



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Internacionalização das Empresas Turísticas

Fatores críticos de sucesso na internacionalização de grupos hoteleiros
portugueses

Paula Cristina da Silva Severino Galvão Garcia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing Turístico

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Hélder Manuel Brito Carrasqueira

2013



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

**Internacionalização das Empresas Turísticas. Fatores críticos de
sucesso na internacionalização de grupos hoteleiros portugueses**

Paula Cristina da Silva Severino Galvão Garcia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing Turístico

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Hélder Manuel Brito Carrasqueira

Faro, 2013

Internacionalização das empresas turísticas
Fatores críticos de sucesso na internacionalização de grupos hoteleiros
portugueses

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho que é original e inédito. Os autores consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Copyright

Paula Cristina da Silva Severino Galvão Garcia

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*“Se estás a trabalhar em algo excitante
e do qual tu gostas mesmo muito
não precisas de ser pressionado para ter mais resultados.
a tua própria visão puxa-te para a frente”.*

STEVE JOBS

DEDICATÓRIA

*Aos meus filhos, Bruno e André, as pessoas que eu mais amo neste mundo.
A minha vida não fazia sentido sem vocês.*

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho não posso deixar de reconhecer todos os que me apoiaram e ajudaram nos últimos dois anos.

Inicialmente, quero manifestar a minha gratidão a todos os profissionais que ajudaram a elaborar o presente trabalho. Neste contexto, agradeço a todos os diretores/quadros de direção dos hotéis em estudo, que responderam ao questionário e às entrevistas. Obrigada por tudo, sem a vossa colaboração não seria possível chegar a esta fase. Destaco particularmente a Dra. Kamila Feher, Dr. Vasco Lemos Malaquias, Dr. Pedro Lopes, Dr. Paulo Dias, Dr. Fernando Magalhães e Dr. Paulo Paixão.

Agradeço também, ao Dr. Thierry Rainha e Dr. João Mitelo, pela ajuda, disponibilidade, amizade e ajuda prestada. Um especial agradecimento ao Dr. Henrique Rodrigues e ao Dr. Ricardo Nobre pelas sugestões, comentários e pelo tempo que dispensaram sem o qual não teria atingido os objetivos propostos.

Além destes profissionais, também manifesto a minha gratidão ao Professor Doutor Hélder Carrasqueira, por ter aceitado o meu convite. Obrigada pelo apoio, exigência, palavras de incentivo, dedicação e disponibilidade prestada em ouvir as minhas dúvidas, opiniões e “discussões”. Após quinze anos de trabalho na universidade, consegui ser surpreendida pelo seu excelente profissionalismo e competência como docente, merecendo todos os elogios atribuídos pelos alunos, ex-alunos, funcionários e docentes.

A todos os docentes do mestrado em Marketing Turístico e da ESGHT, obrigada pelos conhecimentos transmitidos, com especial destaque à Prof^a. Isabel Teotónio, ao diretor da ESGHT e à Prof^a Elisabete Pereira.

A todos os meus amigos e familiares, mesmo não os identificando, eles sabem que foram muito importantes nestes dois últimos anos, os meus sinceros agradecimentos. Destaco a Fátima Barão, Cristina Sequeira e Cristina Bentes, não tenho palavras para agradecer a vossa amizade e apoio. À Vânia Ferrão, Telma Correia, Glória Susana e Rui Luís, obrigada pela ajuda, conselhos e opiniões.

Finalmente, agradeço ao meu marido e aos meus filhos, obrigada por abdicarem da minha atenção e por estarem presentes em todos os momentos.

RESUMO

A internacionalização não é um tema novo mas contínua a despertar o interesse por parte dos pesquisadores e estudiosos académicos. Na década de setenta, o processo de internacionalização efetuava-se essencialmente na indústria manufatureira. Atualmente atinge todos os setores e a indústria hoteleira não é exceção, pois tem sido favorecida com os investimentos efetuados pelas grandes cadeias hoteleiras internacionais. Estes investimentos têm mudado de rumo, pois no final do século XX a tendência caía para os países desenvolvidos, já no início deste século o investimento internacional está focado para os mercados emergentes.

É neste âmbito que surge a presente pesquisa que tem como objetivo analisar e identificar os fatores críticos de sucesso que estão na base do processo de internacionalização da indústria hoteleira portuguesa. Por se tratar de um estudo empírico optamos pelo estudo de casos múltiplos por permitir a utilização de múltiplas fontes e facultar a triangulação das mesmas. Foi realizado um levantamento de todas as empresas hoteleiras portuguesas a atuar no exterior e foram obtidos dados através das entrevistas exploratórias, do questionário por inquérito e entrevistas estruturadas.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os principais fatores de sucesso foram a capacidade de crescimento dos mercados emergentes e os recursos naturais. Já a opção pelos PALOP tem por base a pouca concorrência dos grandes *players* da hotelaria mundial, facultando os elevados investimentos efetuados pelas empresas portuguesas que têm escolhido os países com base não na proximidade geográfica mas linguística e cultural. Além destes pontos, verificamos que os investimentos estão focados para os mercados emergentes e para a base da pirâmide, motivo pelo qual os produtos e / ou serviços são adequados a cada região / país.

Palavras-chave: Internacionalização, mercados emergentes, base da pirâmide, indústria hoteleira internacional e portuguesa.

ABSTRACT

Despite far from being a new theme, internationalization has continued to arouse the interest of researchers and academic scholars. In the seventies, the internationalization process affected essentially the manufacturing industry. Currently it comprises all economic sectors and the hotel industry is no exception, for it has received strong investments from great international chains. The flow of those investments has moved from developed countries in the late nineties to emerging markets in the beginning of the 21st century.

As such, this research aims to analyse and identify critical success factors which underlie the process of internationalization of the Portuguese hotel industry. Being this is an empirical research, a multiple case approach was chosen for it allows the use of multiple sources and their triangulation. A survey of all the Portuguese hotel companies operating abroad and data were obtained through exploratory interviews as well as a questionnaire survey and interviews structures.

The survey results showed that the main success factors were the ability to develop the growth rate of emerging markets and natural resources. The choice of the PALOP countries is grounded on linguistic and cultural ties rather than geographic proximity. Furthermore, the weak competition posed by major players in the hospitality business provides a reason for bulkier investments from Portuguese companies. Therefore, the findings show that investments are directed towards emerging markets and the base of the pyramid, which is why the products and / or services are tailored to the needs of each region / country.

Keywords: Internationalization, emerging markets, base of the Pyramid, the Portuguese and international hotel industry.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
INDICE DE QUADROS	x
INDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
CAPITULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do tema.....	1
1.2. Questão da investigação e objetivos	2
1.3. Estrutura do trabalho.....	3
1.4. Seleção da amostra.....	5
1.5. Síntese conclusiva.....	5
CAPITULO II – REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1. Abordagens teóricas da internacionalização.....	6
2.1.1. Teorias económicas	6
2.1.1.1. Teoria da Internalização	6
2.1.1.2. Teoria do Paradigma Eclético.....	7
2.1.1.3. Teoria do Poder de Mercado	9
2.1.2. Teorias comportamentais.....	10
2.1.2.1. Modelo de Uppsala.....	11
2.1.2.2. Networks ou Teoria das Redes	12
2.1.2.3. Teoria do Empreendedorismo	13
2.1.3. <i>Born Global</i> ou <i>New Ventures</i>	14
2.2. Investimentos em Mercados Emergentes.....	15
2.2.1. Definição de Mercados Emergentes	17
2.2.2. Definição de Base da Pirâmide.....	18

2.3. Estratégias operacionais em mercados emergentes	19
2.4. Síntese conclusiva.....	20
CAPITULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TURISMO	
.....	22
3.1. Internacionalização	22
3.1.1. Expansão dos grupos hoteleiros	23
3.1.1.1. Grupos hoteleiros americanos	25
3.1.1.2. Grupos hoteleiros europeus e asiáticos.....	26
3.1.2. Vantagens das grandes cadeias internacionais.	28
3.1.3. Formas de expansão internacional.....	28
3.1.3.1. Fusões e Aquisições.....	29
3.1.3.2. Franchising e Management Contract.....	32
3.1.3.3. Consórcio.....	34
3.1.3.4. Joint-Ventures.....	35
3.1.3.5. Alianças estratégicas.....	36
3.2. Estratégias internacionais	37
3.2.1. Fatores estratégicos	38
3.2.2. Estratégias da indústria hoteleira em mercados emergentes	39
3.2.2.1. América Latina – o caso do Brasil	39
3.2.2.2. África – o caso da Líbia.....	41
3.2.2.2. Ásia – o caso da China	41
3.3. Internacionalização das empresas hoteleiras ibéricas.....	43
3.4. Síntese conclusiva.....	45
CAPITULO IV – METODOLOGIA.....	47
4.1. Método de pesquisa	47
4.1.1. Estudo de Caso	47
4.1.2. Classificação do método.....	48
4.2. Recolha dos dados	48
4.2.1. Pesquisa documental e bibliográfica	49
4.2.2. Entrevistas	49
4.2.3. Questionários	50
4.3. População estudada.....	53
4.4. Síntese conclusiva.....	56
CAPITULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
5.1. Análise dos questionários	57
5.1.1. Características gerais dos hotéis/grupos	57

5.1.2. Caracterização operacional dos hotéis/grupos.....	69
5.1.3. Caracterização dos fatores e forças competitivas	70
5.1.4. Identificação dos inquiridos	74
5.2. Análise das entrevistas.....	78
5.2.1. Perfil dos grupos.....	79
5.2.2. Estratégias de atuação em países emergentes.....	79
5.2.3. Caracterização da atividade internacional	81
5.2.4. Caracterização dos fatores e forças competitivas	82
5.3. Síntese conclusiva.....	84
CAPITULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
CAPITULO VII – CONCLUSÃO	97
7.1. Conclusões da investigação empírica	97
7.2. Limitações do estudo	99
7.3. Recomendações futuras	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	101
ANEXOS	116
ANEXO I - Representação dos fatores da escolha do modo de entrada.....	117
ANEXO II - Ranking dos grupos hoteleiros em Portugal (por número de quartos)	119
ANEXO III – IDH no Brasil por regiões e estados (1991-2005)	121
APÊNDICES	124
APÊNDICE I - Roteiro da entrevista.....	125
APÊNDICE II - Questionário	129
APÊNDICE III - Hotéis portugueses situados em países da BoP (exceto Brasil)	137
APÊNDICE IV - Grupos hoteleiros portugueses a operar no Brasil.....	139
APÊNDICE V - Hotéis de grupos portugueses em estudo.....	141
APÊNDICE VI - Processo de internacionalização dos grupos portugueses	143
APÊNDICE VII - Características da região – por país (em percentagem).....	145
APÊNDICE VIII – Classificação das características dos países e das regiões onde os hotéis estão inseridos (média).....	147
APÊNDICE IX – Frequência das respostas às características dos fornecedores e clientes (em percentagem).....	149
APÊNDICE X – Enquadramento dos objetivos com a teoria	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Etapas da dissertação	Pág. 3
Figura 2.1	Grau de envolvimento num mercado externo	Pág. 11
Figura 2.2	Localização mundial dos mercados emergentes e desenvolvidos (2009)	Pág. 17
Figura 2.3	A Pirâmide Económica Mundial	Pág. 19
Figura 3.1	As cinco forças de Porter	Pág. 37
Figura 3.2	Localização dos grupos hoteleiros portugueses no exterior	Pág. 44
Figura 4.1	Mapa político do Brasil (divisão por estados e regiões)	Pág. 56
Figura 5.1	Principais riscos dos grupos portugueses	Pág. 80
Figura 6.1	Principais razões para a internacionalização dos grupos portugueses nos mercados emergentes.....	Pág. 86
Figura 6.2	Vantagens competitivas da hotelaria portuguesa nos ME	Pág. 87
Figura 6.3	Intensidade das forças competitivas no setor hoteleiro (análise do mercado da América Latina e África)	Pág. 95
Figura 6.4	Principais motivos e barreiras enfrentadas pelos grupos hoteleiros portugueses	Pág. 96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1	Localização dos hotéis no exterior (percentagem)	Pág. 57
Gráfico 5.2	Principal atividade dos grupos - hotelaria (percentagem) ...	Pág. 58
Gráfico 5.3	Número de hotéis adicionados nos últimos três anos (percentagem)	Pág. 58
Gráfico 5.4	Modos de entrada no exterior (percentagem)	Pág. 59
Gráfico 5.5	Identificação do parceiro (percentagem)	Pág. 60
Gráfico 5.6	Obrigatoriedade de parcerias com locais (percentagem)	Pág. 61
Gráfico 5.7	Classificação do hotel (percentagem)	Pág. 62
Gráfico 5.8	Realização de reuniões com hotéis concorrentes (percentagem)	Pág. 65
Gráfico 5.9	Áreas de colaboração com a comunidade local (percentagem)	Pág. 66
Gráfico 5.10	Ciclo de vida do principal produto turístico da região (percentagem)	Pág. 67
Gráfico 5.11	Política de preços (frequência)	Pág. 70
Gráfico 5.12	Cargo desempenhado pelos inquiridos (percentagem)	Pág. 75
Gráfico 5.13	Nacionalidade dos inquiridos (percentagem)	Pág. 75
Gráfico 5.14	Número de anos a trabalhar no grupo (percentagem)	Pág. 76
Gráfico 5.15	Número de anos a trabalhar no hotel (percentagem)	Pág. 76
Gráfico 5.16	Número de funcionários expatriados (por país)	Pág. 77
Gráfico 5.17	Número de funcionários nacionais com funções de chefia (por país)	Pág. 77
Gráfico 5.18	Idade dos inquiridos (percentagem)	Pág. 78

INDICE DE QUADROS

Quadro 2.1	Parâmetros de OLI	Pág. 8
Quadro 3.1	Principais fusões e aquisições ocorridas na indústria hoteleira (1990/1999).....	Pág. 31
Quadro 3.2	Estratégias adotadas pelos grupos hoteleiros a operar na China ..	Pág. 42
Quadro 3.3	Posições das grandes cadeias hoteleiras mundiais (2011)	Pág. 45
Quadro 5.1	Relação entre o ano de fundação e o ano da primeira atividade internacional	Pág. 79
Quadro 5.2	Estratégias de gestão dos grupos portugueses	Pág. 80
Quadro 6.1	Fatores motivadores dos grupos portugueses	Pág. 93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1	Evolução das 10 principais cadeias hoteleiras internacionais em 1982, 1992, 2002, 2012 (número de quartos)	Pág. 24
Tabela 3.2	TOP 10 - Maiores grupos hoteleiros a nível mundial em 2012 e 2013 (número de quartos)	Pág. 25
Tabela 3.3	TOP 10 - Companhias hoteleiras, segundo os países (2011/2010)	Pág. 26
Tabela 3.4	Maiores companhias hoteleiras europeias e asiáticas de 2009 a 2013 (número de quartos)	Pág. 27
Tabela 3.5	TOP 10 – Empresas hoteleiras de franchising (2011/2010)	Pág. 33
Tabela 3.6	TOP 10 – Companhias hoteleiras com contratos de gestão (2011/2010)	Pág. 34
Tabela 3.7	TOP 10 – Consórcios hoteleiros (2011/2010)	Pág. 35
Tabela 4.1	Classificação dos países de acordo com o PIBpc, IDH e número de hotéis – por país (2012)	Pág. 54
Tabela 4.2	Distribuição dos hotéis por região - Brasil (percentagem)	Pág. 55
Tabela 5.1	Estratégias utilizadas pelos grupos (percentagem)	Pág. 60
Tabela 5.2	Principais motivos para o grupo deter o hotel (percentagem) ...	Pág. 61
Tabela 5.3	Principais vantagens do hotel (percentagem)	Pág. 62
Tabela 5.4	Tipo de produto escolhido pelos turistas do hotel (percentagem)	Pág. 63
Tabela 5.5	Origem dos clientes do hotel (percentagem)	Pág. 64
Tabela 5.6	Principais canais emissores de turistas do hotel (percentagem) ..	Pág. 64
Tabela 5.7	Colaboração desenvolvida com os hotéis concorrentes (percentagem)	Pág. 65
Tabela 5.8	Características da região (percentagem)	Pág. 68

Tabela 5.9	<i>Standardização</i> dos serviços (percentagem)	Pág. 69
Tabela 5.10	Áreas apoiadas pelo grupo (percentagem)	Pág. 69
Tabela 5.11	Características dos concorrentes (média)	Pág. 71
Tabela 5.12	Características dos clientes (média)	Pág. 71
Tabela 5.13	Características dos fornecedores (média)	Pág. 72
Tabela 5.14	Características da qualidade dos fornecedores (média)	Pág. 73
Tabela 5.15	Características dos novos concorrentes (média)	Pág. 73
Tabela 5.16	Características dos produtos substitutos (média)	Pág. 74
Tabela 5.17	Características dos países (média)	Pág. 82

LISTA DE ABREVIATURAS

BoP	Base da Pirâmide
CAN	Canadá
CHE	Suíça
CHN	China
DEU	Alemanha
ESP	Espanha
EUA	Estados Unidos da América
Freq.	Frequência
FRA	França
GDS	Global Distribution Systems
HKG	Hong-Kong
IDE	Investimento Direto no Exterior
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IHG	InterContinental Hotel Group
IRL	Irlanda
ITA	Itália
ME	Mercados Emergentes
MICE	Meetings, incentives, conferences and exhibitions
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
P. ex.	Por exemplo
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PIBpc	Produto Interno Bruto <i>per capita</i>
PME'S	Pequenas e Médias Empresas
RUS	Rússia
SGP	Singapura
SWE	Suécia
TI	Tudo incluído
UE	União Europeia
UK	Reino Unido
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

Devido à importância que a internacionalização representa para a economia das empresas e dos países, cremos ser pertinente fazer uma breve pequena introdução ao tema, antes de iniciarmos o trabalho.

