

Internacionalização de Redes Hoteleiras: um referencial de análise a partir da entrada de redes internacionais no mercado brasileiro

Gabriel Furlan Coletti

Resumo: As redes hoteleiras adotaram a estratégia de expansão internacional nos últimos anos, mas sua dinâmica difere de outras empresas de serviços em função da heterogeneidade do setor terciário. Visto isso, este trabalho busca explorar a capacidade explicativa das teorias de internacionalização, bem como adapta-las à dinâmica real do mercado sob o formato de um referencial, considerando as estratégias das redes hoteleiras internacionais no Brasil. O trabalho, que utiliza uma abordagem qualitativa dentro de estudo de múltiplos casos, é iniciado com o dimensionamento da indústria hoteleira. Os dados são levantados junto à STR Global, sobre as 16 redes internacionais no Brasil, numa amostra de 1872 hotéis. Para o referencial de teorias de internacionalização é estruturada uma revisão bibliográfica em livros e artigos de periódicos, sintetizando seus pontos principais. Observou-se que a entrada das redes no país é direcionada à prestação de serviços e determinada pela exploração de redes e vantagens da localidade.

Palavras-chave: Internacionalização; Estratégias; Redes Hoteleiras Internacionais; Mercado Brasileiro; Indústria Hoteleira.

Abstract: Hotel chains have adopted the strategy of international expansion in recent years, but their dynamics differ from other service companies due to the heterogeneity of the tertiary sector. Thus, this work aims to explore the explanatory capacity of internationalization theories, as well as to adapt them to the real market dynamics in the form of a referential, considering the strategies of the international hotel chains in Brazil. The work, which uses a qualitative approach within a multiple case study, is initiated with the design of the hotel industry. The data are collected from STR Global, about the 16 international chains in Brazil, in a sample of 1872 hotels. For the referential of internationalization theories a literature review is structured in books and articles of periodicals, synthesizing its main points. It was observed that the entry of the networks in the country is directed to the provision of services and determined by the exploitation of networks and advantages of the locality.

Key-Words: Internationalization; Strategies; International Hotel Chains; Brazilian Market; Hotel Industry.

Introdução

O número de estudos que tratam da internacionalização de empresas tem aumentado nos últimos anos. Esse aumento é verificado, em grande medida, devido à adequação das teorias que tratam do tema à dinâmica do setor de serviços, tendo sido elas elaboradas originalmente para explicar o investimento estrangeiro de empresas industriais (GRÖNROOS, 1999).

Esse fenômeno ocorre em função do crescimento da importância do setor terciário na economia mundial e, principalmente, pela incorporação de diversos serviços em todas as cadeias produtivas da indústria. Essas estruturas de produção acompanham a divisão internacional do trabalho, com etapas específicas distribuídas pelos países segundo suas competências produtivas. Esse fenômeno se deu, entre outros fatores, pela

diminuição dos custos de transporte internacional, que levou a um aumento não apenas nos fluxos de comércio mundial, mas também na atividade turística internacional. Segundo Endo (2006), a atividade também foi alavancada pelo aumento da renda global e por avanços tecnológicos que simplificam as reservas e canais de comercialização.

Como um elemento da atividade turística, a hotelaria caracteriza-se por um serviço que não pode ser experimentado à distância, baseado na interação social entre clientes e fornecedores. Segundo Anastassopoulos, Fillipaios e Phillips (2009), essa condição exige das redes que buscam internacionalizar suas operações um esforço de adaptação frente à cultura local e pode ser impulsionada pelo uso de conhecimentos sobre o mercado local.

O estudo da internacionalização de redes hoteleiras passou a ser foco de pesquisadores após o trabalho seminal de Dunning e McQueen (1981) sobre corporações transnacionais no turismo mundial. Tal estudo foi a primeira grande pesquisa da indústria hoteleira, que detalhou a crescente internacionalização dos grupos hoteleiros na década de 1970. Em decorrência, surgiram estudos sob novas abordagens para o estudo da expansão internacional de grupos hoteleiros a partir da década de 1990, sintetizados por Burgess *et al* (1995), no qual as autoras propõem uma abordagem multidisciplinar para analisar os fatores do êxito de grupos hoteleiros internacionais.

Atualmente os trabalhos que buscam explicar o fenômeno da internacionalização dentro da indústria hoteleira direcionam seus esforços, em sua maioria, para a compreensão dos impactos de aspectos relativos à localidade sobre o processo de expansão internacional das firmas e seus efeitos sobre o mercado local, como em Johnson e Vanetti (2005), Graf (2009), Zhang, Guillet e Gao (2012), Lee *et al* (2014), entre outros. Contudo, tais abordagens parecem não demonstrar uma abordagem mais ampla no sentido da adaptação da bibliografia disponível, que possibilitaria extrapolar os elementos centrais de um referencial para o mercado hoteleiro.

Metodologia

Esse trabalho propõe dois objetivos: o primeiro visa examinar as estratégias de entrada das redes internacionais de hotelaria no Brasil; e o segundo objetivo é propor um referencial analítico de internacionalização de redes hoteleiras que compreenda a dinâmica dessa indústria. Esses objetivos buscam responder as seguintes questões de



pesquisa: "Qual é a capacidade explicativa das teorias de internacionalização considerando as estratégias das redes hoteleiras internacionais no Brasil? É possível adaptá-las a uma proposta específica com base na dinâmica do mercado hoteleiro?".

