregado dele tem um mês para pôr tudo em ordem. Se uma inspeção posterior não encontrar qualquer melhoria, o encarregado é despedido — e, no caso de ser uma concessão para exploração, o contrato é rescindido.

Wilson, contudo, considera a sua companhia muito mais que uma grande máquina de produzir dinheiro. Ele possui um sentido global da sua missão, e diz: «Penso que poderemos fazer mais pela paz mundial através do turismo e construindo motéis em todo o mundo do que por outro processo qualquer. Assim, poderemos conhecer outras pessoas noutros países, elas poderão conhecer-nos, e isso é bom.»