A temática da internacionalização tem sido estudada por inúmeros investigadores, nomeadamente a partir da segunda metade do século XX, quando começaram a surgir novas formas de investimento estrangeiro, no qual as empresas mantinham a sede nos países domésticos e passavam a dispor de subsidiárias no exterior (Martins, 2011). As grandes transformações ocorridas nos transportes, na década de setenta, facultaram a globalização dos mercados e levaram as empresas a procurarem novas soluções, pois os mercados nacionais já não conseguiam dar respostas às necessidades de crescimento das empresas por se encontrarem saturados. Em Portugal, a internacionalização das empresas verificou-se, essencialmente a partir da década de noventa, tendo nomeadamente como países recetores deste investimento, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa - PALOP. O investimento português ocorreu principalmente no Brasil, particularmente no setor da hotelaria e construção civil, colocando Portugal na lista dos maiores investidores estrangeiros no Brasil.

De modo a enquadrar o tema com o trabalho, apresentamos neste capítulo a relevância da internacionalização no setor hoteleiro, expomos a pergunta que orienta o estudo e os objetivos da investigação - geral e específicos. Explicamos como o trabalho está estruturado e referimos a seleção da amostra.

1.1. Relevância do tema

Uma vez que a presente dissertação analisa o setor hoteleiro internacional e nacional como campo de estudo, faz sentido referir as mudanças advindas na hotelaria influenciadas pelo crescente interesse do investimento direto no exterior (IDE). O crescimento deste setor tem levado as empresas a afiliarem-se a grandes cadeias para beneficiarem da sua imagem e serviços. Sob este prisma, as aquisições e fusões ocorridas no final do século XX, permitiram a entrada destas empresas em novos

mercados ainda por explorar, dos quais se destacam os mercados emergentes (ME). Face a isto, aparece a América Latina, Caraíbas, China e Índia como países atrativos, representando acesso a novos recursos a baixos custos. Em relação à indústria hoteleira portuguesa, a preferência recai sobre os países culturalmente próximos como os PALOP por estarem relacionados com as ligações culturais, históricas e linguísticas que estão presentes até ao dia de hoje e podem ser uma vantagem na internacionalização nos países onde essa ligação se mantém (Gama, 2011).

De acordo com o exposto, o presente trabalho apresenta-se como um estudo atual, assente nos dados mais recentes sobre a internacionalização no setor da hotelaria nos países emergentes. Acresce ainda o facto de não existir, em Portugal, estudos deste género, ou seja, que analise todos os grupos hoteleiros portugueses a operar nos ME e na Base da Pirâmide (*Bottom or Base of the Pyramid - BoP*) ou sua proximidade.

1.2. Questão da investigação e objetivos

Com a presente investigação, tencionamos identificar as principais razões/motivações que têm levado alguns grupos hoteleiros nacionais a ampliarem os seus investimentos em novos países, respondendo de forma ativa à abertura dos mercados, enquanto outros grupos adotaram atitudes passivas e foram “engolidos” pela concorrência ou refugiaram-se no primeiro mercado internacional onde começaram a atuar. Importa sublinhar que o problema em estudo está vinculado aos países em desenvolvimento e à “base da pirâmide”.

Neste seguimento, definimos a seguinte pergunta de partida:

- *“Quais os fatores que estão na base da internacionalização com sucesso dos grupos hoteleiros nacionais no estrangeiro?”*

Em linhas gerais, o objetivo fundamental deste trabalho de investigação é descrever o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses em ME, os seus modos de entrada e os fatores críticos de sucesso.

Após a definição do objetivo geral e de maneira a ampliar a visão do estudo, apresentamos os objetivos específicos definidos com base na revisão bibliográfica, documentação consultada e primeiros contactos exploratórios:

- 1) Identificar os motivos da internacionalização e fator (es) de diferenciação de partida;
- 2) Analisar os modos de entrada e países escolhidos;
- 3) Investigar se as teorias/modelos existentes contemplam as opções de internacionalização dos grupos hoteleiros;
- 4) Verificar os fatores que permitiram o sucesso (envolvente interna e externa);
- 5) Elaborar um esquema comparativo dos países analisados.

1.3. Estrutura do trabalho

As etapas da dissertação estão esquematicamente representadas na figura seguinte.

Figura 1.1 - Etapas da dissertação

Contexto	Enquadramento	Metodologia	Conclusão
1. Seleção do tema 2. Primeiras leituras exploratórias 3. Problema das pesquisas 4. Definição dos objetivos	5. Pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas exploratórias 6. Consolidação da revisão de literatura: 6.1. Teorias de internacionalização * Mercados emergentes * Internacionalização das empresas internacionais e nacionais	7. Seleção da metodologia: * Estudo de casos múltiplos 8. Recolha de informação: * Pré-teste * Questionários * Entrevistas	9. Tratamento, análise e interpretação dos dados 10. Relatório da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

A presente dissertação está organizada em sete capítulos, referências bibliográficas, anexos e apêndices.

O **primeiro capítulo** mostra uma perspectiva introdutória do tema, a questão da investigação, bem como os objetivos (geral e específicos) e a estrutura da pesquisa.

O **segundo capítulo** enfoca a revisão de literatura sobre a internacionalização e evolução das principais teorias. Dada a vasta oferta de publicações existentes sobre o

tema, optámos por analisar as teorias económicas e comportamentais que se enquadram com o presente estudo. Neste contexto, as teorias económicas destacadas são: Teoria da Internalização, o Paradigma Eclético e a Teoria do Poder de Mercado. Em relação às teorias comportamentais, elegemos o Modelo de Uppsala, as *Networks*, o Empreendedorismo Internacional e acrescem as *Born Globals*. Neste capítulo será dada uma atenção especial ao investimento nos ME, referenciando-se a BoP e respetivos conceitos.

O **terceiro capítulo** referêcia a internacionalização das empresas de turismo, incluindo a evolução da indústria hoteleira e o levantamento das empresas líderes dos principais rankings mundiais. Citamos, ainda as vantagens das cadeias hoteleiras, as suas formas de expansão internacional e as estratégias de gestão utilizadas. Referimos, também os fatores que influenciam os modo de entradas nos ME e na BoP. Posteriormente fazemos uma curta alusão à internacionalização da hotelaria ibérica.

Já o **quarto capítulo** trata da metodologia do estudo. Inicialmente, evidenciamos o método escolhido – Estudo de Casos Múltiplos - justificando a sua utilização, os instrumentos utilizados na recolha dos dados, a população estudada e as limitações do estudo.

O **capítulo quinto** mostra o trabalho empírico onde consta a caracterização geral das empresas seleccionadas como objeto de estudo. De seguida, fazemos a análise dos resultados obtidos através dos questionários e entrevistas.

No **sexto capítulo** tecemos as principais conclusões que derivam do trabalho realizado, bem como o cruzamento dos dados obtidos nas duas técnicas referidas no parágrafo anterior. Fazemos, ainda uma leve comparação entre a América Latina e África.

Finalmente, no **último capítulo** fazemos uma síntese conclusiva do trabalho, evidenciamos os limites da dissertação e as recomendações para investigações futuras.

1.4. Seleção da amostra

Para a seleção da amostra, identificámos no estudo, 67 hotéis no exterior pertencentes a grupos nacionais. A maioria dos hotéis situam-se em África (31) e na América Sul (31). Nos últimos anos, verificou-se apenas investimentos na Europa (3), América do Norte (1) e Ásia (1). Neste contexto e de modo a garantir a necessária homogeneidade da amostra, optámos por nos concentrar nos investimentos em mercados agora tidos como emergentes de África e América do Sul (62 hotéis). Porém, durante a revisão da literatura, detetámos que uma parte dos hotéis podiam-se enquadrar numa subcategoria conhecida na literatura por *Base of Pyramid*. Quanto aos restantes, verifica-se que para a maioria se encontra em países com um Produto Interno Bruto *per capita* (PIBpc) abaixo ou ligeiramente acima dos \$5.000 e com um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que os qualifica como desenvolvimento humano baixo ou médio.

Neste contexto, visando a uniformidade da análise e de modo a aumentar o potencial de generalização e a validade do estudo, cingimos a nossa amostra aos 50 hotéis (79,4% do total) que se encontram em países nestas condições, conforme explicitaremos na metodologia.

1.5. Síntese conclusiva

O presente capítulo enquadra a escolha do tema com os objetivos e a problemática da internacionalização. O estudo poderá ajudar a perceber o porquê do sucesso por parte de alguns grupos hoteleiros portugueses que optaram por expandir as suas atividades no exterior e eventualmente ajudar na motivação de internacionalização de outros que se ficaram pelo mercado interno.

CAPITULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo, fazemos uma revisão da literatura sobre a internacionalização, mencionamos as principais correntes tradicionais e contemporâneas que têm sido objeto de estudo nos meios acadêmicos por procurarem explicar o fenômeno do IDE e que estão relacionadas com a nossa investigação. Referenciamos ainda, os investimentos em ME e na denominada “base da pirâmide” e respetivos conceitos. Este capítulo tem um duplo objetivo: dar a conhecer as principais teorias e as transformações ocorridas nos ME.

2.1. Abordagens teóricas da internacionalização

Desde a década de sessenta, diversas teorias foram criadas com o intuito de responder às questões sobre as motivações e as formas de expansão internacional, destacando-se as teorias comportamentais, centrada na Escola de Uppsala e as teorias económicas baseadas nos custos de transação. A forma como as empresas procuram outros mercados pode ser explicada sob o ponto de vista de algumas teorias de internacionalização que iremos abordar a seguir.

2.1.1. Teorias económicas

As teorias económicas que vamos caracterizar são: a Teoria da Internalização (Coase, 1937; Buckley e Casson, 1976), o Paradigma Eclético (Dunning, 1976, 2000) e a Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1960/76). Estas teorias baseiam-se em decisões de modo a obter a maximização de retornos financeiros.

2.1.1.1. Teoria da Internalização

Na literatura existem diversas teorias que tentam explicar a existência das empresas multinacionais e identificar os diferentes fatores externos e internos que estão na origem da seleção dos países/regiões. Nesse contexto, surge a teoria da internalização

fundamentada nos trabalhos de Coase (1937), Buckley e Casson (1976, 1979), Rugman (1980) e assente nas ideias de Penrose.

O trabalho de Coase (1937) tem origem no seu livro “*The Nature of Firm*”, no qual relata que as empresas só investem no exterior quando o fator preço é relevante¹, ou seja, qualquer produto pode ser internacionalizado para outros países desde que existam vantagens de custos. Já Buckley e Casson (1976) dão ênfase à imperfeição dos mercados externos que permitem a criação de empresas multinacionais e às vantagens competitivas adquiridas que devem ser exploradas pelas próprias empresas em qualquer país. Neste seguimento, os autores desenvolveram a sua teoria a partir de três axiomas: (1) as empresas procuram maximizar os lucros em mercados imperfeitos; (2) os mercados imperfeitos incentivam as empresas a internalizar as operações; (3) e a internalização dos mercados é que cria as multinacionais.

A presente teoria é fundada na ideia básica de que a internacionalização dos ativos baseados no conhecimento é mais eficiente quando realizado dentro da estrutura hierárquica da empresa (Buckley e Strange, 2011). Posto isto, o IDE só deve ocorrer quando a empresa aumentar os ativos intangíveis de forma significativa que justifique a expansão para o exterior (Morck e Yeung, 1992). As atividades internacionais - podem ser produtos ou serviços, tecnologia, *know-how*, etc. - são feitas internamente e de acordo com os custos de transação envolvidos neste processo (Carneiro e Dib, 2007).

Em síntese, a empresa internaliza quando tem menos custos em realizar internamente as várias opções/funções de produção que entre empresas diferentes. Assim se justifica a existência de filiais de produção no exterior.

2.1.1.2. Teoria do Paradigma Eclético

O conceito “*eclectic paradigm*” foi apresentado pela primeira vez, por Dunning, no simpósio² de Estocolmo, em 1976. E é definido por Pinto *et al.* (2010:6) como “*uma*

¹ Coase (1937:387) refere que “*The prize of factor A becomes higher in X than in Y. As a result A move from Y to X until the difference between the prices in X and Y, except in so far as it compensates for other differential advantages, disappears*”.

² O tema do simpósio era a avaliação de fatores específicos dos países que influenciavam a mudança na distribuição da atividade económica internacional. Esta teoria também é conhecida por Teoria de OLI, Paradigma de OLI, Abordagem Eclética ou Modelo de Dunning.

abordagem à produção internacional, isto é, à produção realizada no estrangeiro através de investimento directo do estrangeiro”. Importa sublinhar que os parâmetros de OLI - *ownership*, *location* e *internalization* - são a ideia central da teoria e ajudam a determinar o modo de entrada do IDE nos mercados. Para Dunning (2000), estes parâmetros possibilitam a identificação das vantagens específicas de cada país ou região (ver quadro seguinte).

Quadro 2.1 - Parâmetros de OLI

Vantagens de propriedade (O – <i>ownership</i>)	Vantagens de localização (L – <i>locational</i>)	Vantagens de internalização (I – <i>internalization</i>)
A empresa aproveita as suas competências desenvolvidas, como tecnologia, recursos humanos, entre outros, que lhes permite um posicionamento superior, diferenciando-se das empresas concorrentes do país anfitrião.	Estas vantagens estão relacionadas com as especificidades de uma determinada região e/ou país, tais como: a abundância, qualidade e baixo custo de recursos naturais ou humanos; <i>know-how</i> tecnológico; infraestrutura; tamanho do mercado; custos de transporte e matérias-primas, entre outros. As empresas só podem usufruir destas vantagens se estiverem localizadas num país/região peculiar que lhes faculte a diminuição dos custos de produção e distribuição.	A partir das vantagens de propriedade é preciso estimar se é mais importante para a empresa explorar, vender ou arrendar esses ativos específicos a outras empresas por meio de subsidiárias. Se a empresa decidir fazer uso próprio desses direitos, vai internalizar essas vantagens através de uma extensão das suas próprias atividades e passa a atuar como fabricante nesse novo mercado.

Fonte: Elaboração própria com base em Dunning (2000), Chevarria (2006), Rosa (2006) e Carneiro e Dib (2007).

Após a identificação destas variáveis, Dunning atualizou o modelo adaptando-o às críticas recebidas e transformações económicas ocorridas na década de noventa. Por conseguinte, o autor indaga que o processo de internacionalização não está apenas relacionado com o investimento e produção mas que a estrutura da empresa multinacional também influencia todo o processo. Em 2001, verifica que a combinação dos três paradigmas³ muda de acordo com o país, indústria e características da empresa, ou seja, à medida que um país se desenvolve, as configurações de OLI também mudam e a combinação dos parâmetros refletem as características económicas e políticas da região/país.

Neste seguimento, o autor identifica os seguintes quatro motivos diferentes relacionados com o IDE e com as vantagens de localização:

- *resource seeking* (procura de recursos) – investimento orientado no acesso a recursos naturais, matérias-primas ou mão de obra a baixo custo;

³ Ver anexo I.

- *marketing seeking* (procura de mercado) - investimento orientado para o acesso ou atendimento a um mercado específico, ou seja, o país recetor do IDE;
- *efficiency seeking* (procura de eficiência) - investimento que visa melhorar a eficiência da empresa com baixos custos de produção;
- *strategic asset seeking* (procura de ativos⁴ estratégicos) - investimento orientado para aumentar e desenvolver as competências, recursos e capacidades da empresa.

Em síntese, esta teoria salienta as duas principais razões que levam as empresas a internacionalizarem-se: a procura de mercado através do aumento de receitas e a redução de custos na produção (Carneiro e Dib, 2007). Estas são algumas das razões pelo qual o paradigma eclético é considerado, por diversos autores, como uma das teorias mais completas para explicar os motivos e as razões (porque), a localização (onde) e a forma com as empresas multinacionais desenvolvem as suas operações no exterior (como).

2.1.1.3. Teoria do Poder de Mercado

O primeiro trabalho, segundo Dib (2008), a tratar especificamente da questão internacionalização das empresas foi a tese de Hymer⁵ (1960/1976). Antes do trabalho de Hymer, os economistas não consideravam a internacionalização das empresas ou do IDE como um fenómeno, ou seja, as empresas deslocavam-se dos países com retornos baixos, como Estados Unidos da América (EUA) e Reino Unido (UK), para países com proveitos mais elevados (Teece, 1986).

Stal e Campanário (2010:56) consideram que o IDE são os “*recursos que as empresas utilizam nas estratégias de atuação mundial - fusões e aquisições, criação de unidades em outros países e financiamento entre matrizes e subsidiárias*”. Estes investimentos internacionais são classificados por Hymer (1960/76) como investimento direto e investimento de *portfólio*. No primeiro caso, o IDE baseia-se no lucro que pode ser gerado a partir do controlo de uma empresa no exterior (fluxo de capital) e verifica-

⁴ Os ativos estratégicos são obtidos através de novas instalações, fusões, aquisição ou joint-venture.