Para que tal proposta seja cumprida são necessários alguns objetivos específicos:

1) Para o referencial de teorias de internacionalização, realizar-se-á uma revisão bibliográfica sintetizando seus elementos centrais; 2) A caracterização da indústria hoteleira será baseada nos relatórios da Jones Lang LaSalle. Para a delimitação do corpo de estudo, as maiores redes de hotelaria são identificadas com base em seus números de hotéis no Brasil; 3) Com base nos dados, busca-se analisar qualitativamente os casos estudados à luz das teorias de internacionalização; 4) Por fim, a estruturação de um referencial analítico voltado a explicar a dinâmica de internacionalização das redes hoteleiras no mercado brasileiro.

Os dados utilizados para a pesquisa foram obtidos junto à Smith Travel Research (STR), que correspondem a um total de 1.872 hotéis no mercado brasileiro. Em alinhamento aos objetivos da pesquisa, foram eliminados os hotéis independentes, representados por um total de 806 hotéis. Tal critério pôde ser estabelecido na amostra considerando-se a afiliação original e a afiliação atual. Depois, subtraíram-se desse total os hotéis afiliados a redes nacionais, resultando num total de 484 hotéis, divididos em 16 redes de origem internacional dentro do Brasil (baseado no critério "*Parent Company*").

Para a visualização da entrada das redes no país por ordem cronológica, utilizou-se o critério "Ano de Afiliação" (*Year Affiliated*), separando-se os hotéis no período de décadas, ordenando-os em ordem crescente. Nesse conjunto de dados fornecidos pela STR, encontraram-se restrições para a análise, pois havia informações sobre 397 hotéis dos 484 hotéis de redes internacionais presentes no mercado brasileiro.

Dentro dos dados disponibilizados pela STR, foram levantados os dados do tipo de operação dos hotéis pelo critério "Operação" (*Operation*), "Cidade" (*City*), "Estado" (*State*), "Segmento" (*Class*) e "Marca" (*Affiliation*), para detalhar as características da oferta internacional dentro do mercado hoteleiro brasileiro.

Teorias de Internacionalização



Caves (2007, p. 14) discorre sobre o papel das multinacionais nas indústrias de serviços, que tem por característica uma relação "quase contratual com seus clientes", de modo que "se os serviços precisam ser prestados localmente, a firma de serviço se internacionaliza para seguir seu cliente", visto que a expansão das firmas de serviços para mercados estrangeiros se baseia em ativos de propriedade e transacionais. Segundo o autor, mais especificamente para os serviços de hotelaria, há a exigência para as multinacionais pela criação de ativos de propriedades centrais que necessitam ser explorados em conjunto com outros insumos no local de consumo, como marcas e sistemas de reservas.

Assumindo-se a condição de que a produção e o consumo dos serviços de hotelaria são obrigatoriamente simultâneos, de maneira que seja exigida a presença do prestador de serviço na localidade, é possível buscar elementos em comum com as teorias de internacionalização disponíveis. Essas teorias foram estruturadas para explicar a dinâmica no setor industrial, mas seus fundamentos podem ser extrapolados e aglutinados para a composição de um referencial para a indústria hoteleira.

O Paradigma Eclético proposto por Dunning (1973, 1980, 1988, 2006) foi desenhado para explicar o processo de internacionalização das empresas, analisando o IDE como forma de envolvimento econômico entre os países. Um dos primeiros aspectos abordados em seu quadro conceitual foi compreender quais os motivos que levam a firma a investir na internacionalização de sua produção e o destino destes investimentos. Para o autor, a firma deveria tomar basear sua tomada de decisão em termos de suas vantagens, ou seja, que a forma, o alcance e o padrão de produção internacional devem ser determinados pela configuração dos três conjuntos de vantagens das empresas que buscam expandir suas operações para outros países.

O autor considera vantagens de propriedade, como resultado de acesso especial a insumos, conhecimento organizacional, conhecimento sobre o mercado e experiências prévias em mercados internacionais. As vantagens de localização são condições da região ou país hospedeiro que podem criar sinergias positivas com os ativos possuídos e beneficiar a empresa em termos competitivos. Estas vantagens tornam o país atrativo a investidores estrangeiros, podendo ser representadas por qualidade das comunicações e transporte, infraestrutura comercial, políticas governamentais, baixos custos de transporte e trabalho, proximidade do mercado consumidor, marcos regulatórios,



imagem local, etc. Por fim, há vantagens internalizar a produção, integrando, por exemplo, a subsidiária na rede corporativa. Se tradicionalmente, esta decisão está relacionada com a superação de imperfeições de mercado e/ou custos de transação que afetariam o desempenho da empresa, a literatura recente associa com a estratégia global da empresa multinacional.

Para o autor, o sucesso da internacionalização da firma está condicionado ao domínio ou posse de algumas dessas vantagens, tornando possível a competição de maneira diferenciada com as firmas estabelecidas no país de destino do investimento. Desse modo, a empresa deve ter vantagens de propriedade *vis-à-vis* firmas de outras nacionalidades para atender mercados específicos, numa localidade onde o país de destino do IDE ofereça vantagens de localização especiais para serem utilizadas em conjunto com as demais.

Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo dinâmico no qual foram analisados os estágios de internacionalização para determinado país e a sequência de entrada em outros países. Segundo os autores, o modo de envolvimento e comprometimento de recursos das firmas a um dado país no exterior obedece a um padrão linear, e a expansão dessas firmas para diversos países é realizada de modo sequencial com base na distância psíquica entre os países.