⁵ A tese de doutoramento de Hymer esteve restrita durante 17 anos até à sua publicação, em 1976.

se quando o investidor tem controlo direto sobre a empresa estrangeira. No segundo caso, a empresa não tem controlo sobre a empresa estrangeira, procura apenas diversificar as suas aplicações financeiras no exterior. Neste tipo de investimento, considera-se a taxa de juros como fator principal na decisão e cada investidor maximiza os seus lucros investindo onde os retornos são mais altos.

Nesta teoria, o IDE verifica-se quando as empresas procuram uma posição quase de monopólio, exploram as imperfeições do mercado⁶ e utilizam as suas vantagens específicas ou competências como fatores diferenciadores. Para Chevarria (2006), Hymer sugeriu que o IDE estaria ligado às vantagens competitivas da empresa e às falhas na estrutura de mercado, permitindo retornos superiores aos custos e identificou quatro vantagens para a internacionalização da empresa: acesso a fatores de produção a baixo custo, tecnologia superior, outros canais de distribuição e a oferta de produtos diferenciados.

Em síntese, as razões para a tomada da decisão em explorar novos mercados pode ocorrer quando as empresas se deparam com diversas situações como a falta de oportunidades no mercado doméstico (Carneiro e Dib, 2007) ou quando recebem solicitações externas.

2.1.2. Teorias comportamentais

As teorias de internacionalizações com base na evolução comportamental mencionadas no trabalho são: o Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson e Vahlne, 1977), a Teoria das Redes ou *Networks* (Johanson e Mattson, 1988), o Empreendedorismo Internacional (McDougall e Oviatt, 1997). Acresce as *Born Globals* (Oviatt e McDougall 1994).

Nestas teorias, a internacionalização dá-se de forma gradual a partir da acumulação de experiência e conhecimento em mercados internacionais. Também estão relacionadas com as atitudes e comportamentos dos tomadores de decisão.

⁶ Manfio (2010) cita que as imperfeições no processo de internacionalização são: as competências de cada empresa em termos de marketing, diferenciação dos produtos, preços praticados, acesso exclusivo a recursos naturais e/ou humanos e acesso à tecnologia, economias de escala e intervenção dos governos.

2.1.2.1. Modelo de Uppsala

Na década de setenta, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), pesquisadores da Universidade de Uppsala, analisaram o processo de internacionalização de quatro firmas suecas manufactureiras (Sandvisk, Atlas, Facite Volvo) através do qual desenvolveram um modelo que explicava como as empresas escolhiam e entravam em novos mercados. Os autores concluíram que as empresas desenvolviam as suas operações internacionais por etapas representadas por graus mais elevados de envolvimento internacional e seguiam os seguintes passos ou estágios:

- **primeiro estágio** - a empresa inicia sem nenhuma atividade exportadora;
- **segundo estágio** - a empresa exporta de forma ocasional;
- **terceiro estágio** - a empresa exporta através de representantes independentes;
- **quarto estágio** – a empresa estabelece subsidiárias com vendas locais ou filiais comerciais;
- **quinto estágio** - a empresa estabelece unidades ou filiais de produção no exterior.

Segundo este modelo, designado por Modelo de Uppsala⁷, à medida que a empresa passa por uma fase, aumenta o seu conhecimento de mercado através das experiências e vai para a fase seguinte, de maior responsabilidade (ver figura 2.1). Do ponto de vista empresarial, nem todas passam pelas quatro etapas, algumas saltam as etapas iniciais do processo de internacionalização e adotam caminhos mais rápidos.

Figura 2.1 - Grau de envolvimento num mercado externo



Fonte: Costa (2010:8) adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Além do grau de envolvimento das empresas nos novos mercados, Johanson e Vahlne (1977) destacam outra questão a considerar na tomada de decisão de

⁷ Também conhecida por Teoria de Uppsala, Escola de Uppsala ou teoria comportamental da Escola de Uppsala.

internacionalização: o conceito de “distância psíquica”. Este conceito é definido por Johanson e Wideshermein-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) como o somatório dos fatores (diferenças de linguagem, educação, sistemas políticos, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial) que impedem os fluxos de informação e do mercado. E é considerado o fator-chave da teoria de Uppsala por se basear em três pressupostos:

- (1) a falta de conhecimento constitui o maior obstáculo para a internacionalização;
- (2) o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização;
- (3) a empresa internacionaliza-se de forma gradual.

Neste modelo, a incerteza está relacionada com a distância psíquica e com as imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro maior o nível de incerteza (Hilal e Hemais, 2003). Para superar estas divergências, as empresas optam por expandir as suas atividades para países mais próximos (em termos geográficos e psíquicos), através de estágios sequenciais.

2.1.2.2. *Networks* ou Teoria das Redes

Na década de noventa, surgiram novos modelos baseados em estudos de caso de novos empreendimentos internacionais (Oviatt e McDougall, 1994) dando origem às *networks* também conhecida por Teoria das Redes, Redes de Relacionamento ou Negócios. Estas redes são consideradas uma ampliação da ideia de Johanson e Vahlne mas superam as lacunas deixadas pelos “velhos modelos de internacionalização incremental” (Seifriz, 2012) como a distância psíquica. As *networks* são também um fator crítico de sucesso no processo de internacionalização, pois as empresas adquirem conhecimento dos novos mercados como o acesso a recursos, estratégias e práticas de negócios locais. As empresas utilizam as suas redes de contacto para maximizar o potencial das suas vantagens competitivas, para reduzir custos e riscos e para acompanhar, no exterior, os clientes, os parceiros de negócio e competidores (Carneiro e Dib, 2007; Costa, 2010).

Johanson e Vahlne (2003) apontam três tipos de aprendizagem em redes:

(1) quando negociam, as empresas aprendem as características específicas do seu parceiro;

(2) quando interagem em parceria, as empresas aprendem as competências que podem transferir ou usar noutras parcerias; e

(3) quando interagem em parcerias, as outras empresas aprendem a coordenar atividades dentro de um relacionamento.

Os autores advogam ainda um quarto estágio possível que seria a construção de novas redes de negócios.

Em linhas gerais, as empresas movimentam-se para o exterior para procurar novos mercados, mas não raras vezes, seguindo os parceiros de rede que podem ser fornecedores, clientes, instituições, entre outros. Face a isto, é fácil perceber porque as empresas não seguem de forma sequencial os modos de entrada, pois os relacionamentos estabelecidos são graduais.

2.1.2.3. Teoria do Empreendedorismo

O termo empreendedor tem sido alvo de estudos académicos em virtude das mudanças constantes no mundo dos negócios e do papel do empreendedor, que é cada vez mais explorado pelas revistas internacionais de negócios (McDougall e Oviatt, 2004). No entanto, a conceção de Empreendedorismo ganhou destaque com Schumpeter (1934), por referir que o empreendedor pode não ser o gestor ou o dono da empresa mas a pessoa que combina diversos fatores como a capacidade única em combinar inovações de recursos ou introduzir novos produtos ou serviços. O conceito de risco é associado mais tarde por Knight (1969) e Drucker (1970). A combinação destes fatores pode não ser suficiente se o indivíduo não transferir as suas forças pessoais e transformá-las em forças organizacionais (Grassi, 2005).

Zinga (2007) refere que um dos grandes obstáculos à investigação em empreendedorismo tem sido a sua definição e Grassi (2005) reforça a ideia de que reunir os diferentes conceitos numa única definição representa um desafio no mundo académico. Apesar destes entraves, Zinga (2007:38) define-o como o “*indivíduo que*

demonstra ter iniciativa e espírito criativo, capaz de organizar (e mobilizar) os factores económicos e sociais para criar uma empresa e, simultaneamente, identificar e explorar oportunidades futuras”.

Em síntese, as características de um empreendedor de sucesso estão relacionadas com as suas qualidades pessoais como a capacidade de fazer algo diferente ou inovador, a criatividade e visão de futuro. Apesar de não existir um consenso quando se procura definir o verdadeiro perfil empresarial, os estudiosos salientam que as experiências profissionais, pessoais e educacionais dos empreendedores estão relacionadas com a vivência de cada indivíduo.

2.1.3. Born Global ou New Ventures

Um estudo desenvolvido pela empresa McKinsey, em 1993, identificou um número significativo de pequenas empresas que conseguiam ter sucesso no exterior, sem terem seguido um processo lento e gradual de envolvimento. Estas empresas são designadas por *new ventures*, *born global* ou empresas nascidas globais e são criadas com base em estratégias internacionais, inclusive com abertura quase imediata de subsidiárias no exterior. Essa globalização verifica-se normalmente no segundo, mas podem ir até ao oitavo ano após a sua primeira atuação no mercado.

Neste contexto, Dib e Rocha (2008) utilizaram as seguintes variáveis para definir uma *born global*:

- a **primeira variável** é a data da fundação;
- a **segunda variável** é o tempo decorrido entre a data de fundação da empresa e o início das atividades internacionais;
- a **terceira variável** é a percentagem do faturamento proveniente do exterior; e
- a **quarta variável** inclui o número de mercados.

E realçam que a diferença entre as duas primeiras variáveis⁸ são as mais importantes.

⁸ Estas variáveis podem ser agrupadas da seguinte maneira: 0 até 2 anos, de 0 a 3 anos, de 0 a 5 anos, de 0 a 6 anos, de 0 a 7 anos e de 0 a 8 anos.

Já no contexto internacional, os autores consideram que nem todas as empresas têm as mesmas oportunidades devido a diversos fatores que podem dificultar ou facilitar o processo de internacionalização dos quais destacam o país de origem, o tamanho e localização do novo país, o grau de abertura comercial e a existência de economia baseada em conhecimento.

Além destes fatores, estas empresas também detêm as seguintes características (Simões e Dominginhos, 2001; Tanev, 2012):

- alta atividade nos mercados internacionais;
- limitação de recursos financeiros e tangíveis;
- habilidades de gestão com presença na maioria das indústrias - combinando recursos e promoção internacional;
- os gerentes têm uma perspetiva internacional forte;
- ênfase na estratégia de diferenciação e na qualidade do produto;
- conhecimento tecnológico de informação, comunicação e negocial;
- utilizam intermediários independentes na distribuição.

Em término, o principal motivo que leva as empresas a internacionalizarem-se mais cedo e rapidamente está relacionado com o nicho de mercado da empresa, uma vez ao seguirem os clientes, a divulgação da oferta é mais rápida permitindo-lhes aumentar a quota de mercado e um posicionamento perante a concorrência.

2.2. Investimentos em Mercados Emergentes

A maioria das teorias referidas anteriormente, foi desenhada a partir da investigação do comportamento das empresas ao abordarem o mercado exterior, essencialmente nos países da tríade (Europa, EUA e Japão – Omaha, 1986) e demais países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em regra.

Porém, desde a queda do muro de Berlim (1989) e do antigo bloco soviético (e demais países satélites), entrámos na fase da economia aberta à escala global, também conhecida como globalização. Muitos dos países, até então sob a égide da economia

planificada de Estado⁹, aderiram à economia de mercado capitalista e abriram os seus mercados aos capitais e investimentos internacionais. Desde a década de noventa, têm surgido novos mercados, muitos deles em países cuja população é da ordem das centenas de milhões de potenciais consumidores e com uma capacidade de produção extraordinária, baseada em custos de mão de obra muito baixos. Estes países passaram a ser designados de mercados emergentes devido ao crescimento elevado do Produto Interno Bruto (PIB). Em contraponto, o designado mundo ocidental, formado pelos países desenvolvidos da OCDE, entrou numa fase de marasmo caracterizada por fraco crescimento, aumento do desemprego e envelhecimento da população.

Neste contexto, além das oportunidades de internacionalização que representavam para as empresas originárias dos mercados da OCDE, também as produções oriundas destes países passaram a concorrer nos mercados dos países desenvolvidos, colocando em causa as empresas de média/baixa tecnologia. Em consequência, muitas destas empresas são impelidas para a internacionalização; porém, a mesma não se fica pelos mercados ditos emergentes mas estende-se às economias de países de baixo rendimento, também conhecidos como “base da pirâmide”. Estes são processos novos que testam as teorias existentes com características específicas que carecem de estudo para um melhor conhecimento.

O estabelecimento de fábricas nestes países não é só justificado pelos baixos salários e impostos ou tarifas reduzidas. As empresas têm que ter em conta os recursos que o país anfitrião oferece, ou seja, os recursos humanos, infraestruturas tecnológicas e comunicações. Este propósito ajusta-se aos objetivos deste trabalho, pelo que veremos adiante alguns dos contributos dados neste sentido que exploram a entrada e as operações nestes mercados, essencialmente no respeito à indústria hoteleira.

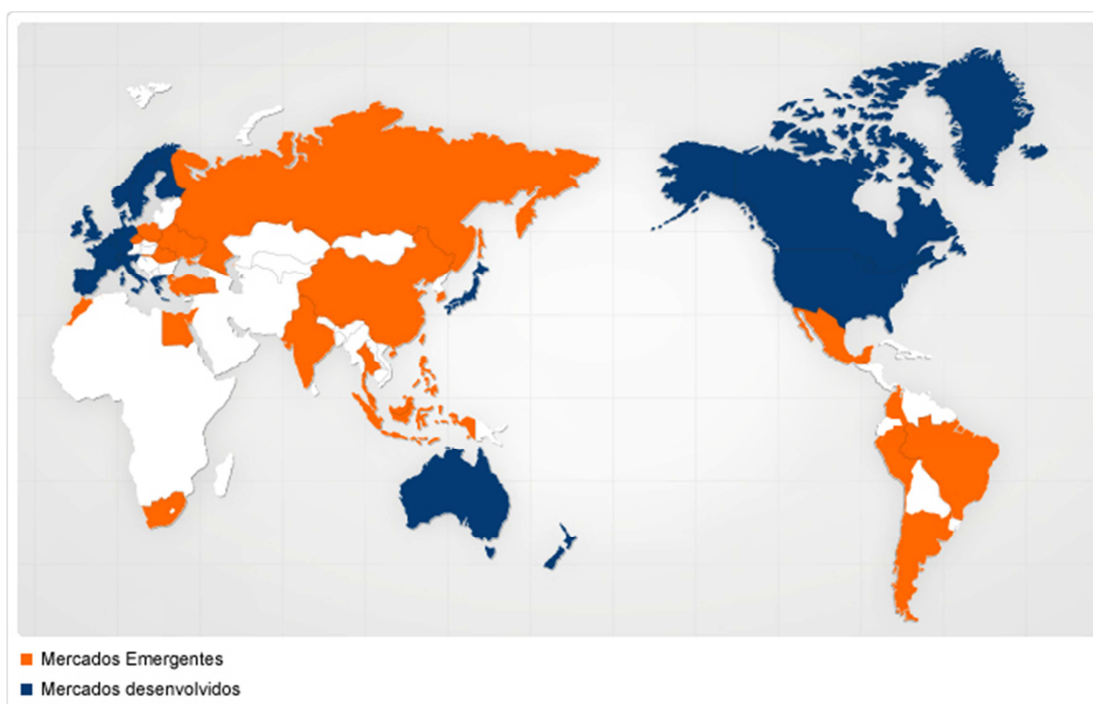
Começamos pelas definições.

⁹ As decisões económicas dos países com economias planificadas não são determinadas pelos mercados mas pelo Estado. A economia planificada também é designada por economia centralizada ou de economia centralmente planeada.

2.2.1. Definição de Mercados Emergentes

De acordo com a revisão da literatura, observamos que não existe consenso quanto à definição de ME e ao número de países que fazem parte. Em relação à definição, o Banco Mundial refere que os ME são os países que têm um PIB¹⁰ inferior aos dos países desenvolvidos, ou seja, possuem uma economia cujo nível de geração de riqueza é medido através do PIBpc abaixo das economias desenvolvidas. Já a Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolve o IDH¹¹ como indicador de desenvolvimento humano permitindo a distinção entre países em desenvolvimento e países considerados desenvolvidos. A maioria destes mercados situa-se, essencialmente na antiga União Soviética e aliados, China, Índia e América Latina. A figura seguinte mostra a localização a nível mundial, dos ME e mercados desenvolvidos em 2009.

Figura 2.2 - Localização mundial dos mercados emergentes e desenvolvidos (2009)



Fonte: Retirado do site: <https://corretora.miraeasset.com.br>.

¹⁰ O PIB de um país é a soma de todos os bens e serviços produzidos num ano. O PIBpc é o valor obtido no PIB mas dividido pela população nesse mesmo ano.

¹¹ O IDH é medido através de três indicadores: longevidade, sucesso escolar e controlo sobre os recursos necessários para uma vida digna.

No que diz respeito aos países, o número apresentado pelos diversos autores é antagónico, ou seja, o Dow Jones Sustainability Indexes refere vinte países¹², Prahalad (2005) cita nove e Hoskisson *et al.* (2000) dividem-nos em dois grupos: os países em desenvolvimento da Ásia, América Latina, África e Médio Oriente e as economias em transição da antiga União Soviética e da China. Apesar destas especulações, é possível identificar um grupo de países - designados como BRICS¹³ - situados no limite das definições dadas pelo Banco Mundial e ONU. Estes países apresentam-se como países industrializados e com poder económico mas expõem falhas na distribuição de riqueza – o PIBpc situa-se entre o baixo e o médio.

Em suma, o termo “mercados emergentes” diz respeito aos países que crescem rapidamente na economia ou que estão em fase de transição entre o estado desenvolvido ou em desenvolvimento, justificando a designação de países em desenvolvimento ou países do terceiro mundo como eram conhecidos nas décadas de setenta e oitenta.

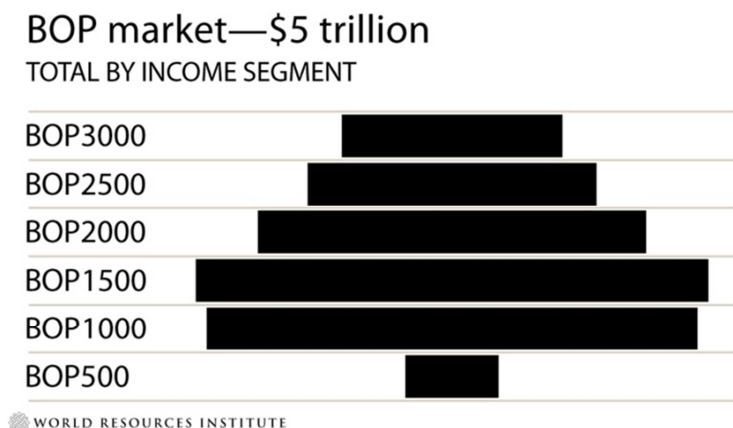
2.2.2. Definição de Base da Pirâmide

Referimos anteriormente, que muitas empresas foram impelidas para internacionalizarem as suas atividades para os ME e para economias de países de baixo rendimento designados por BoP. Este termo ganhou destaque com a publicação do artigo “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*” de Prahalad e Hart (2002). Os autores apresentaram a distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda dos consumidores dos países de baixo rendimento sob a forma de pirâmide económica (ver figura 2.3).

¹² Os vinte países citados por DJSI são: Brasil, Chile, China, Colômbia, República Checa, Egito, Hungria, Índia, Indonésia, Malásia, México, Marrocos, Peru, Filipinas, Polónia, Rússia, África do Sul, Taiwan, Tailândia e Turquia. Os países citados por Prahalad são a África do Sul, Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia, Tailândia e Turquia.

¹³ A sigla BRIC foi criada em 2001 por O’Neil, do qual faziam parte Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2011 foi adicionado a África do Sul e passou-se a designar de BRICS.

Figura 2.3 - A Pirâmide Económica Mundial



Fonte: Hammond *et al.* (2007:3).

Apesar de não existir acordo quanto à sua definição, a mais citada na literatura académica é a de Prahalad (2005) que a define como os quatro biliões de pobres, a nível mundial, que vivem com menos de \$3.000 por ano. De acordo com a definição e figura anterior, estes consumidores não são homogéneos, pois o rendimento anual varia consoante o país, ou seja, esse valor equivale a um gasto diário de \$3,35 no Brasil, \$2,11 na China, \$1,89 no Gana e \$1,56 na Índia. Os dados variam porque a BoP está concentrada em áreas rurais da África e Ásia, enquanto que na América Latina e Europa Oriental, a BoP situa-se em zonas urbanas.

Pires (2011:22) destaca ainda que é “*controverso chamar um país inteiro como base da pirâmide*” porque há países com um PIBpc médio mas que apresentam graves problemas na distribuição da renda como o caso do Brasil, que iremos destacar no capítulo quatro.

2.3. Estratégias operacionais em mercados emergentes

Na primeira década do século XXI, um número crescente de empresas multinacionais provou que era possível realizar negócios em países da BoP (contribuindo inclusive para minorar a pobreza de muitas populações – London e Hart, 2004). Estas empresas enfrentaram, todavia desafios específicos como o limitado poder de compra, falta de serviços financeiros, enquadramento institucional adequado e infraestrutura de mercado insuficiente (Schuster e Holtbrügge, 2012). Acresce, também

a falta de conhecimentos sobre os produtos e serviços por parte do cliente, a falta de intermediários e fornecedores fiáveis e de qualidade (London, Anupindi e Sheth, 2010; Rivera-Santos e Rufin, 2010).

Devido a estas características, as empresas não podem aplicar os *standards* tradicionais (por exemplo - p. ex. - estratégias de marketing); porém, tal não impediu o sucesso de grandes empresas como a Unilever, Tetrapack ou Vodafone na área dos produtos de grande consumo. À medida que a competição e a evolução tecnológica aumenta, as empresas criaram ações conjuntas como parcerias e alianças com o poder público, privado, comunidades, fornecedores, clientes, entre outros, essencialmente em ME. Todavia como se comportarão as empresas de média e pequena dimensão, oriundas de países tradicionalmente menos presentes no cenário da internacionalização, nomeadamente na área da hotelaria? Veremos no capítulo seguinte alguns exemplos presentes na literatura sobre investimentos clássicos no mundo desenvolvido e em ME/BoP.

2.4. Síntese conclusiva

De acordo com as teorias de internacionalização existentes e referidas no presente trabalho, nenhuma pode ser a indicada para determinada empresa, pois não existe concordância por parte dos estudiosos qual é a mais indicada a determinado setor ou país. Aliás, algumas abordagens divergem tanto uma das outras que se optarmos, p. ex. pela Escola de Uppsala significa excluir as *born global*, porque estas empresas saltam determinadas etapas identificadas pela teoria de Uppsala. Contudo, existem teorias que se completam e possuem fatores de sucesso em comum como os custos de transação, os mercados imperfeitos, vantagens do país anfitrião, entre outros.

Apesar de Abrantes (2004) salientar o facto de muitas empresas se restringem à sua localização geográfica (por acreditarem que a tecnologia, as competências e a informação de mercado fora dos tradicionais locais é reduzida ou porque não sabem responder a determinados desafios) são muitas as empresas que decidem “ir para fora”.

Citamos algumas das razões que levam as empresas a explorar novos mercados ou países, referidas anteriormente: as oportunidades no mercado doméstico deixaram de

existir (Carneiro e Dib, 2007); a empresa possui capacidade de desenvolver ativos intangíveis ou de transferir e explorar internacionalmente (Simões); a empresa explora competências específicas que lhe permite aumentar as suas atividades através de novas localizações geográficas tendo em vista a criação de vantagens de custo e/ou diferenciação (Abrantes, 2004); as empresas incorporam conhecimentos que estão fora do seu país de origem¹⁴.

Em suma, as empresas decidem internacionalizar-se quando possuem competências e ativos suficientes para transferir e explorar em novos mercados e aproveitam as vantagens oferecidas por cada país.

¹⁴ Idem, 2004.

CAPITULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TURISMO

A revisão da literatura citada no capítulo anterior, focou-se na análise do processo de internacionalização, que em regra decorre da observação de processos relacionados com empresas manufatureiras, no qual apresentámos as teorias de internacionalização. Já o presente capítulo tem como objetivo proporcionar uma visão geral sobre a internacionalização dos grupos hoteleiros a nível mundial.

Iniciamos o capítulo destacando a globalização da indústria hoteleira e a expansão dos grandes grupos americanos, europeus e asiáticos. Introduzimos os principais conceitos que serviram de suporte à pesquisa, salientamos as vantagens e as formas de expansão internacional adotadas. De seguida, apontamos as estratégias utilizadas pelas empresas hoteleiras nos ME, citando alguns exemplos. As inovações ocorridas na hotelaria e os obstáculos enfrentados pelas empresas, também são citadas. Finalmente, focamos os principais grupos hoteleiros ibéricos, destacando os principais grupos hoteleiros portugueses com presença a nível internacional.

3.1. Internacionalização

A economia mundial, nos últimos trinta anos, está a atravessar um processo de liberalização e globalização dos mercados oferecendo inúmeras oportunidades de expansão para o exterior permitindo a transferência da produção para outros locais. De acordo com as teorias comportamentais, a globalização é vista como um processo que evolui gradualmente a partir da acumulação de experiência e conhecimento em mercados internacionais, conforme referido no capítulo anterior.

A indústria hoteleira não é exceção por estar fortemente relacionada com o processo de globalização no turismo. Para Rodriguez (2000:27) a crescente importância *“de la competencia internacional está convirtiendo a la industria turística en una industria global y acelerando el proceso de formación de la organizaciones multinacionales de servicios turísticos”*.

Neste contexto, Hjalager (2007) apresenta um modelo descritivo de globalização do turismo em quatro estágios com o objetivo de compreender a complexidade das interações dinâmicas que ocorrem através além-fronteiras.

- **estágio 1:** a promoção em mercados internacionais é realizada conjuntamente por associações de turismo e outros órgãos de colaboração ou por empresas individuais;
- **estágio 2:** se as oportunidades de crescimento no país são escassas, investir no exterior pode significar acesso a novos mercados;
- **estágio 3:** os recursos humanos e *inputs* imateriais são de grande importância;
- **estágio 4:** a televisão e o jornal podem resultar em economias de marketing.

O pressuposto básico do modelo é ajustar a globalização em etapas, para as empresas, destinos e países poderem controlar os custos, ganharem quota de mercado e terem acesso a competências e outros recursos importantes.

Segundo Hociung e Frâncu (2012), o desenvolvimento do comércio internacional fez com que o mercado seja mais competitivo, levando as empresas a terem consciência que para serem líderes em termos de preços têm de agregar valor aos seus produtos. Para os autores, as razões específicas que levam as empresas do setor de serviços a expandirem-se para os mercados estrangeiros são os incentivos oferecidos pelo país anfitrião, a redução dos custos de trabalho, as vantagens de marketing, prolongar o ciclo de vida do produto, entre outras.

3.1.1. Expansão dos grupos hoteleiros

O crescimento do setor hoteleiro esteve relacionado com a evolução dos meios de transporte¹⁵, com a aquisição e construção de hotéis na Europa e nos EUA. Este crescimento consolidou-se, entre 1950 e 1970, com o aparecimento dos operadores turísticos, expansão das agências de viagem e crescimento das companhias aéreas. A liberalização da fixação das tarifas aéreas, na década de noventa, também facultou a

¹⁵ Genta (2006) cita alguns exemplos: a American Airlines fundou a rede American Hotels; a Air France fundou os hotéis Méridien; a British Air Ways associou-se à Swissair, à Lufthansa e à Alitalia para formarem a cadeia European Hotel Corporation; a TWA assumiu o controlo dos hotéis Hilton.

globalização do turismo e foram influenciados, segundo Genta (2006), pelos seguintes fatores:

- (1) tarifas aéreas e pacotes dos operadores de turismo;
- (2) impacto das tendências demográficas e novas motivações para viagens;
- (3) novas ofertas de férias e produtos;
- (4) surgimento de novos destinos como os países emergentes;
- (5) desenvolvimento de tecnologias de informação que possibilita as redes de difusão entre operadoras, companhias aéreas, hotéis e consumidores.

Nesta sequência, apresentamos na tabela 3.1 a evolução das 10 principais cadeias hoteleiras internacionais, nas últimas quatro décadas – de 1982 a 2012. O grupo Marriott é o que mais se destaca pela magnífica subida de 1.185,54%, em termos de unidades de alojamento. Em apenas três décadas, o grupo aumentou o seu portfólio de 48.406 (em 1982) para 622.279 quartos (em 2012). Salientamos, também o grupo Hilton que aparece nos primeiros dez lugares, durante as quatro décadas.

Tabela 3.1 - Evolução das 10 principais cadeias hoteleiras internacionais em 1982, 1992, 2002, 2012 (número de quartos)

Rank	1982		1992		2002		2012	
	Grupo	Quartos	Grupo	Quartos	Grupo	Quartos	Grupo	Quartos
1º	Holiday	312.426	Hospitality Franchise	354.997	Cedant Corp.	536.097	IHG	658.348
2º	ITT Sheraton	118.584	Holiday Corp	328.679	Six Continents	514.873	Hilton Hotels	631.131
3º	Ramada	95.198	Best Western	273.804	Marriott	463.429	Marriott	622.279
4º	Hilton Corp.	85.392	Accor	238.990	Accor	440.807	Wyndham	613.126
5º	Turshouse	74.568	Choice Hotels	230.430	Choice Hotels	373.722	Choice H.	502.460
6º	Bakantourist	61.207	Marriott	166.919	Hilton C.	337.116	Starwood	531.714
7º	Howard Johnsons	60.390	ITT Sheraton	132.361	Best Western	308.911	Accor SA	315.346
8º	Quality International	53.437	Hilton Corp.	94.653	Starwoods Hotels	226.970	Best Western	295.254
9º	Marriott	48.406	Forte Plc	79.309	Carlson Hospitality	141.923	Home Inns	176.562
10º	Club Mediterranée	46.871	Hyatt Hotels	77.579	Hilton Group	96.380	Carlson	165.802
	TOTAL	956.479		1.977.721		3.440.228		4.512.022

Fonte: Elaboração própria com adaptação de Rodriguez (2001), Martínéz (2008) e MKG Hospitality (2012).

Nota: Em 2012, o grupo Hotels Corporation e o Hilton Group plc fundiram-se e passou a designar-se de Hilton Hotels.

3.1.1.1. Grupos hoteleiros americanos

As transformações referidas anteriormente¹⁶, levaram ao aumento do número de hotéis e respetiva expansão para o exterior, suscitando o aparecimento dos hotéis internacionais, particularmente das cadeias norte-americanas, na década de setenta. A experiência do mercado hoteleiro americano levou as principais cadeias a expandirem-se para o exterior, o que não surpreende a posição que as mesmas ocupam atualmente.

Ao analisarmos a tabela 3.2 verificamos que os primeiros dez lugares do ranking das maiores companhias hoteleiras, em 2013, sete são ocupados por cadeias americanas. No total de 4.561.793 unidades de alojamento disponíveis pelas dez companhias hoteleiras, 3.343.686 pertencem a grupos americanos (representa 73,3% do total da oferta). Apesar do ranking ser liderado pelo grupo inglês InterContinental Hotel Group (IHG), os grupos europeus têm estado a perder terreno oferecendo apenas 1.004.037 quartos (22%). Em contrapartida, as cadeias asiáticas começaram a expansão recentemente e estão representadas, na tabela, pelo grupo Home Inns com 214.070 quartos (4,7%).

Tabela 3.2 - TOP 10 - Maiores grupos hoteleiros a nível mundial em 2013 (número de quartos)

Rank	Rank	Grupos	Nº hotéis	Nº hotéis	Nº quartos	Nº quartos
2013	2012		2013	2012	2013	2012
1º	3º	InterContinental Hotel (UK)	4.602	4.480	675.982	658.348
2º	6º	Hilton Hotels (EUA)	3.861	3.861	652.378	631.131
3º	7º	Marriott Int. (EUA)	3.672	3.595	638.793	622.279
4º	1º	Wyndham Hotel G. (EUA)	7.342	7.205	627.437	613.126
5º	2º	Choice Hotels Int. (EUA)	6.198	6.203	497.023	502.460
6º	11º	Starwood H. & R. (EUA)	3.515	4.426	450.199	531.714
7º	4	Accor SA (FRA)	1.121	1.076	328.055	315.346
8º	5º	Best Western Int. (EUA)	4.024	4.018	311.611	295.254
9º	9	Home Inns & Res. (CHN)	1.772	1.426	214.070	176.562
10º	10º	Carlson R. H. G. (EUA)	1.077	1.077	166.245	165.802
		TOTAL	37.184	37.367	4.561.793	4.512.022

Fonte: MKG Hospitality (march 2013).

Nota: Estes valores reportam a 1 de janeiro de 2013.

¹⁶ A introdução dos aviões a jato (1950), o aparecimento do primeiro sistema de reservas de passageiros aéreos (SABRE), o lançamento do Boeing 747 (em 1970) e a inauguração do Walt Disney World, foram algumas das grandes transformações ocorridas no mundo dos transportes e da hotelaria.

O desenvolvimento do turismo internacional nas últimas décadas trouxe mudanças significativas na orientação dos negócios de redes hoteleiras, das quais o processo de expansão territorial tem um papel especial, sendo expressa através do número de países onde as empresas hoteleiras estão presentes (Susic, 2009).

Face a isto, as companhias hoteleiras mais globalizadas, em 2011, eram o grupo Best Western, IHG e Starwood Hotels, cada grupo estava presente em cem países. Estes dados constam da tabela seguinte.

Tabela 3.3 - Top 10 - Companhias hoteleiras, segundo os países (2011/2010)

2011			2010		
Rank	Grupo	Países	Rank	Grupo	Países
1	Best Western Intern.	100	1	IHG	100
1	InterContinental Hotel	100	1	Starwood Hotels & Res.	100
3	Starwood Hotels.	100	3	Accor SA	90
3	Accor SA	92	3	Best Western Intern.	90
5	Hilton Worldwide	88	5	Hilton Worldwide	82
6	Carlson – R. Hotel G.	80	6	Carlson – R. Hotel G.	77
7	Marriott International	73	7	Marriott International	70
8	Wyndham Hotel Group	66	8	Wyndham Hotel Group	67
9	Hyatt Hotels Corp	45	9	The Rezidor Hotel Group	62
10	Louvre Hotels Group	41	10	Hyatt Hotels Corp	45

Fonte: Hotels (jul/ago, 2012).

Nota. Os dados reportam-se a 2011 por não existirem publicações mais recentes.

3.1.1.2. Grupos hoteleiros europeus e asiáticos

O crescimento do setor hoteleiro europeu também foi impulsionado pelos meios de transporte, já referido anteriormente. No início do século XIX, surgem na Europa, as primeiras ferrovias e os primeiros barcos para passageiros¹⁷. Com o mercado americano saturado, as grandes cadeias hoteleiras anseiam novos mercados, sem grandes investimentos financeiros e sem riscos implícitos na aquisição de estabelecimento e a Europa é considerada como a principal oportunidade para a expansão das suas atividades (Valdés, 2003).