No primeiro caso, observa-se uma sequência iniciada com a exportação via representantes locais, evoluindo para um escritório próprio de vendas e, por fim, para a instalação de uma subsidiária de produção. Os autores consideram que variáveis relativas ao estado da internacionalização – condição atual, montante e grau de comprometimento de recursos e conhecimento específicos – afetam as variáveis relacionadas às mudanças, por exemplo: resultados que se estendem ao longo do tempo como desempenho de investimentos anteriores ou decisões de comprometimento de recursos. Essa relação entre as firmas auxilia a determinar como e por que essa sequência evolui.

No segundo caso, os autores consideram a distância psíquica como o fator que limita ou impede a aquisição de informações sobre os mercados, como linguagem, cultura, educação, práticas empresariais, desenvolvimento industrial, etc. Segundo o modelo, os países mais próximos em termos psíquicos e geográficos tendem a experimentar mais cedo o envolvimento em atividades econômicas internacionais,

enquanto países com maiores distâncias nesses mesmos termos tendem a levar mais tempo. Nesse sentido, as decisões de investimento são incrementais, considerando os recursos comprometidos, os conhecimentos gerais e específicos sobre o mercado estrangeiro e a desempenho dos negócios atuais, sendo que à medida que a distância entre os países é maior, são também maiores os obstáculos ao IDE.

Wernerfelt (1984) propôs uma análise da firma com base em seus recursos. Estes recursos são específicos à empresa, insubstituíveis e não são passíveis de imitação ou apenas permitem uma imitação parcial, como marcas, conhecimentos específicos, tecnologias, mão de obra qualificada, equipamentos, contratos comerciais, processos, etc. Segundo o autor, os recursos das firmas podem ser definidos como aqueles ativos – tangíveis ou intangíveis – que estão ligados de modo semipermanente à firma.

Sua análise permite formular estratégias baseadas em suas potencialidades, junto da diversificação dos recursos, de modo a identificar os que tenham capacidade para conferir vantagens competitivas para as empresas. A perspectiva baseada nos recursos da empresa proporciona, segundo o autor, uma base para alguns elementos-chave na formulação de estratégias de firmas diversificadas, como em quais recursos basear e desenvolver a diversificação, em quais mercados e quais tipos de firmas podem ser adquiridas.

Esses recursos podem ser representados por: 1) capacidade de maquinário, sob a ótica da economia de escala, de modo que o recurso utilizado como barreira possibilita rendimentos mais baixos para os potenciais entrantes, em função do excesso de capacidade produtiva; 2) lealdade do consumidor, pois segundo o autor, é mais fácil criar uma posição com base no pioneirismo do que substituir uma firma que já o fez; 3) experiência de produção, fazendo com que os posteriores entrantes tenham custos de produção maiores e conhecimentos mais difíceis de adquirir; 4) domínio tecnológico, de modo que a liderança em tecnologias dentro de um mercado possibilite à firma detentora maiores lucros e a proteção de sua posição dentro do mercado.

Por sua vez, a Teoria das Redes é baseada na ideia de que o desenvolvimento em um mercado estrangeiro não depende exclusivamente das vantagens específicas à firma, mas depende também de alianças estratégicas e de atividades de relacionamento (*networking*). Neste caso, há a preferência pela externalização de determinadas

atividades e etapas produtivas do que a internalização. Para tanto, a empresa depende de relações diretas e indiretas para explorar as competências de seus envolvidos.

Segundo Johanson e Mattsson (1988), esta rede de relações possibilita o alcance de benefícios mútuos, sem que os envolvidos tenham objetivos comuns. Assim, a empresa é dependente dos recursos controlados por outras firmas, de modo que ela garante seu acesso a estes recursos com base em sua posição dentro da rede. Contudo, para que a expansão internacional da empresa seja viabilizada por meio de redes de relações, é necessário que a firma desenvolva gradualmente uma base de conhecimentos sobre o mercado, com especial atenção para o aprendizado inter-firmas.

As alianças ou relacionamentos com firmas do local de destino, estabelecidas em redes de cooperação, possibilitam às firmas estrangeiras a superação de barreiras à entrada em função do apoio governamental ao fomento de empresas locais. Essa modalidade de internacionalização é comum em empresas de pequeno e médio porte, tendo em vista que o acesso a insumos e serviços não dependa da capacidade das firmas de realizar grandes aportes financeiros, mas na sua competência de desenvolver relacionamentos e novas bases de conhecimento.

O conhecimento, como ativo intangível da firma, está diretamente relacionado com a estrutura da rede na qual a firma está inserida: quanto mais complexa a rede, maior o número de atores e informações disponíveis. Quanto mais complexo o conhecimento, mais difícil torna-se para sua transmissão, o que leva a um aumento na dificuldade de replicação e aproveitamento deste conhecimento por parte de outras firmas. Esta complexidade pode ser utilizada como uma barreira a novos entrantes, garantindo a manutenção da posição da firma dentro da própria rede e do mercado.

Quadro 1: Internacionalização das firmas segundo abordagens teóricas.

Internacionalização da Firma	Abordagem Teórica	Autores
A firma deve possuir e buscar vantagens específicas (de propriedade, localização e internalização) que lhe confirmem vantagens sobre as firmas locais, de modo que possibilitem à empresa a compensação de custos de implantação e operação de atividades produtivas em mercados estrangeiros.	Paradigma Eclético	Dunning (1973; 1980; 1988; 2006)
É um processo gradual de decisões cumulativas baseadas em constantes interações entre a aquisição de informação e	Internacionalização em Estágios	Johanson e Vahlne (1977)



conhecimento dos mercados estrangeiros e o comprometimento de recursos nestes mercados.