¹⁷ Estes barcos faziam a ligação entre Inglaterra e América do Norte através do Atlântico.

Neste seguimento, a britânica IGH tem sido a maior cadeia hoteleira mundial desde 2004, ultrapassando a marca de 600 mil quartos dispersos por mais de 4 mil hotéis (tabela 3.4). No ano de 2011, verificámos a chegada aos primeiros vinte lugares, dos grupos asiáticos, Shanghai Jin Jiang e Home Inns, em nono e décimo lugar, respetivamente. Em apenas três anos, estes dois grupos, quase duplicaram o número de hotéis. Em décimo quinto e vigésimo, aparece o 7 Days Group e o China Lodging com 944 e 639 hotéis. Ou seja, na atualidade verifica-se a ascensão das cadeias chinesas aos primeiros lugares dos rankings de hotelaria. Todavia, o processo de crescimento é essencialmente restrito ao mercado interno, que se encontrava numa fase elementar de desenvolvimento antes da explosão de crescimento económico verificado na China nas últimas duas décadas. Apenas cinco países aparecem no TOP 20, o país mais representado é os EUA, com doze cadeias hoteleiras, seguido da China com quatro grupos.

Tabela 3.4 - Maiores companhias hoteleiras europeias e asiáticas de 2009 a 2013 (número de quartos)

		IGH (UK)	Accor (FRA)	Meliá (ESP)	Louvre (FRA)	China Lodging (CHN)	Shanghai Jin Jaing (CHN)	Home Inns (CHN)	7 Days Group (CHN)
2009	Rank	1°	5°	17°	12°	37°	13°	19°	34°
	Quartos	646.679	499.456	76.887	91.406	28.360	89.251	71.671	32.836
2010	Rank	1°	5°	15°	18°	25°	12°	13°	23°
	Quartos	647.161	507.306	87.000	78.230	50.438	107.019	93.898	56.410
	% AT	↑ 0,1%	↑ 1,6%	↑ 13,2%	↓ -14,4%	↑ 77,8%	↑ 19,9%	↑ 31%	↑ 71,8%
2011	Rank	1°	5°	16°	17°	20°	9°	10°	15°
	Quartos	658.348	531.714	90.264	85.708	73.600	193.334	176.824	94.684
	% AT	↑ 1,7%	↑ 4,8%	↑ 3,8%	↑ 9,6%	↑ 45,9%	↑ 80,3%	↑ 88,3%	↑ 67,8%
2012	Rank	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)
	Quartos	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)
	% AT	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	Rank	1°	7°	20°	17°	a)	15°	9°	13°
	Quartos	675.982	328.055	73.340	91.659	a)	112.302	214.070	133.497
	% AT	↑ 2,7%	↑ 4,0%	a)	a)	a)	a)	↑ 21,2%	a)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da MKG Hospitality e Hotels.

Legenda:

- a) Não foi possível obter dados de 2012.
- b) % AT – percentagem de variação.

3.1.2. Vantagens das grandes cadeias internacionais.

Devido ao processo de globalização e às estratégias ofensivas utilizadas nas últimas décadas, as multinacionais são capazes de penetrar e expandir as suas atividades para novos mercados. Esta expansão começou com as grandes corporações americanas e europeias e, atualmente apresentam as seguintes características face às pequenas e médias empresas - PME's (Carrasqueira, 1999; Urtasun, 2001; Vicens, 2009):

- a) Expectativas de serviços de elevada qualidade incluindo atributos como *design*, conforto, *performance*, profissionalismo e atitude face ao tipo de cliente;
- b) Sistema de gestão eficiente e tecnologias sofisticadas com padrões internacionais (possibilita obter elevados rácios de produção, controlo e manutenção do hotel e reduzir os custos na procura de potenciais clientes);
- c) Os recursos financeiros permitem investir nas infraestruturas e na formação dos recursos humanos;
- d) Disponibilidade e acesso aos GDS - *Global Distribution Systems*;
- e) Economias de escala ou associações a hotéis de grande dimensão;
- f) Economia de *inputs* dadas as aquisições em quantidade aos fornecedores;
- g) Identidade corporativa associada a campanhas de marketing globais que permitem negociar custos mais favoráveis;
- h) Capacidade negocial junto do poder político;
- i) Presença em diversos mercados abrangendo um maior número de clientes;
- j) Facilidades na obtenção de empréstimos;
- k) Presença nas principais cidades do mundo e destinos de negócio.

Em relação ao setor hoteleiro, as características referidas anteriormente apresentam-se como vantagens para as grandes cadeias hoteleiras internacionais que têm usufruído destas características para entrarem em novos mercados e acelerar o seu processo de internacionalização.

3.1.3. Formas de expansão internacional

No âmbito do processo de internacionalização estão os vários modos de entrada à disposição das empresas. No entanto, nenhum pode ser apontado como o melhor,

devendo considerar-se aquele que melhor se adequa. Lopes (2012) refere que os modos de entrada no mercado externo pelas empresas hoteleiras, segundo Sharkar e Carvalho (2007) são:

- o investimento direto (fusões e aquisições);
- formas de investimento partilhado (alianças estratégicas, consórcios e joint-venture)
- formas que não envolvem capital (contrato de gestão e franchise).

De seguida, indagamos as estratégias mais utilizadas na expansão da indústria hoteleira como as alianças estratégicas, fusões e aquisições, franchise, *management*, consórcios e joint-venture.

3.1.3.1. Fusões e Aquisições

As fusões e aquisições têm sido um dos recursos usados pelas empresas que pretendem expandir-se para outras regiões e/ou países e têm alterado as características da indústria nos últimos anos (Carrasqueira, 1999). As empresas que optam por estes modos de entrada, segundo Hill (1991), detêm as seguintes qualidades:

1. elevada capacidade de explorar as vantagens competitivas;
2. elevada capacidade de adaptação aos mercados locais;
3. elevado grau de conhecimento do mercado ganho;
4. elevado grau de controlo dos custos de produtos e da qualidade;
5. elevado grau de controlo das atividades de marketing;
6. elevado potencial absoluto de vendas.

A fusão é uma forma de IDE e é caracterizada pela união de duas empresas numa única, ou seja, uma empresa compra a parte de outra empresa de modo a ampliar a sua atividade. A fusão pode realizar-se de duas formas: por incorporação - a empresa que compra fica com o controlo administrativo; e concentração – a fusão dá origem a uma nova empresa.

Já o termo aquisição é utilizado para designar a transação quando uma empresa compra outra e o controlo fica com a empresa que realizou a compra. A aquisição de

uma empresa local é uma das estratégias de internacionalização muito utilizada e tem como vantagem o conhecimento do mercado, do ambiente político, económico e cultural por parte da empresa que adquire, diminuindo o risco da mesma (Suen e Kimura, 1997).

A diferença entre fusão e aquisição reside no facto da primeira envolver duas ou mais empresas que juntam o património para formar uma nova empresa ou a empresa menor deixa de existir. No caso da aquisição, o património da empresa de menor dimensão passa a ser controlado pela empresa de maior dimensão.

Os motivos que levam as empresas a escolherem determinados países variam consoante os fatores regionais, geográficos, fiscais e políticos (Elicker, 2007). Dentro desta contextualização, é possível encontrar as mais diversas razões que estão na origem da aquisição no setor da hotelaria das quais destacamos: o acesso a um mercado global mais eficaz, explorar os avanços tecnológicos, proteger e consolidar a sua posição no mercado, diversificar os seus ativos, maior facilidade de acesso ao investimento, eliminar barreiras alfandegárias, obtenção lucros fiscais, diversificação do lucro e redução de riscos (Rodriguez, 2001; Valdés, 2003).

O quadro 3.1 espelha as principais fusões¹⁸ e aquisições ocorridas no setor hoteleiro, na década de noventa.

¹⁸ Durante o ano de 2012, verificou-se em Portugal a fusão operacional dos grupos Lágrimas e Alexandre Almeida e em Espanha a Nobile Hotéis fundiu-se com a Eurostars.

Quadro 3.1 - Principais fusões e aquisições ocorridas na indústria hoteleira (1990/1999)

Data	Operação
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Bass PLC (UK) compra a Holiday Inns Worldwide Systems (EUA). • Queens Moat House PLC (UK) compra Norfolk Capital hotels (UK). • EIE International compra a Parks Inns International (EUA). • Ecnolodges (EUA) compra a Friendship Inns International. • Guest Quarters Suite Hotels (EUA) compra a Pickett Suites (EUA). • Tollman-Hundley (UK) compra a Thisle Hotels à Scottish e Newcastle Breweries (UK). • Southern Pacific Hotel Corp. compra a Pritker family (HKG).
1992	<ul style="list-style-type: none"> • 60% da Regent International é vendido à EIE International. • 20% da Regent International é vendido à Four Seasons (CAN) pela EIE International.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • As três maiores fusões ocorreram no Norte da América: a Beck Management Group com o Summit Hotel Management; o Continental Corp. com o Metro Hotels e a Lane Hospitality com o Sunbelt Hotels.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Ciga Hotels (ITA) é vendido à ITT Sheraton (EUA). • Le Meridien (a cadeia hoteleira da Air France) é vendido à Forte hotels (UK). • SAS International Hotels (CHE) funde-se com a Radisson International (EUA). • Colony Hotels & Resorts (EUA) que pertencia à Carlson Hospitality Group é vendido à Interstate Hotels Corporation (EUA).
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Copthorne Hotes (IRL) é adquirido pela CDL (SGP). • London Ritz é vendido ao irmãos Barclay. • Marriott International (EUA) compra 49% do Ritz Carlton (EUA) e da Taylorplan (UK) responsável pelo serviço de catering. • Whitbread (UK) compra o Forte (UK) Travedodge e Happy Easter Restaurants.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Granada Group (UK) completa uma OPA à Forte PLC. • Fusão entre CUC e HFS para formar Cedante.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Starwood Lodging compra HEI Hotels. • Interstate Hotels Corp., Wyndham Hotel Corp., ClubHouse Inns of America e Gencom American Hospitality e Grand Heritage Hotels vendidos à Patriot American Hospitality. • ITT Sheraton Corp. é vendido à Starwood Lodging. • Marriott International compra o Renaissance e o New World. • Doubletree Hotels Corp. é vendido à Promus Hotel Corp.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Bass Hotels & Resorts (UK) compra a Holiday Hospitality (EUA) e o IGH à Saison Group. • O Westin Hotels e o Starwood Lodging são vendidos à Starwood Hotels & Resort Worldwide. • Meditruits Co. compra La Quinta Inns. • Capstar Hotel Corp. e American General Hospitality são vendidos à MeriStar Hotels & Resorts. • Arcadian e International PLC é vendido à Patriot American Hospitality Inc. (EUA). • Canadian Pacific compra a Delta Hotels & Resorts e Princess Hotels. • Siam Sindhorn compra a Kempinski Hotels & Resorts. • Blackstone Hotel Acquisitons compra a Granada e 68% do Savoy Group. • FelCorp. Lodging Trust funde-se com Felcor Suite Hotels e o Briton Hotels & Resorts. • Scandic compra Arctia.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Hilton Hotels funde-se com Promus. • Accor compra a norte americana Red Roof Inns. • Marriott compra o Renaissance Hotel Group.

Fonte: Elaboração própria com base em Rodriguez (2000), Mulet e Martorel (2003), Valdés (2003), Alvarez *et al.* (2005).

3.1.3.2. Franchising e *Management Contract*

O franchising é outra forma organizacional escolhida por empresários quando pretendem competir em setores altamente descentralizadas (Michael, 2002), sem custos de aquisição ou construção (Carrasqueira, 1999). Na indústria hoteleira, o franchise foi lançado em 1960 como uma estratégia de expansão do grupo Holiday Inn (Xiao *et al.*, 2008) e desde os anos oitenta tornou-se numa forma de negócio internacional, especialmente no setor de serviços.

O princípio básico num hotel franchising é o controlo da gestão que é da responsabilidade do proprietário do imóvel que usufrui das vantagens de uma grande cadeia em termos de marca, marketing, sistema de gestão e serviços, padrões e procedimentos de qualidade em troca do pagamento de *royalties*. Este modo de entrada é o mais apropriado para os países desenvolvidos como os EUA e Europa, não sendo aconselhável nos países em desenvolvimento como a Ásia, América Latina e países africanos, devido às diferenças a nível fiscal, financeiro, social e educacional (Aliouche e Schlenrich, 2011).

Enquadrando o tema na atualidade hoteleira, verificamos que este modo de gestão é utilizado, quase de forma maioritária, pelo grupo Wyndham Hotel Group que lidera o ranking dos hotéis franchisados com 99,82% da sua carteira de unidades de alojamento gerido por contrato de franquia. O grupo Choice Hotels ocupa o segundo lugar e destaca-se por ser o único grupo, no top 10, que pode ser designado por cadeia franqueadora “pura”, pois 100% das suas unidades de alojamento operam sob este contrato. Em 2011, não se registaram alterações nos primeiros seis lugares, face ao ano anterior. A novidade deste ranking é a entrada dos grupos Home Inns e Shangai Jin Jian International, para o nono e décimo lugar respetivamente.

De acordo com a tabela 3.5, dos 34.136 hotéis mais de 80% são geridos através de franquia.

Tabela 3.5 - TOP 10 – Empresas hoteleiras de franchising (2011/2010)

Rank		Grupo	Nº de hotéis	Nº hotéis franchisados	% Hotéis Franchisados
2011	2010				
1	1	Wyndham Hotel (EUA)	7.205	7.192	99,82%
2	2	Choice Hotels (EUA)	6.178	6.178	100,00%
3	3	IHG (UK)	4.480	3.832	85,54%
4	4	Hilton Worldwide (EUA)	3.843	3.205	83,40%
5	5	Marriott (EUA)	3.718	2.467	69,35%
6	6	Accor SA (FRA)	4.426	1.678	79,12%
7	8	Vantage Hospital. (EUA)	1.076	1.045	97,20%
8	7	Carlson (EUA)	1.045	1.030	98,60%
9	13	Home Inns (CHN)	1.090	728	66,80%
10	12	Shangai Jin Jian (CHN)	1.075	536	49,90%
-	-	TOTAL	34.136	27.891	81,71%

Fonte: Adaptado da Hotels (jul/ago, 2012).

Nota. Os dados reportam-se a 2011 por não existirem publicações mais recentes.

O contrato de gestão ou *management contract* é um acordo de longo prazo no qual o proprietário do imóvel entra em contacto com uma companhia hoteleira internacional contratando-a para gerir o hotel. No contrato de gestão, as cadeias hoteleiras são responsáveis por todas as operações do hotel, ou seja, pela implementação de sistemas e procedimentos, seleciona o gerente do hotel e impõe as suas políticas de recursos humanos e qualidade. Os proprietários transferem a gestão do hotel para uma companhia especializada, que na maioria das vezes, beneficia com a associação à imagem de marca e está ligada a fundos de investimento e/ou Reit – *Real Estate Investment Trust* (Carrasqueira, 1999).

Nos países onde a capacidade de gestão é escassa em determinadas áreas, estes contratos representam uma forma de atingir os objetivos, que de outra forma seriam difíceis de encontrar (UNIDO, 2006). Oferecem ainda, retornos mais estáveis em relação à propriedade, sem risco de investimento imobiliário e permite que uma empresa, experiente numa área específica de negócio, desempenhe funções de gestão. Valdés (2003) refere que estes contratos surgiram devido à falta de formação empresarial com especial destaque no setor hoteleiro.

Na atualidade é possível encontrar companhias hoteleiras que optam unicamente por este tipo de contrato como forma de gestão, no se destaca o grupo Extended Stay Hotels (ver tabela 3.6). Já o grupo Westmont Hospitality, dos 659 hotéis apenas quatro não são geridos deste modo. Apesar destes grupos gerirem maioritariamente os hotéis com este tipo de contrato, ocupam apenas a terceira e quinta posição no ranking.

Tabela 3.6 - TOP 10 – Companhias hoteleiras com contratos de gestão (2011/2010)

Rank		Designação do Grupo hoteleiro	Nº total de hotéis	Nº hotéis contratos gestão	% Hotéis contratos gestão
2011	2010				
1	1	Marriott (EUA)	3.718	1.021	27,46%
2	9	Home Inns H. (CHN)	1.426	698	48,95%
3	2	Extended Stay H. (EUA)	685	685	100%
4	5	Accor SA (FRA)	4.426	671	15,16%
5	3	Westmont Hospit.(CAN)	659	655	99,39%
6	4	IHG (EUA)	4.480	637	14,22%
7	-	7 Days Group (CHN)	944	533	56,46%
8	7	Starwood Hotels (EUA)	1.090	517	47,43%
9	-	Shangai Jin Jiang (CHN)	1.243	464	37,33%
10	6	Hilton (EUA)	3.843	439	11,45%
-	-	TOTAL	22.514	6.320	28,07%

Fonte: Adaptado da Hotels (jul/ago, 2012).

Nota: Os dados reportam-se a 2011 por não existirem publicações mais recentes.

3.1.3.3. Consórcio

Segundo Brito (1993) um consórcio consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Esta união permite que as empresas se agrupem, num determinado período de tempo, para partilharem recursos, dividir riscos e dissolvam a cooperação após a finalização do projeto (Silva e Sousa, 2009). Embora, por vezes, se possa confundir com uma *joint venture*, o termo consórcio¹⁹ é geralmente associado a ações de natureza comercial (Welch e Pacifico, 1990) o setor da construção, engenharia²⁰ e fornecimento de equipamentos. No entanto, é possível

¹⁹ Também designados por *non-equity joint venture* ou *contratual joint venture* ou *non-corporate joint venture* contratual.