A internacionalização deve ser considerada não apenas com foco em seus produtos, mas com base no potencial que os recursos da firma (tangíveis e intangíveis) têm de proporcionar vantagens competitivas num mercado internacional.

Resource Based View Wernerfelt (1984)

É resultado de um processo de interações interorganizacionais contínuas com as firmas locais, buscando a exploração de vantagens por meio de alianças estratégicas para alcançar benefícios mútuos sem a necessidade de objetivos comuns.

Teoria das Redes Johanson e Mattsson (1988)

Fonte: Dunning (1973; 1980; 1988; 2006); Johanson e Vahlne (1977); Wernerfelt (1984); Johanson e Mattsson (1988). Elaboração própria.

A Indústria Hoteleira

Segundo Schlüter (2003, p. 158), a hotelaria é "de maneira geral, definida como um sistema comercial composto de bens tangíveis e intangíveis, dispostos para satisfazer as necessidades básicas de descanso das pessoas fora do seu domicílio". Contudo, existem diversas definições de meios de hospedagem adotadas pelos países e regiões. No caso brasileiro é seguida a Lei nº 11.771/2008, na qual é se lê:

os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (MINTUR, 2010, p.5)

A hotelaria é um segmento heterogêneo, com tipologias diferentes, no qual as principais redes hoteleiras são concentradas geograficamente, enquanto as unidades (hotéis) são geograficamente dispersos. É caracterizado por um mercado com um grande número de empreendimento de pequeno porte e relativamente pequeno número de empresas multinacionais (CLARKE; CHEN, 2008).

O negócio hoteleiro é constituído por fatores que elevam o risco da atividade e dos investimentos. Um destes fatores, segundo Gorini e Mendes (2005), são seus elevados custos fixos operacionais, que são justificados pelo elevado número de



funcionário envolvidos na operação (intensivo em mão de obra) e pelos altos valores de investimento inicial, manutenção e modernização (intensivo em capital).

Proserpio (2007) e Castelli (2003) comentam sobre outros dois fatores: de acordo com o primeiro autor, o nível da oferta é sempre estático, o que impossibilita determinadas respostas a oscilações na demanda (alta sazonalidade) com base nas temporadas dos respectivos segmentos; e o segundo complementa que o produto da hotelaria também é estático, pois há a necessidade do cliente se deslocar até o empreendimento para o consumo, exemplificando a relevância da atratividade do destino para a indústria hoteleira.

Cypriano (2014, p.39) sintetiza as principais características do setor de hotelaria, afirmando como sendo "intensivo em capital, sazonal, instável diante de oscilações no macroambiente, de oferta rígida e com alta necessidade de reinvestimento, entre outros aspectos". O autor ainda complementa que tais elementos fundamentam a necessidade de atenção das empresas e do governo, dada sua relevância para o desenvolvimento da atividade turística.

O serviço de hotelaria também envolve a participação de diversos atores que contribuem para o dinamismo e complexidade da atividade. Os envolvidos também são conhecidos por *stakeholders*, constituídos por instituições públicas e privadas, segundo Cypriano (2014), como instituições financeiras, redes hoteleiras, construtoras, consultorias especializadas, desenvolvedores, destino, entidades setoriais, governo, investidores, meios de transporte, agências e operadoras de turismo, restaurantes, fornecedores, etc.

A evolução dos meios de comunicação e tecnologias da informação deram novos desenhos à comercialização dos serviços de hotelaria. Segundo Clake e Chen (2008), no início dos anos 2000, mais da metade das reservas em hotéis eram efetuadas por contato direto do hóspede, agências e operadoras. Entretanto, tal cenário tem se transformado com a adoção de centrais de reservas e canais de distribuição das próprias redes hoteleiras direcionados ao *e-commerce*, como se observa em Boaria, Limberger e Anjos (2014). Essas mudanças contribuem para o aumento da lucratividade e da competitividade das empresas no mercado hoteleiro, minimizando o papel dos intermediários nas vendas de seus serviços.

Além de aprimoramentos em canais de vendas via comércio eletrônico, observa-se no caso da Accor, em que a rede utiliza seus canais de vendas *on-line*, para a comercialização eletrônica de serviços de hotelaria de hotéis independentes. Nesses casos há um processo de avaliação e certificação da qualidade dos serviços ofertados pelo hotel, seguido de negociação de taxas de comissão, para sua inclusão na plataforma de vendas. Esta estratégia pioneira busca ampliar a oferta de hotéis ligados à rede, aumentar o número de clientes potenciais para os hotéis independentes, com a utilização de canais de venda, marketing e utilização de marca internacional reconhecida e consolidada no mercado mundial (ACCOR, 2016).

A oferta hoteleira de origem internacional no mercado brasileiro, segundo JLL (2015) é liderada pela Accor, como se observa na tabela 1.

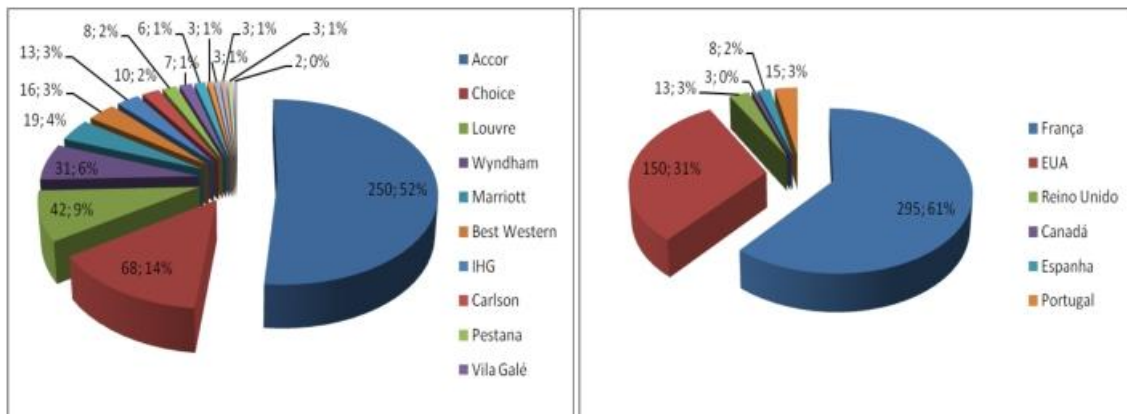
Tabela 1: Maiores Redes Hoteleiras Estrangeiras no Brasil (em número de hotéis)

Rede Hoteleira	País	Hotéis	Apartamentos
Accor	França	249	41.354
Choice	EUA	59	11.069
Louvre*	França	39	7.220
Wyndham	EUA	20	5.359
Best Western	EUA	20	1.906
IHG	Reino Unido	18	3.355
Meliá	Espanha	14	1.980
Pestana	Portugal	10	1.195
Marriott	EUA	10	2.416
Starwood	EUA	9	2.451
Carlson	EUA	8	2.020
Vila Galé	Portugal	7	2.347
Iberostar	Espanha	3	830
Club Med	França	3	1.168
Hilton	EUA	3	1.107
TOTAL		472	85.777
<i>*comprado em Fev/2015 pela Jin Jiang (China)</i>			

Fonte: JLL (2015). Elaboração própria.

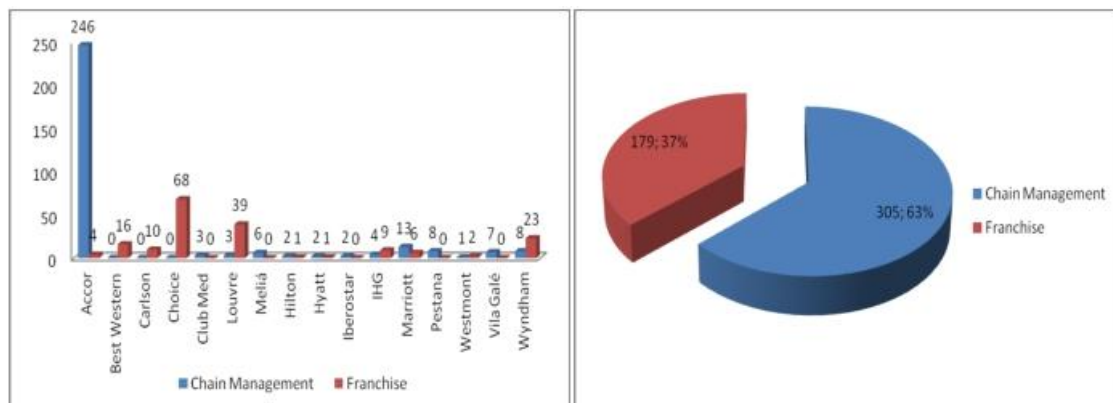
Os dados da tabela 1 são próximos aos dados obtidos junto à STR e possibilitam a compreensão da estrutura do mercado brasileiro quando consideradas as redes internacionais de hotelaria. Esse segmento da indústria hoteleira no Brasil é mostrado nos gráficos 1 e 2, pelas empresas e origem do capital, e gráficos 3 e 4, pelo tipo de operação das empresas dentro do país.

Gráficos 1 e 2: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por empresas e por origem do capital (2016).



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Gráficos 3 e 4: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por tipo de operação.



Fonte: STR (2016), elaboração própria.

Análise dos Dados

Para compormos o referencial proposto, é necessário que os conceitos de investimento e capital sejam empregados em um sentido mais amplo. Isso se dá em função da primeira e principal característica da internacionalização na indústria



hoteleira: a busca das empresas por mercados estrangeiros ocorre baseada em seu capital, expresso não apenas por recursos financeiros, mas também por sua experiência ou *know how* e ativos intangíveis, focando-se na prestação de serviços de gestão e do licenciamento de suas marcas e processos de produção.

Com base na ordem cronológica de entrada no país, é possível inferir algumas considerações acerca da teoria de internacionalização em estágios. Tal expansão – como um processo gradual de decisões cumulativas apoiadas na aquisição de informações e conhecimentos do mercado estrangeiro – é ilustrada nos casos das redes Accor, Choice, Louvre e Wyndham. A entrada é realizada gradualmente, com o capital investido em um número mais restrito de empreendimentos a princípio, aumentando gradativamente ao longo das décadas de 1990, 2000 e 2010.

Os primeiros movimentos de entrada no sudeste do país possibilitam às empresas um ganho de experiência e acúmulo de novas informações acerca do mercado local. A partir do aproveitamento dessas informações, a empresa desenvolve ativos intangíveis, como capacidade de gestão, adequação ao perfil da demanda local, acesso a mão de obra qualificada, acesso a insumos, serviços e fornecedores, etc., que possibilitam a expansão de sua oferta em regiões cultural e geograficamente mais próximas.