²⁰ Um dos exemplos mais conhecido é o túnel do canal da Mancha, entre o Reino Unido e a França, foi construído pelo consórcio TransManche Link.

encontrar cadeias hoteleiras que optam por este regime, pois a crescente importância das marcas e a competição, levou os hoteleiros independentes e as pequenas cadeias a associarem-se, essencialmente no início da década de noventa, assistindo-se a um rápido crescimento deste tipo de contrato (Carrasqueira, 1999).

De acordo com o ranking da Hotels, o TOP 10 é liderado pelo grupo Utell Hotels & Resort, seguido pelo Hotusa (ver a tabela 3.7). Em 2011, verificou uma redução significativa de 7,0% (face a 2010) no número de empresas com estes contratos. Porém, a maior redução verificou-se na britânica Supranational Hotels - reduziu em 40,6% o número de hotéis. Em contrapartida, o grupo russo Best Eurasian, aumentou o número de hotéis geridos através de consórcio (74,1%). Apesar do grupo Utell, também ter reduzido o seu número de hotéis (em 24,5%), continua a liderar o TOP 10, seguido pelo grupo espanhol Hotusa.

Tabela 3.7 - TOP 10 – Consórcios hoteleiros (2011/2010)

Rank		Grupo hoteleiro	% AT	2011		2010	
2011	2010			Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis
1	1	Utell Hotels & Resorts (EUA)	-24,5%	559.500	4.571	771.200	6.340
2	2	Hotusa Hotels (ESP)	1,9%	224.280	2.580	220.000	2.529
3	3	Great Hotels of the World (UK)	-4,2%	184.421	961	192.434	1,012
4	8	Best Eurasian Hotels (RUS)	74,1%	179.840	1.617	103.300	929
5	4	Preferred Hotel Group (EUA)	2,1%	168.916	927	165.516	843
6	5	Keytiel (ESP)	5,0%	151.140	1.605	143.900	1.540
7	10	Associated Luxury H. I. (EUA)	27,0%	113.670	154	89.514	139
8	9	WorldHotels (DEU)	9,6%	110.600	492	100.926	449
9	7	Supranational Hotels (RUS)	-40,6%	70.186	937	118.221	986
10	11	Global Hotel Alliance (CHE)	7,5%	68.930	310	64.142	275
-	-	TOTAL	-7,0%	1.831.483	14.154	1.969.153	14.031

Fonte: Adaptado da Hotels (jul/ago, 2012).

Nota. Os dados reportam-se a 2011 por não existirem publicações mais recentes.

Legenda: % AT – percentagem de variação.

3.1.3.4. Joint-Ventures

As joint ventures são outro veículo de crescimento à disposição das empresas hoteleiras. Estes acordos são considerados como contratos legais, cuja propriedade e

gestão da organização são compartilhados por mais do que uma organização e verifica-se quando os benefícios superam os custos adicionais (Sparling e Cook, 1999). O relatório de 2006, da United Nations Industrial Development Organization – UNIDO, menciona as seguintes razões para o estabelecimento de uma joint venture em países em desenvolvimento:

- a) minimizar despesas de capital e riscos de entrada usando ativos dos parceiros locais;
- b) acesso a empréstimos locais, transmitindo à comunidade que a *joint venture* é uma empresa local;
- c) em setores específicos ou estratégicos, a lei do país pode não permitir a propriedade plena de operações por estrangeiros;
- d) ter acesso a tecnologia e marcas internacionais.

Em 2012, verificou-se a joint-venture entre o grupo Meliá e o hotel Sol Magaluf Park e o parque temático Katmandu Park, em Maiorca. Em 2013, a Hyatt formou uma joint venture com o FSA Group para construir novos empreendimentos no Brasil.

3.1.3.5. Alianças estratégicas

As alianças estratégicas²¹ são formas intermediárias de entrada no mercado internacional, por empresas que possuem experiência e conhecimento em determinada área mas necessitam de complementar forças noutras áreas (Silva, 2011). Neste contexto, as alianças estratégicas têm como objetivo partilhar e/ou trocar produtos, serviços, conhecimento e lucros e atendem aos seguintes critérios: os parceiros compartilham recursos, capacidades e/ou conhecimento de forma contínua (Sparling e Cook, 1999).

De uma forma geral, as alianças são definidas por Flecha (2010:86) como *“formas que as empresas de um mesmo setor, embora baseadas em países diferentes, utilizam para competir numa mesma escala mais global, preservando contudo a sua*

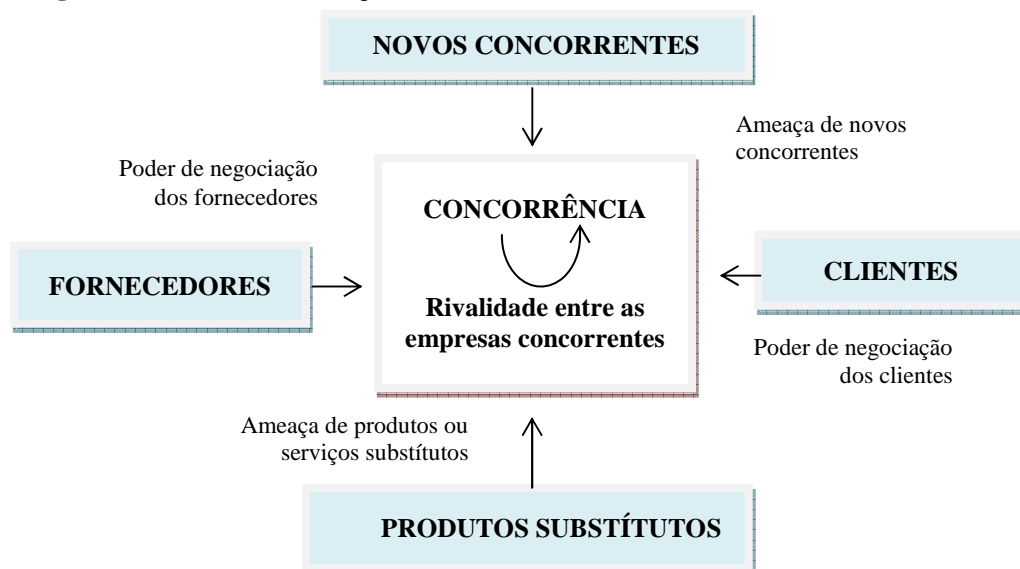
²¹ Em 2012, verificou-se uma aliança estratégica entre o grupo Meliá Hotels International e o grupo chinês Greenland com o objetivo de expandir e posicionar as marcas do Meliá Hotels na China.

independência”. No plano internacional, Valdés (2003) advoga que existem dois tipos de alianças: a) alianças simples que permitem agrupar diferentes hotéis com o mesmo sistema de reservas e de marketing; e b) alianças mais complexas quando os hotéis se juntam a outras empresas, como agências de viagens, instituições financeiras, entre outras.

3.2. Estratégias internacionais

Antes de uma empresa decidir expandir as suas atividades para o exterior, deve desenvolver uma metodologia de análise concorrencial internacional, observando a indústria, o setor ou a atividade desempenha pela empresa (Lemaire, 1997). Pois, nas economias desenvolvidas, as vantagens competitivas são um fator de diferenciação que poderão não se enquadrar em novos cenários, daí a necessidade de se elaborar uma estratégia empresarial eficiente para o novo mercado. Neste contexto aparecem modelos como a análise SWOT, PEST²² ou as Cinco Forças de Porter, com o intuito de diagnosticar um conjunto de fatores que não são controlados pela empresa por dependerem do ambiente competitivo onde a empresa está inserida.

Figura 3.1 - As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1997).

²² A análise PEST é um acrónimo de Análise Política, Económica, Social e Tecnológica e consiste no enquadramento dos fatores macro ambientais. Já a análise SWOT é um acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

As cinco forças competitivas – entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, os clientes, o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - criadas por Porter, em 1979, influenciam a forma como a empresa elabora a sua estratégia e como “absorve” as informações inerentes ao ambiente interno e externo onde está inserida e estão representadas na figura anterior. O conjunto destas forças determina a intensidade da concorrência da indústria bem como a rentabilidade. A “concorrência” localiza-se no centro do diagrama pelo fato de ser afetada pelas demais forças e por ser considerada a mais importante.

3.2.1. Fatores estratégicos

Após a análise do ambiente interno e externo, a empresa deve identificar um conjunto de fatores que influenciam, direta ou indiretamente, com o desempenho organizacional, independentemente do setor de atividade onde está inserida. Apesar de encontrarmos na revisão de literatura, os mais diversos fatores e respetiva classificação ou divisão, para esta pesquisa selecionamos os estudos empíricos realizados em empresas portuguesas (Neto, 2010) a operar em ME (Pinto, 2008; Gama, 2011; Lopes, 2012).

Neto (2010) identifica três **fatores externos** (ao nível do mercado alvo, do setor e da empresa) e **internos à empresa** (a dinâmica organizacional, a visão e mentalidade dos gestores e a gestão da mudança organizacional). Já Gama (2011) isola os seguintes fatores que parecem seduzir as empresas portuguesas a internacionalizarem-se: **fatores culturais, fatores de ligação histórica e fatores linguísticos**.

Apesar destes estudos estarem direcionados para as empresas de construção civil, a indústria hoteleira também é condicionada por diversos fatores. Neste contexto, Pinto (2002:45) identifica os seguintes fatores críticos associados à hotelaria:

- **fatores-chave de compra**- instalações, serviço ao cliente, localização e preço;
- **fatores de competição** - canais de distribuição, instalações e localização; e

- **fatores críticos de sucesso** - relacionada com o custo operacional, taxa de ocupação (resultado do controlo dos canais de distribuição, preço e marca), qualidade das instalações e serviços.

A autora destaca, ainda, a importância do indicador *Revpar*, ou seja a maximização da receita por quarto disponível.

Por outro lado, Lopes (2012) adota os fatores identificados por Sarkar e Carvalho (2009) e que estão relacionados com as **condições de transação** (risco do país, a distância cultural e o potencial de mercado) e **fatores relacionados com as competências organizacionais** (dimensão, experiência internacional, ativos intangíveis e competências). Em linhas gerais, na indústria hoteleira, o fator localização é determinante.

3.2.2. Estratégias da indústria hoteleira em mercados emergentes

Anteriormente, referimos algumas estratégias utilizadas pelas empresas na abordagem a novos mercados com predominância os mercados desenvolvidos. Neste ponto, vamos evidenciar as principais estratégias seguidas pelas empresas hoteleiras para os países da América Latina, África, Ásia e os países designados por BRIC'S.

3.2.2.1. América Latina – o caso do Brasil

Existe uma enorme concorrência entre os países menos desenvolvidos para atrair IDE na indústria hoteleira, desde alterações às políticas de investimento, oferta de tarifas aéreas reduzidas, mão de obra a baixo custo, apoio do governo local, além das atrações turísticas e clima (Rodriguez, 2002). A América Latina e as Caraíbas, além destas características, também oferecem uma série de vantagens como a proximidade geográfica e cultural com os EUA, baixo risco do ponto de vista político, económico e natural. Estas vantagens têm levado as grandes empresas a explorar o potencial destes destinos com estratégias padronizadas e globais, beneficiando de economias de escala através da oferta de serviços de baixo custo e preços competitivos (CEPAL, 2008).

Neste contexto, exemplificamos as estratégias utilizadas na América Latina – Brasil – pelo grupo Accor, analisado por Pereira e Lucena (2009).

- **Grupo Accor**

Inicialmente o grupo Accor tinha como meta, a abertura de cem unidades hoteleiras com a marca Novotel. O primeiro hotel do grupo levou um ano até ser inaugurado em 1977. A crise política e econômica ocorrida na década de oitenta, no Brasil, levou ao endividamento²³ do grupo. Na procura de novas soluções, o fundador percebe que as empresas de construção civil também atravessam uma situação difícil e cria parcerias com estas empresas. O grupo muda de estratégia para poder crescer, investe numa nova marca - Parthenon²⁴, abandonou a marca Novotel por exigir investimentos elevados, desiste de inaugurar cem hotéis, expande-se por meio da Parthenon e adquire a rede Quatro Rodas e a marca Sofitel. Mais tarde, expande a marca Ibis (marca econômica) através de franquias e condotéis²⁵ que lhes permite reestruturar antigos empreendimentos através de contratos de gestão. Além disto, em 2001, inaugura o primeiro hotel da marca Formule 1 dirigido ao consumidor com baixo poder de compra e deixa de investir em hotéis próprios, tornando-se administradora hoteleira.

Em suma, a Accor Hotels do Brasil adotou três estratégias no seu crescimento: aquisições, contratos de gestão e franquia. Além destas três estratégias de crescimento, o grupo também diversificou e desenvolveu novos produtos²⁶. O papel empreendedor do fundador foi essencial para a sobrevivência do grupo, ajustou os custos em função dos benefícios e estudou diferentes hotéis antes de os adquirir.

²³ O endividamento foi causado pela desvalorização do dólar, pelo abandono de alguns acionistas como o Unibanco, Banco Francês e Brasileiro e pela exigência do pagamento da dívida, por parte dos bancos.

²⁴ Parthenon é a única marca do grupo Accor desenvolvida fora da França e é composta por *flats*. Os *flats* são prédios residenciais, no qual a prestação dos serviços fica sob a responsabilidade de uma empresa especializadas na atividade hoteleira.

²⁵ Os condotéis são semelhantes aos *flats*, a grande diferença reside no facto dos proprietários não poderem morar ou alugar os seus apartamentos que ficam sob a responsabilidade da operadora hoteleira.

²⁶ O grupo cria marcas de acordo com o segmento-alvo e agrupa-as em três categorias: *upscale*: marca Sofitel para público com alto poder compra; *midscale*: marca Novotel com hotéis de 4* e 5 * e a marca Mercure com hotéis de 3* e 4*; *económicas*: marcas Ibis e Formule 1.

3.2.2.2. África – o caso da Líbia

Neste ponto, ilustramos as estratégias utilizadas na Líbia, por seis grupos internacionais - Hilton, IHG, Golden Tulip, Accor, Marriott, Hyatt e Four Seasons, que fizeram parte da tese de doutoramento de Abusa (2009).

Os grupos Hilton, Hyatt e IHG quando pensaram em expandir as suas atividades para a Líbia, verificaram que não existiam quaisquer dados sobre o turismo. O grupo Hilton e o Hyatt usaram as informações cedidas pelos meios de comunicação e o IHG utilizou os dados das agências de viagens, companhias aéreas e bancos, Já o grupo Marriott e Accor basearam-se nos relatórios publicados pelo país anfitrião. A estabilidade do governo anfitrião e a atitude em relação ao investimento estrangeiro foram importantes na tomada de decisão de expansão, assim como o envolvimento ativo do governo. Foram, também referidos os seguintes fatores: políticas governamentais claras, repatriação de lucros, ausência de restrições no trabalho, aumento da procura, razoável política fiscal, direitos aduaneiros livres (especialmente em equipamento hoteleiros), rapidez na obtenção de vistos, alto nível de segurança, proteção do nome do hotel e ausência de restrições da moeda nacional. Os responsáveis do IHG, Golden Tulip, Hyatt, Marriott e Accor destacaram algumas questões-chave²⁷ a analisar futuramente como a adoção de uma política de mercado livre de álcool, o reconhecimento da marca e o respeito pelas culturas turísticas. Em síntese, todos os grupos optaram por contratos de gestão por apresentarem um risco mínimo de envolvimento.

3.2.2.2. Ásia – o caso da China

A indústria turística chinesa começou a crescer no início da década de oitenta e apresentou-se como um mercado atraente para as companhias hoteleiras internacionais. A fim de atender a necessidade de instalações de alojamento na China, o governo

²⁷ A aplicação da *sharia* ou de quaisquer leis religiosas e culturais sobre o consumo de álcool deve ser proibida a todos os hotéis sem exceção. Em relação à marca, os clientes do Marriott associam a marca aos hambúrgueres e à cerveja. Sendo proibido estes produtos, o cliente habitual do grupo não fica no hotel. No que respeita à cultura turística, o país anfitrião deve estar ciente das normas culturais de turistas que visitam o país e respetiva nacionalidade.

lançou políticas mais favoráveis incentivando os investimentos²⁸ estrangeiros nesta indústria. As principais estratégias de crescimento escolhidas pelos grupos hoteleiros internacionais, analisado por Okoroafo *et al.* (2010), foram a aquisição e fusão, joint-venture e contratos de franquia. Os autores citam o exemplo do Marriott²⁹, do Starwood, do Suzhou International, do grupo Accor, entre outros. Já o artigo de Qin *et al.* (2012), analisa três cadeias hoteleiras a operarem na China - Home Inn, Motel Chain e JinJiang Inn. Apesar da diferença de nacionalidades, foi possível observar várias estratégias competitivas comuns (ver quadro 3.2) como o posicionamento inovador, a expansão rápida no qual se destaca a inovação na qualidade e a formação intensa.