A expansão para regiões geograficamente mais distantes ocorre no final de 1990 e começo dos anos 2000 nas principais cidades turísticas e capitais dos estados do nordeste, como Recife, Fortaleza, Salvador, Trancoso e Aracaju. A consolidação das redes hoteleiras internacionais na mesma região, no começo da década de 2010, coincide com o crescimento das operações na região norte e centro-oeste do Brasil, sob a mesma característica: os investimentos iniciais das companhias são realizados em localidades com mais atrativos e maior estrutura de serviços complementares ao turismo.

Outro aspecto importante é quais segmentos foram foco das empresas estrangeiras no país ao longo dos anos. Até o final da década de 1980, a maior parte dos hotéis se enquadravam no segmento *upscale*, dentro da região sudeste. Durante os anos 1990, observou-se o crescimento do segmento *midscale*, ainda dentro de São Paulo e Rio de Janeiro. A partir dos anos 2000, com a entrada de novas redes no país e consolidação da Accor como líder de mercado, capta-se um movimento de expansão do segmento *midscale* e econômico pelas principais cidades dos estados do Ceará, Bahia,

São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte. Por fim, a partir de 2010, houve o surgimento do segmento *budget*, liderado pela Accor, e a expansão de hotéis econômicos e *midscale*, englobando quase todas as regiões e estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Paraná, Espírito Santo, Minas Gerais, Maranhão, Alagoas, Mato Grosso, Goiás, entre outros).

O crescimento da oferta de hotéis com serviços mais enxutos e, conseqüentemente, mais baratos é possibilitado pela popularização da atividade de turismo no Brasil, crescimento da oferta de serviços complementares (alimentação, taxi, entretenimento, etc.), nível de renda do país e a principal fonte de financiamento de empreendimentos hoteleiros no país: os investidores individuais.

Observou-se em Cypriano (2014) certa atenção acerca do tema, pois a dinâmica brasileira para viabilização de projetos dessa natureza difere dos demais países por limitações nas fontes de financiamento. Os investidores individuais, ou em alguns casos, fundos de investimento, ilustram o formato dos condo-hotéis, sendo muito comum no país em função do limitado papel que instituições financeiras exercem junto aos projetos na área de hotelaria. Em geral, o financiamento vem condicionado a juros altos, com um curto prazo de pagamento da dívida e garantias restritivas, diferentemente na Europa e Estados Unidos (crédito de longo prazo e baixas taxas de juros), condicionando a viabilização dos projetos no mercado nacional aos fundos de investimentos, incorporadoras e aos investidores individuais.

Essas limitações nas opções de fontes de financiamento podem se relacionar com a estratégia de entrada no mercado nacional. Ou seja, na perspectiva das redes internacionais, é menos onerosa a sua internacionalização por meio de seus serviços de gestão ou cessão de marcas e processos produtivos que arcar com os altos custos de investimento em estruturas físicas, com longo tempo para o retorno financeiro.

A opção pela utilização de capital de terceiros para a viabilização de projetos hoteleiros possibilita ampliar a visão acerca de todos os envolvidos nesse serviço. Com um conjunto de intervenientes desde a concepção do projeto até sua operação, esses *stakeholders* demonstram outra característica da internacionalização de redes e serviços de hotelaria: a interdependência com serviços e estruturas complementares, resultando num processo de interações interorganizacionais contínuas com as firmas locais,



buscando a exploração de vantagens por meio de alianças estratégicas para alcançar benefícios mútuos sem a necessidade de objetivos comuns.

São diversos envolvidos desde a implantação até a operacionalização, sendo que para a entrada de uma rede hoteleira em determinado mercado são observados fatores como acesso a insumos, qualidade dos fornecedores e prestadores de serviços, qualidade dos serviços de transporte e de alimentação em seu entorno. Assim, na dinâmica do mercado hoteleiro, enxerga-se a realização de parcerias comerciais entre empresas de serviços complementares e redes internacionais, como aluguel de veículos, agências de viagens, companhias aéreas, serviços de transporte, restaurantes, entre outros.

Em casos como esses, há a recomendação dos serviços das outras empresas por parte do hotel, e com a utilização desses serviços por parte do hóspede há a distribuição de uma comissão sobre valor. Com os avanços do comércio eletrônico e das plataformas de vendas e reservas são criados *hotsites* para as aquisições de produtos ou serviços, dispostos no sítio eletrônico da rede hoteleira. A rede Accor, como exemplo, traz ao cliente a possibilidade de acumular pontos em seu programa de fidelidade mediante o aluguel de veículos por meio de *hotsite* da empresa Europcar.

A rede Accor também inovou no mercado brasileiro ao adquirir a empresa Fastbooking, empresa francesa de soluções digitais para hotelaria. A partir do final de 2016, a rede francesa passou a comercializar diárias de hotéis independentes em sua plataforma digital de vendas e reservas. Nos hotéis independentes são realizadas visitas técnicas por uma comissão da rede Accor para avaliação de aspectos como localização, estrutura, infraestrutura, serviços, entre outros. A partir de sua aprovação, o hotel passa a ser integrado no canal de vendas como "Hotel Selecionado pela Accor", sem direito ao usufruto dos benefícios do programa de fidelização.

Tal estratégia é pioneira nos país e expande as fronteiras dentro do conceito da estratégia de utilização de redes para o benefício mútuo no mercado hoteleiro. A rede recebe um percentual das tarifas vendidas pelos hotéis independentes, que por sua vez, se utilizam dos canais de vendas e reservas da companhia, assim como garantem acesso a todos seus consumidores. A ideia é passar aos consumidores a garantia, por meio da representação da marca Accor e pela avaliação da empresa, que o hóspede terá assegurada a qualidade na hospedagem nos hotéis independentes.



Em complemento ao caso anterior – não simplesmente pela exploração de relações entre empresas, como exemplificado, mas também pela exploração de sua marca como vantagem para o estabelecimento dessa rede de relações – é possível relacionar tal estratégia dentro do mercado nacional com os conceitos que englobam vantagens de propriedade como determinantes para o sucesso da firma. Ao considerar a condição na qual a internacionalização deve ser pensada não apenas com foco em seus produtos, mas com base no potencial que os recursos da firma (tangíveis e intangíveis) têm de proporcionar vantagens competitivas num mercado, é possível enxergar o papel da influência criada pela rede Accor, com a exploração de sua marca, reputação e alcance dentro do mercado local.

A empresa traz aos seus consumidores hotéis independentes de padrão assegurado, por meio de sua inclusão em suas plataformas de vendas, após análise de suas operações. Os hotéis que não tem vínculo operacional com a rede se utilizam de sua marca e reputação para ampliar seu alcance dentro do mercado nacional, resultando na consolidação de sua imagem frente aos clientes. Com a pluralidade de classificações dentro do mercado hoteleiro e do grande número de hotéis independentes – sem ignorar o custo para consolidar uma nova marca no mercado – há um benefício mútuo, no qual a rede lucra com sua imagem (ativo intangível) e os empreendimentos autônomos passam a usufruir de acesso a clientes potenciais e o vínculo indireto de sua imagem a uma rede internacionalmente reconhecida.

A condição para a exploração desse modelo de negócios depende de outros aspectos ligados às vantagens de propriedade. Nesse caso, a empresa francesa ocupa a primeira posição dentro do mercado nacional, com uma parcela superior a sua imediata subsequente. Por consequência, seu tamanho dentro do país pode levar a ideia de que haja o direcionamento para a concentração dentro do mercado brasileiro. Ao pensarmos nas vantagens que firmas nacionais poderiam ter em relação a seus concorrentes internacionais, como acesso mais barato a insumos, conhecimento sobre o mercado local, tecnologias, etc., observamos que essa relação depende do tamanho das redes dentro do mercado brasileiro.

Por fim, é necessária a consideração das vantagens de localidade para entrada de redes internacionais no Brasil. Essas podem ser apresentadas como vantagens específicas a um país que o torne mais atrativo para o recebimento de investimentos.

Pensando na perspectiva da atividade turística e no serviço de hotelaria, podemos resumir os benefícios relativos à localidade em três categorias: infraestrutura de apoio ao turismo, serviços e equipamentos turísticos, e atrativos turísticos.

Além dos três conjuntos de vantagens citados acima, a entrada de redes hoteleiras em e sua estratégia de negócios um país também é influenciada por elementos como acesso a financiamentos por instituições financeiras, disponibilidade de mão de obra qualificada, estabilidade política e legal, oferta de terrenos e a existência de parceiros de negócios (fornecedores de insumos, prestadores de serviços, etc.).

A entrada das redes internacionais de hotelaria seguiu padrões de busca por vantagens de localização do mercado brasileiro. Inicia-se em 1970 com o estabelecimento de hotéis nas duas principais cidades do sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro) e em Itaparica na Bahia. Na década de 1980, há a expansão para duas capitais (Rio de Janeiro e Fortaleza) e Mangaratiba. Assim, num período de 20 anos, foram investimentos em capitais (com maior infraestrutura de apoio, equipamentos e atrativos turísticos) e em cidades com atividades turísticas (em especial de sol e praia) que usufruem do segmento "*resort*" da hotelaria, apesar do menor número.

A partir dos anos 1990, houve a entrada de mais redes no país, dentro do segmento *midscale*, pelas capitais de estados do nordeste e do sudeste e pelas principais cidades do interior paulista. A partir dos anos 2000 e 2010, é consolidada a oferta nos segmentos econômico e *budget* no interior de São Paulo e nas demais cidades do sudeste, sul e nordeste do país, e nas capitais das regiões norte e centro-oeste. Este crescimento da oferta hoteleira nessas localidades acompanha o desenvolvimento das cidades tanto em infraestrutura básica quanto em termos de atrativos turísticos (incluindo o turismo de eventos).

Assim, para a composição de um referencial analítico de internacionalização de redes hoteleiras que contemple as peculiaridades do mercado brasileiro, podemos considerar que a entrada no país é realizada por meio da prestação de serviços, como contratos de gestão e franqueamento. Essa condição se é determinada pelas limitações em fontes de financiamento como instituições financeiras, e pela possibilidade da cobrança de *royalties* pelos ativos intangíveis da empresa, não buscando a imobilização de seu capital dentro do país.



Segundo: sua entrada é realizada gradativamente, com a busca por informações e experiências dentro do mercado local e partindo para destinos mais distantes dos pontos iniciais de entrada. Esse aspecto leva ao terceiro ponto, pois tais informações possibilitam à empresa a estruturação de uma rede de organizações e fornecedores que lhe confirmam vantagens sobre outras firmas em diversas localidades. Essas vantagens, com o passar dos anos, se transformam em vantagens de propriedade, partindo da consolidação das marcas da empresa dentro do país (com mais impacto ao considerar a demanda de turistas internacionais pelo serviço de hotelaria no país).

Sob outra perspectiva, também mostrou exigir ao longo dos anos, uma adaptação dentro dos segmentos da hotelaria, com a transformação a partir dos anos 2000 no perfil dos turistas. Tal transformação fez com que as redes ampliassem sua oferta de marcas para abranger diversos segmentos no mercado nacional.