Quadro 3.2 - Estratégias adotadas pelos grupos hoteleiros a operar na China

Grupo	Designação das estratégias	Autor
Home Inn	O grupo dá prioridade à redução de custo - o pessoal administrativo e de gestão têm escritórios pequenos e simples. O grupo ajustou o interruptor on/off em áreas públicas e desliga, no fim da noite, metade das lâmpadas dos corredores para controlar os custos de energia. O grupo tem um sistema de operação que permite efetuar exames de qualidade aos quartos, através do sistema de verificação com quatro níveis. Após a limpeza, os responsáveis verificam todos os quartos, posteriormente o supervisor verifica 60% dos quartos e o gerente residencial averigua 10% dos quartos já limpos, o que permite fazer uma boa avaliação do desempenho do pessoal. O grupo também implementou auditorias semestrais ou anuais em cada hotel, analisando e classificando cerca de 400 itens. A escassez de trabalhadores capacitados e a manutenção da qualidade do serviço nos hotéis são os dois desafios principais.	Qin <i>et al.</i> (2012)
Motel Chain	Neste grupo, os seguranças aprenderam a limpar os quartos em caso de escassez de mão de obra nas horas de ponta ou horários noturnos. Os produtos são padronizados (móveis, lençóis, comodidades, etc.) em todos os hotéis do grupo. O grupo criou um Sistema Central de Compras que permite ao gerente da unidade, concentrar-se em questões mais importantes do que negociar com todos os fornecedores.	
Jinjiang Inn	O grupo Jinjiang Inn tem seis sistemas de operação para apoiar os hotéis. O primeiro e mais importante é o Management Standard System. O grupo também implementou auditorias semestrais ou anuais em cada hotel.	
Marriott	De acordo com Belinda Pote ³⁰ , o grupo mudou as suas estratégias para expandir as suas atividades na China, tais como: (1) criou parcerias estratégicas com companhias aéreas no Pacífico Asiático para ter acesso a novos clientes; (2) optou pelo banco de dados e novos programas de fidelidade (acumulação de milhas aéreas) para clientes assíduos; (3) contratou associados chineses para compreender o comportamento e necessidades dos clientes; (4) realizou estudos sobre a marca (aos clientes) para descobrir os atributos e poder compará-los com os concorrentes; e (5) enviou vários membros a diferentes países para aprenderem as culturas dos novos países a explorar.	Hardingham (2012)

Fonte: Elaboração própria.

²⁸ Inicialmente o governo só permitia a entrada de empresas estrangeiras através de *joint-venture*.

²⁹ O grupo Marriott aumentou a sua presença na China após a aquisição do Renaissance. O grupo Starwood adquiriu o Sheraton e Westin e lançou a marca Four Point depois do lançamento do Sheraton Westin e St. Regis. Já o Suzhou International juntou-se ao IHG e tornou-se o Holiday Inn. E o grupo Accor optou pela joint venture com a Zenith Hotels International – 2001.

³⁰ Vice-presidente sénior de marketing internacional do grupo Marriot, em 2005.

Sendo a China um ME caracterizado por consumidores com baixo poder de compra, os grupos adotaram uma estratégia de baixo custo que é refletida principalmente no controlo rigoroso dos custos e *design* de produto padrão. Os três grupos criaram canais de distribuição diversificados de modo a tornar os produtos mais acessíveis, lançaram programas de fidelidade, desenvolveram sistemas de controlo rigoroso de qualidade e deram formação intensiva a todos os níveis.

3.3. Internacionalização das empresas hoteleiras ibéricas

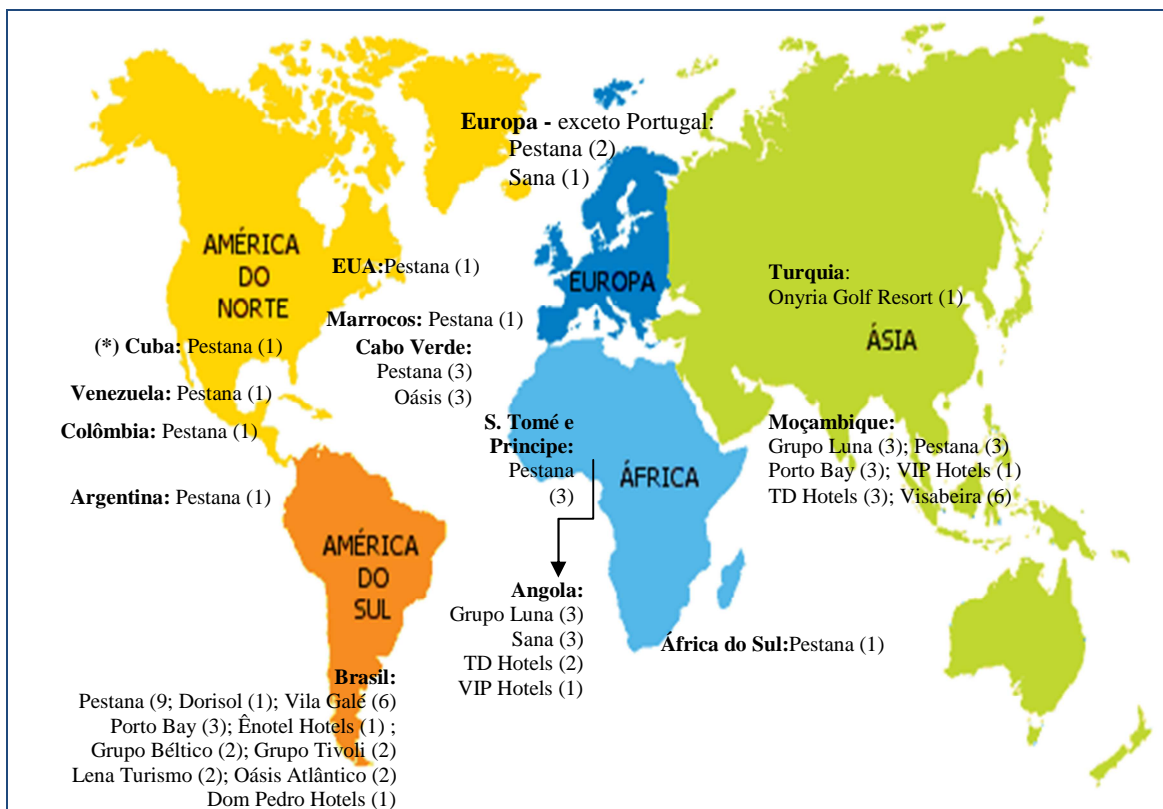
As empresas ibéricas têm aproveitado a modalidade IDE e os acordos contratuais (referidos anteriormente) para alargarem as suas atividades e aumentarem os seus ativos no exterior. A partir da década de sessenta, o setor de turismo converteu-se num dos grandes propulsores do desenvolvimento económico da Península Ibérica, desenvolvendo-se a atividade turística baseada no modelo de “sol e praia” (CEPAL, 2007). A Espanha aproveitou o desenvolvimento do turismo e as cadeias hoteleiras começaram a consolidar-se como o Sol Meliá, NH Hoteles, RIU Hotels, Barceló Hotels e Iberostar Hotels. Em Portugal desenvolveram-se alguns grupos hoteleiros³¹ como o Pestana, Vila Galé e o Espírito Santo.

Quando o mercado espanhol ficou saturado, com a excessiva exploração do litoral espanhol e preços elevados na mão de obra, as empresas ibéricas começaram a repetir no exterior a experiência desenvolvida no mercado doméstico, de maneira a gerar novas fontes de receitas. Começaram a apostar na América Latina e em países de língua espanhola (Cuba e República Dominicana) e só na década de noventa, decidiram expandir-se para os ME (Sul da Ásia, Médio Oriente, América do Sul, África e países da ex-União Soviética). Hörnicke *et al.* (2008), referem as estratégias de crescimento, a diversificação de risco, a proximidade com o cliente, o melhoramento da imagem e a redução de custos como as principais razões de internacionalização das empresas espanholas. No caso da hotelaria portuguesa, verifica-se uma preferência pelos países culturalmente próximos como os PALOP. As ligações culturais, históricas e linguísticas presentes até ao dia de hoje, apresentam-se como um dos principais motivos para a internacionalização das empresas portuguesas (Gama, 2011).

³¹ Ver anexo II.

Guedes e Olivares (2003) citam três características comuns no investimento ibérico: Portugal e Espanha focalizam a maioria dos seus investimentos em países subdesenvolvidos; esses investimentos concentram-se no setor dos serviços e comércio e têm como destino a América Latina (países com culturas e expressões ibéricas). Os autores, referem ainda que as empresas portuguesas, inicialmente investiam capitais nos PALOP por não desfrutarem de pontos fortes que lhes permitam projetar-se no exterior de forma competitiva. Esta é uma das razões pelo qual são obrigadas a optar por estratégias mais seletivas e procurar formas de cooperação. É neste contexto que aparece o Brasil³² como alternativa aos investimentos portugueses. Esta presença é visível na figura 3.3 que ilustra a localização das unidades hoteleiras portuguesas no exterior, salientando-se a América do Sul e África.

Figura 3.2 - Localização dos grupos hoteleiros portugueses no exterior



Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (*) O grupo Pestana abriu a 1 de agosto de 2013, o hotel Pestana Cayo Coco, em Cuba.

³² Os investimentos verificaram-se, essencialmente na segunda metade da década de noventa, destacando-se o Nordeste do Brasil pelas seguintes razões: (1) terras a baixo preço; (2) clima excelente durante todo o ano; (3) facilidades de acesso; (4) aumento nº voos da TAP entre Brasil e Portugal e (5) idioma. Para Costa (2006) existem quatro fatores que justificam a opção do Brasil, tais como: potencial de crescimento e dimensão do mercado; aumento do volume de negócios e um mercado nacional insuficiente.

A empresa mais internacionalizada é o grupo Pestana que está presente em catorze países³³, seguido do grupo Teixeira Duarte que opera em três países. Apesar do grupo Vila Galé ser a segunda maior cadeia hoteleira portuguesa, em termos de dimensão, está presente apenas no Brasil. O grupo Oásis Atlântico não opera em Portugal mas tem quatro hotéis em Cabo Verde e três no Brasil.

3.4. Síntese conclusiva

Neste capítulo foi possível observar a evolução e as principais estratégias de internacionalização da indústria hoteleira, evidenciando os motivos para a internacionalização e os principais modos de entrada. De entre as diversas modalidades existentes e disponíveis, os contratos de gestão e franchising têm sido os mais adotados pelas grandes empresas hoteleiras por envolverem custos baixos, destacando-se a forte presença dos grupos americanos como principais protagonistas e líderes dos rankings mundiais.

Estas estratégias adotadas permitem que as empresas estejam presentes em diversos países. A seleção dos países têm recaído preferencialmente nos países desenvolvidos, mas com a globalização dos mercados, verificou-se um aumento no número de presenças das companhias hoteleiras nas denominadas economias emergentes. Estes dados estão referidos no quadro seguinte.

Quadro 3.3 - Posição das grandes cadeias hoteleiras mundiais (2011)

Grupos	País	Ranking / nº hotéis	Ranking/ nº quartos	Ranking /franchise	Ranking/ management	Ranking/ nº presenças
Whyndam	EUA	1º Líder	4º Líder	1º Líder	-	8º Líder
Choice	EUA	2º Líder	6º Líder	2º Líder	-	-
IHG	RUS	3º Líder	1º Líder	3º Líder	6º Líder	1º Líder
Accor	FRA	4º Líder	5º Líder	6º Líder	4º Líder	4º Líder
Best Western	EUA	5º Líder	8º Líder	-	-	1º Líder
Hilton	EUA	6º Líder	3º Líder	4º Líder	10º Líder	5º Líder
Marriott	EUA	7º Líder	2º Líder	5º Líder	1º Líder	7º Líder
Starwood	EUA	11º Líder	7º Líder	-	8º Líder	1º Líder
Home Inns	CHN	9º Líder	10º Líder	9º Líder	2º Líder	-
Shangai Jin	CHN	10º Líder	9º Líder	10º Líder	9º Líder	-

Fonte: Elaboração própria.

³³ África do Sul, Cabo Verde, Marrocos, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Estados Unidos da América, Argentina, Brasil, Colômbia, Venezuela, Cuba, Alemanha, Portugal e Reino Unido.

As cadeias hoteleiras ibéricas por sua vez, têm apostado num percurso diferente, preferindo a proximidade psicológica proporcionada pelo mercado dos países de língua espanhola e portuguesa, nomeadamente América Latina/Caraíbas e África, que fazem parte ou estão próximos da denominada BoP. Este é pois um elemento crucial deste nosso estudo, pois pretendemos conhecer melhor esta realidade de escapa aos tradicionais estudos muito focados nas cadeias hoteleiras dos EUA ou da Europa.

CAPITULO IV – METODOLOGIA

O presente capítulo trata da metodologia utilizada em trabalhos empíricos e está dividido em cinco subcapítulos. Inicialmente, referimos o método de pesquisa e esclarecemos o motivo da escolha do Estudo de Caso. Após a seleção da metodologia e do método, indicamos as fontes utilizadas que recaíram sobre a pesquisa documental, bibliográfica, inquérito por questionário e entrevistas. Com o objetivo de realizar o estudo empírico e obter uma resposta para a questão formulada, foram selecionadas grupos hoteleiros portugueses com determinadas características.

4.1. Método de pesquisa

Quivy (1992) evidência que um investigador ao iniciar um trabalho é pouco provável que o assunto nunca tenha sido investigado, pelo menos de forma indireta. Neste processo inicial, o investigador deve selecionar o método, aplicar procedimentos intelectuais e técnicas e selecionar a metodologia de acordo com a temática a estudar (Gil, 1999). A primeira tarefa a executar é a escolha do problema a ser investigado e a definição dos objetivos.

Face ao exposto, o objetivo principal da presente pesquisa consiste na análise dos fatores que estão na base da internacionalização das empresas portuguesas hoteleiras a operar no exterior. Sendo o seu número relativamente reduzido, o estudo de caso mostra-se o mais adequado aos propósitos da pesquisa por ser uma investigação empírica que analisa um fenómeno dentro de um contexto real (Yin, 2005) com uma amostra pequena e não representativa (Baranão, 2004).

4.1.1. Estudo de Caso

Segundo a visão de Gil (1999) e Yin (2005), os pesquisadores sociais têm optado pelos estudos de casos porque utilizam múltiplas fontes de evidência, permitem explorar situações da vida real, descrevem o contexto onde a pesquisa está a ser realizada e

explicam as variáveis causais de determinado fenómeno em situações que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

4.1.2. Classificação do método

Um estudo de caso pode ser definido como exploratório (quando pretende definir as questões e hipóteses), descritivo (descreve um evento dentro do seu contexto) e explanatório. A última hipótese é a melhor alternativa, segundo Yin (2005), quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘porque’ e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. O autor evidencia, ainda que é preferível projetos de casos múltiplos por ajudar a reforçar os resultados do estudo do que caso único que é vulnerável. Neste contexto, a presente pesquisa é de carácter explanatório porque procura responder a questões do tipo “como” e “porque” e de casos múltiplos, pois irá recolher a perspectiva da internacionalização junto dos hotéis no exterior e junto da administração dos grupos em Portugal.

Uma vez que os paradigmas de investigação utilizam abordagens de natureza qualitativa e quantitativa, a presente pesquisa, não sendo exceção, é maioritariamente de natureza qualitativa³⁴ combinada com a recolha de dados quantitativos (perguntas do questionário onde são solicitadas respostas numéricas).

4.2. Recolha dos dados

Num processo de investigação social, depois de selecionado o problema a ser pesquisado, deve-se obter dados científicos relevantes que conduzam à obtenção de novos conhecimentos (Gil, 1999). Nesta sequência e de modo a dar respostas ao problema, o pesquisador deve fazer um levantamento bibliográfico, analisando as pesquisas já realizadas. Os dados recolhidos para os estudos de caso podem-se basear

³⁴ Os métodos qualitativos não se baseiam em medidas mas em análises profundas e têm como finalidade a obtenção de resultados que não se obtêm por meio de procedimentos estatísticos. Os métodos quantitativos procuram obter dados objetivos e mensuráveis de populações específicas, diretamente ou através da combinação de amostras estatísticas.

em diversas fontes³⁵ que permitem a utilização da técnica de triangulação de informação (Yin, 2005).

A fim de operacionalizar a pesquisa nas empresas selecionadas e no sentido de obter uma informação mais sólida, utilizamos cinco formas de coleta de dados: documentação (pesquisa documental e bibliográfica), entrevistas exploratórias com informadores qualificados, a observação indireta (inquérito por questionário) e as entrevistas estruturadas.

4.2.1. Pesquisa documental e bibliográfica

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, a única diferença está na natureza das fontes (Gil, 1999). O mesmo autor refere que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente por livros e artigos científicos, enquanto a pesquisa documental utiliza dados que ainda não receberam um tratamento analítico.

Posto isto, a pesquisa documental e bibliográfica do trabalho foi recolhida em artigos científicos de revistas internacionais, livros, monografias, relatórios de entidades oficiais, publicações institucionais, Internet e outras documentações. A informação reunida na fase da pesquisa documental e da literatura ajudou a construir o questionário enviados numa segunda fase.

4.2.2. Entrevistas

Na preparação do pré-teste do inquérito realizamos entrevistas exploratórias com informadores qualificados – quatro diretores de hotéis que dirigiram unidades de empresas nacionais no exterior (dois exercem atualmente a profissão no país e os outros dois, ainda estão a gerir hotéis no exterior).