Quadro 2: Elementos centrais do referencial analítico

Características da Entrada	Elementos centrais
Direcionada a prestação de serviços	Entrada via contratos de administração e franquias, com limitações no acesso a financiamento (em caso de IDE).
Em sequência temporal (etapas)	Aumento da capilaridade da rede mediante acúmulo de conhecimento sobre o mercado local; expansão para regiões geograficamente mais distantes.
Apoiada em redes de relações	Dependência de diversos envolvidos no planejamento e operação, desde financiamento até insumos e prestação de serviços.
Determinada pelas propriedades das redes	Conhecimento de mercado se consolida como vantagem da empresa no mercado local, assim como a identificação e fortalecimento de sua marca e suas bandeiras; ativos intangíveis.
Determinada pelas características da localidade	Dependência de infraestrutura, serviços complementares e atrativos turísticos da localidade, ou seja, da atratividade turística do local; dependência de aspectos políticos, econômicos e legais, assim como do desempenho do mercado hoteleiro local.

Fonte: elaboração própria.

Considerações Finais

Apesar das limitações dos estudos de internacionalização aplicados à atividade turística e à dinâmica da indústria hoteleira, alguns esforços têm sido realizados de



modo a proporcionar novas abordagens teóricas sobre os temas. Muitos dos trabalhos atuais têm considerado somente um ou um pequeno grupo de elementos da prática que possam auxiliar a compor um corpo teórico mais robusto acerca da expansão internacional de redes hoteleira.

Ao buscarmos os elementos centrais de diversos corpos teóricos, foi possível a compreensão de mais elementos da dinâmica de internacionalização na hotelaria, como padrões de reação aos investimentos iniciais e origem do capital, estágios da entrada das multinacionais no país, criação de relações e base de conhecimento no mercado local, busca e exploração de diferentes ativos dentro do mercado, etc.

A dinâmica de internacionalização no caso brasileiro – com entrada gradual e diversificada, baseada nas potencialidades da localidade, focada em serviços de gestão, com conhecimento sobre o mercado, forte imagem de marcas e bandeiras e consolidada rede de relações – deve ser comparada a estudos de outros casos para tentar desenvolver um entendimento mais amplo acerca da competição global no mercado hoteleiro, possibilitando a estruturação de um referencial analítico mais próximo à dinâmica mundial.

A indústria brasileira tem características que direcionam algumas análises de internacionalização, como a tendência à concentração de mercado, observando-se a Accor; o nível de renda do país e o encaminhamento para os segmentos de baixo custo, o papel do câmbio gerando um aumento da demanda local nos últimos anos; o envolvimento inicial, na forma de representação comercial, de redes internacionais e hotéis independentes; etc. É possível que esses aspectos sejam distintos considerando países diferentes para futuras análises, o que pode levar a mudanças no método de análise e composição do referencial.

Referências

ACCOR. AccorHotels lança FASTBOOKING Brasil para atrair hotéis independentes. Accor Hotels Press Release - 21/11/2016. Disponível em: <<http://pressroom.accorhotels-group.com/south-america/fastbooking/>>. Acesso: 10/12/2016.



ANASTASSOPOULOS, George; FILLIPAIOU, Fragkiskos; PHILLIPS, Paul. An eclectic investigation of tourism multinationals: Evidence from Greece. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 28, p. 185–194, 2009.

BOARIA, Francieli; LIMBERGER, Pablo F.; ANJOS, Sara J. G. Canais de distribuição nas redes hoteleiras do Brasil: relação e distribuição na era das TICs. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, vol. 3, n. 3, p. 72-94, 2014.

BURGESS, Cathy; HAMPTON, Anne; PRICE, Liz; ROPER, Angela. International hotel groups, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 7, n. 2/3, p. 74-80, 1995.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9ª ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CAVES, Richard E. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. 3rd ed. – New York: Cambridge University Press, 2007.

CLARKE, Alan; CHEN, Wei. Tradução de Christovão Bottino. **Hotelaria: fundamentos teóricos e gestão**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CYPRIANO, Pedro. **Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: panoramas de mercado e perspectivas**. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

DUNNING, John H. The determinants of international production. **Oxford Economic Papers**, vol. 25, n. 3, p. 289-336, 1973.

_____. Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, vol. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol. 19, Spring, p. 1-31, 1988.

_____. Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. **Transnational Corporations**, vol. 15, n. 1, p. 173-227, 2006.

DUNNING, John H.; MCQUEEN, Matthew. **Transnational Corporations in International Tourism**, United Nations Commission on Transnational Corporations (UNCTC), 1981.



ENDO, Kumi. Foreign direct investment in tourism—flows and volumes. **Tourism Management**, vol. 27, n. 1, p. 600-614, 2006.

GORINI, Ana Paula F.; MENDES, Eduardo da F. **Setor de Turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, Set. 2005.

GRÖNROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, vol. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. (1988). Internationalization in industrial systems – A network approach. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Erik (Eds.). **Strategies in global competition**. – New York: Croom Helm, 1988, p. 287-314.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n.1, 1977.

JOHNSON, Colin; VANETTI, Maurizio. Locational strategies of international hotel chains. **Annals of Tourism Research**. Vol. 32, N. 4, p. 1077–1099, 2005.

SCHLÜTER, Regina G. Tradução de Tereza Jardim. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria**. 2ª ed. – São Paulo: Aleph, 2003.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZHANG, Hanqin Q.; GUILLET, Basak D.; GAO, Wendy. What determines multinational hotel groups' locational investment choice in China? **International Journal of Hospitality Management**, vol.31, p. 350–359, 2012.