³⁵ Yin (2005) cita seis fontes - documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Já Marconi e Lakatos (2003) mencionam onze - documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Na fase final desta investigação, após aplicação do questionário, recorreremos a entrevistas estruturadas aos responsáveis do grupo e/ou aos administradores da área internacional. Neste tipo de entrevista, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido de modo a obter reações por parte do inquirido, onde o inquirido estabelece a ordem e a forma dos temas introduzidos (Ghiglione e Matalon, 1997). As entrevistas estruturadas divergem das entrevistas exploratórias, pois o seu conteúdo será analisado para testar as hipóteses do trabalho. Enquanto as entrevistas estruturadas têm como finalidade a obtenção de informação sobre determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional, as entrevistas exploratórias são realizadas a pessoas que tem um conhecimento aprofundado sobre determinado tema e ajudam o investigador a definir o problema e a formular as hipóteses da investigação.

Estas duas técnicas foram uma das fontes utilizadas e teve como finalidade obter informações necessárias à triangulação da investigação e garantir um maior suporte em termos de evidências recolhidas. Naturalmente a mesma foi estruturada de forma a poder ser confrontada com os resultados do inquérito (ver apêndice I).

4.2.3. Questionários

De modo a recolher o máximo de informação possível, optamos pelo inquérito por questionário pelas seguintes razões: o questionário permite colocar um elevado número de questões apresentadas por escrito, a determinadas pessoas, no qual expressa por escrito, a sua opinião e conhecimento sobre determinado assunto; e o inquérito é também composto por um conjunto de perguntas mas colocadas sob determinada forma e ordem, a uma população elegida pelo inquirido. E por apresentarem as seguintes vantagens que se enquadram com a presente pesquisa (Gil, 1999; Marconi e Lakatos, 2003):

- abrangem uma área geográfica mais ampla;
- os gastos com o pessoal é baixo;
- garante o anonimato;
- os inquiridos respondem no momento mais conveniente;
- não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado;

- representa economias de tempo e de recursos;
- faculta uma grande quantidade de dados;
- simples de aplicar e fácil na análise e interpretação dos dados.

De acordo com a linha de orientação definida, o trabalho utilizou a observação indireta através de um inquérito por questionário, por não ser possível obter informações junto dos gestores hoteleiros a exercer funções nos ME e por a análise documental ser insuficiente. Dados os potenciais respondentes estarem presentes em n países, a técnica do questionário torna-se incontornável. Este método de levantamento dos dados envolveu um questionário estruturado que foi preparado após extensa revisão da literatura, envolvendo uma versão preliminar que geralmente é designada como pré-teste ou teste-preliminar.

O pré-teste é um ensaio em indivíduos que não pertencem à população do questionário e permite saber como as questões e as respostas são compreendidas, detetar erros de vocabulários, de incompreensões e equívocos; evidenciar possíveis falhas na redação do questionário como complexidade das questões, imprecisão na redação, questões que possam causar constrangimentos ao informante, exaustão, etc.; e evitar que a pesquisa obtenha a um resultado falso (Ghiglione e Matalon, 1997; Gil, 1999).

Neste contexto, aplicamos o pré-teste a quatro diretores hoteleiros portugueses com experiência em ME, representando 6,9% da nossa amostra, o que se mostra suficiente, pois segundo Marconi e Lakatos (2003:165) “*é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra*”. Já o modo utilizado para operacionalizar a coleta de dados, após as correções introduzidas foi através da tecnologia oferecida pelo Surveygizmo, no qual foi possível criar o questionário *online*³⁶ que está estruturado da seguinte forma:

- **Primeira parte** – informação sobre os objetivos do estudo;
- **Segunda parte** – características gerais dos hotéis/grupos (dezoito questões);
- **Terceira parte**- operacionalidade do grupo (três questões);
- **Quarta parte** - caracterização dos fatores e forças competitivas (seis questões);
- **Quinta parte** - identificação do inquirido (sete questões).

³⁶ Ver apêndice II.

Após a sua elaboração, enviámos um e-mail a todos os grupos hoteleiros portugueses a solicitar a colaboração dos quadros de direção (diretor geral ou diretor de marketing ou diretor financeiro) dos hotéis a operar nos seguintes mercados: Brasil (nordeste), Angola, Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Marrocos.

De modo a minimizar as limitações que estes instrumentos apresentam como a baixa taxa de respostas, foram seguidos os seguintes procedimentos:

- em janeiro de 2013, enviámos um e-mail a solicitar a cedência do correio eletrónico de alguns hotéis por não estarem disponíveis na Internet.
- em março, enviamos e-mail com o *link* da página do questionário *online* e explicamos o objetivo do trabalho.
- disponibilizamos um endereço eletrónico para esclarecimentos adicionais.
- foram feitos dois reforços do pedido de colaboração durante o mês de abril.
- o questionário foi encerrado no mês de maio.

Os pesquisadores tiveram acesso às respostas *online* e em *realtime*, permitindo exportar os dados para o Excel a qualquer momento durante a pesquisa. Este acesso permitiu saber o número de resposta e se as metas traçadas eram atingidas (num total de 50 hotéis, ambicionávamos pelo menos 25 respostas válidas). A implementação destes procedimentos permitiu alcançar 27 respostas completas e 7 quase completas que consideramos como válidas, dando um total de respostas de 34, traduzindo-se numa taxa de resposta de 68%. Tendo em conta que a taxa média de resposta em estudo de casos (Maroni e Lakatos, 2003) e em questionários *online* (Kaplowitz *et al.*, 2004) é de 25%, podemos afirmar que esta taxa obtida é satisfatória e superou as expectativas iniciais.

Os questionários permitiram a obtenção de dados confiáveis, pois as respostas estavam limitadas às alternativas mencionadas, o que reduz a variabilidade nos resultados que poderia ser causada pelas diferenças entre os respondentes (Silva, 2011). Para a maioria das respostas propostas, foi utilizado uma escala intercalar de Likert, no

qual optamos por um encore³⁷ de 1 a 7. De forma suplementar, também foram utilizadas outras escalas como a numérica, de ordem ou rank e de escolha múltipla simples.

4.3. População estudada

No presente estudo de caso, a amostra analisada foi selecionada de maneira intencional, não probabilística e de conveniência. E teve uma fase preparatória que se destinou à identificação das empresas do setor hoteleiro, no qual utilizámos três critérios:

- unidades hoteleiras de grupos nacionais presentes no mercado externo;
- unidades hoteleiras localizadas em países emergentes;
- unidades hoteleiras com operação no exterior há pelo menos dois anos.

A opção pelos ME (numa perspectiva *latu sensu*) deriva da necessidade de se procurar uma equilibrada homogeneidade da “população alvo” no sentido de se aumentar o potencial de generalização e validação do estudo. Acresce que a maior parte das unidades hoteleiras está de facto em economias emergentes (o que eliminou desde logo os hotéis na Europa e EUA por representarem mercados com perspectivas de internacionalização claramente diversas). Entretanto, quando nos focalizámos nos países emergentes abrangidos pela hotelaria portuguesa, detetámos outra característica: uma parte dos mesmos tem, ainda no presente, um PIBpc inferior a \$3.000 (ou seja, pertence à BoP) outros estão acima mas não muito.

Neste sentido, podemos classificar que o estudo, além de ser sobre a internacionalização para as economias emergentes, também o é para a BoP (como definido por Prahalad, 2005) e completada pelo Banco Mundial. Esta vertente focaliza ainda mais o estudo, pois os trabalhos existentes, que temos conhecimento sobre esta área, estudam a internacionalização de empresas de produtos manufacturados; porém,

³⁷ No inquérito solicitou-se a cada inquirido que manifestasse a sua concordância/discordância em relação a cada uma das perguntas, de acordo com a seguinte escala: (1) Discorda completamente; (2) Discorda bastante; (3) Discorda; (4) Concorda; (5) Concorda bastante; (6) Concorda totalmente; e (7) Sem opinião. Para Malhotra (2006:247) as escalas intercalares permitem a utilização de “*números para pontuar/classificar objetos, assim as distâncias numericamente iguais na escala representem distâncias iguais na característica que está sendo medida*”.

não conhecemos nenhum estudo sobre serviços de hotelaria. Estes países têm desde logo entre as suas características um nível de educação e de saúde pública diferente dos países ocidentais pelo que é curial verificar-se o seu valor no IDH³⁸ do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), além do PIBpc (ver tabela 4.1).

Neste seguimento, o nosso estudo centrou-se, desde logo, em países que se apresentavam como fazendo parte da BoP ou ligeiramente acima (Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Angola e Marrocos) perfazendo um total de 30 hotéis³⁹ dos 63 hotéis identificados inicialmente. Apesar da África do Sul ter um PIBpc elevado (acima do dobro da BoP), apresenta um IDH médio, levantando à partida problemas semelhantes no processo de internacionalização, pelo que optamos por incluí-lo.

Tabela 4.1 - Classificação dos países de acordo com o PIBpc, IDH e número de hotéis – por país (2012)

Países	PIBpc	IDH	Classificação do PNUD	Nº de hotéis
Moçambique	906	0,327	Desenvolvimento humano baixo	15
Angola	4.812	0,508	Desenvolvimento humano baixo	6
S. Tomé e Príncipe	1.864	0,525	Desenvolvimento humano baixo	3
Cabo verde	3.609	0,586	Desenvolvimento humano médio	5
Marrocos	4.384	0,591	Desenvolvimento humano médio	1
África do Sul	9.594	0,629	Desenvolvimento humano médio	1
Colômbia	8.711	0,719	Desenvolvimento humano elevado	1
Turquia	13.710	0,722	Desenvolvimento humano elevado	1
Brasil	10.152	0,730	Desenvolvimento humano elevado	28
Venezuela	11.475	0,748	Desenvolvimento humano elevado	1
Argentina	15.347	0,811	Desenvolvimento humano muito elevado	1
Portugal	19.907	0,816	Desenvolvimento humano muito elevado	-
			Total de hotéis	63

Fonte: Relatório do Desenvolvimento Humano do PNUD, 2012.

Nota: Os países estão ordenados pelo valor no IHH.

³⁸ O IDH é um indicador que mede o grau de desenvolvimento económico e a qualidade de vida oferecida à população. Os valores vão de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total) e quanto mais próximo do 1, mais desenvolvido é o país.

³⁹ Ver apêndice III.

Em relação aos restantes países, há um caso especial, desde logo pela importância enquanto país muito relevante no acolhimento do investimento português no setor: o Brasil pelo que lhe dispensámos uma análise particular⁴⁰.

Na verdade, o Brasil sendo um Estado Federal de dimensão quase continental, a sua divisão administrativa considera cinco grandes regiões (ver figura 4.1), sendo a região nordeste, que abrange os estados de Pernambuco, Bahia, Piauí, Ceará, Maranhão, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe, a que tem mais unidades hoteleiras (71,4%), conforme podemos observar na tabela seguinte. Neste contexto, decidimos incluir na análise todas as unidades da região do Nordeste Brasileiro, exceto as unidades de S. Paulo e Rio de Janeiro que operam em contextos muito diferentes⁴¹.

Tabela 4.2 - Distribuição dos hotéis por região – Brasil (percentagem)

Estado Federal	Região	Nº hotéis	%	Estado Federal	Região	Nº hotéis	%
Região Nordeste	Ceará	3	10,7%	Região Sul			
	Pernambuco	4	14,3%		Paraná	1	3,6%
	Bahia	7	25%		São Paulo	3	10,7%
	Rio Grande do Sul	5	17,9%		Rio de Janeiro	4	14,3%
	Maranhão	1	3,6%				
Subtotal - Região Nordeste		20	71,4%	Subtotal - Região Sul		8	28,6%

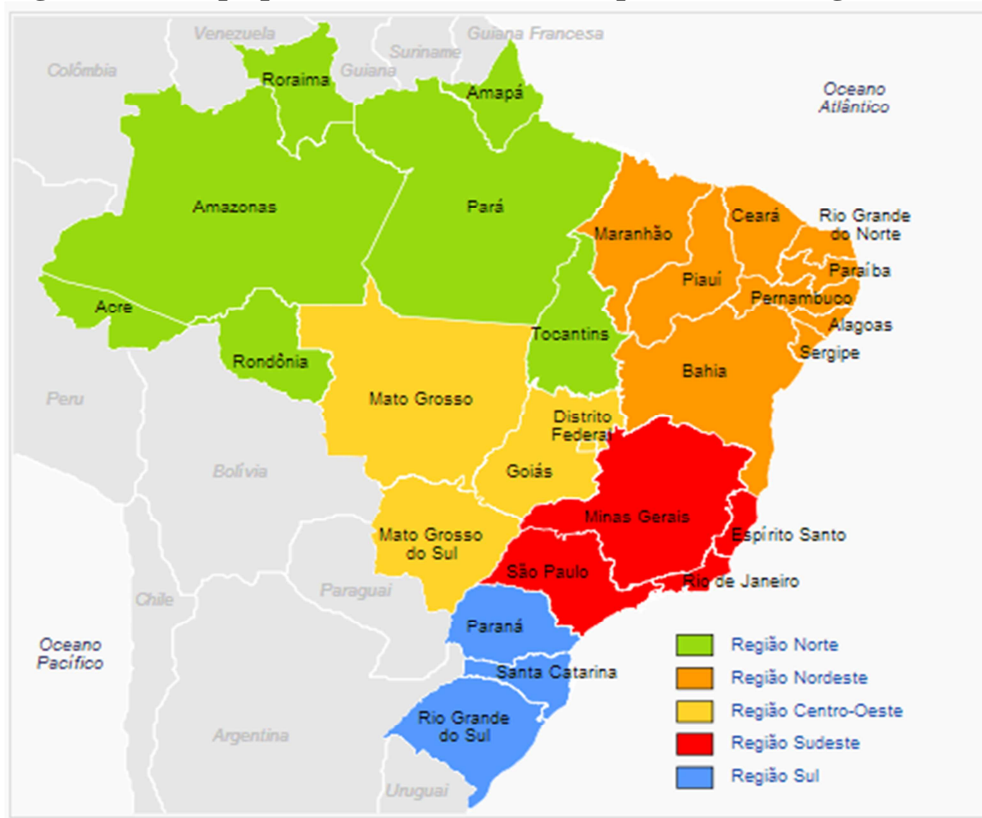
Fonte: Elaboração própria.

Esta região é a menos desenvolvida do Brasil, quer em termos de PNBpc, quer no IDH. Investigámos então o ano em que os hotéis ficaram operacionais pelas cadeias portuguesas e obtivemos um PIB médio de 6.027\$; o IDH de 2005 (que se situa numa posição intermédia para o início de operação de muitos hotéis - antes e depois - foi de 0,720, correspondente então a uma classificação de desenvolvimento médio para o PNUD e uma posição no índice de 107 (ao nível da Guiana, dois lugares abaixo de Cabo Verde).

No total ficamos com uma amostra de 50 hotéis, correspondendo a 79,4% do total tendo em atenção o investimento nas economias emergentes *lato sensu*- vide em apêndice V, os hotéis seleccionados.

⁴⁰ Ver apêndice IV.

⁴¹ O PIBpc de S. Paulo em 2012 foi de \$39.799 e o IDH de 0,825; o PIBpc do Rio de Janeiro foi de \$30.088 e o IDH de 0,826.

Figura 4.1 - Mapa político do Brasil (divisão por estados e regiões)

Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B5es_do_Brasil.

4.4. Síntese conclusiva

Após a seleção do método de estudo e a utilização das cinco formas de recolha de informação, pensamos ter uma amostra representativa e homogénea da internacionalização da hotelaria portuguesa que permitirá a triangulação das fontes, com a respetiva validação do estudo. Para a seleção da amostra, tivemos em conta os países emergentes e a base da pirâmide e dedicámos especial atenção ao Brasil como país recetor do investimento hoteleiro português.

CAPITULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados apurados nos questionários e nas entrevistas, usando a metodologia referida no capítulo anterior. Numa primeira etapa, apresentamos os dados de acordo com a estrutura do questionário, descrevendo os percentuais obtidos através do programa Surveygizmo e transferidos para a folha de cálculo do Excel. Na segunda etapa, efetuamos a análise de conteúdo das entrevistas.

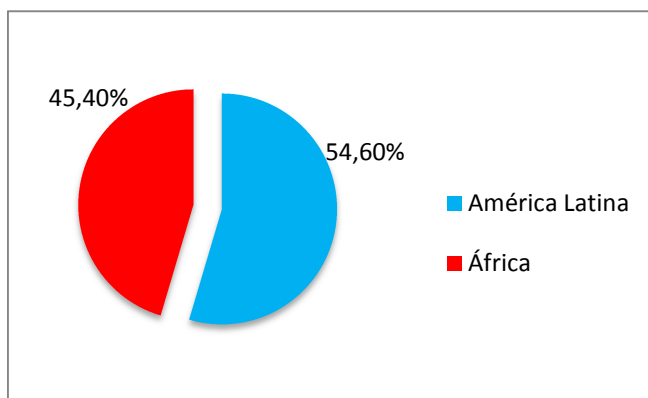
5.1. Análise dos questionários

Nesta seção apresentamos os resultados obtidos através dos questionários com vista à discussão e apresentação das conclusões da pesquisa. Inicialmente faz-se a caracterização dos grupos hoteleiros. De seguida, fazemos a análise e discussão dos resultados referentes à operacionalidade dos grupos, a caracterização dos fatores, forças competitivas e finalmente a identificação dos inquiridos.

5.1.1. Características gerais dos hotéis/grupos

Ao analisar o processo de internacionalização da indústria hoteleira portuguesa, observamos que a maioria dos grupos estão presentes na América Latina, com 54,60% de taxa de resposta e em África com 45,40% (ver gráfico seguinte).

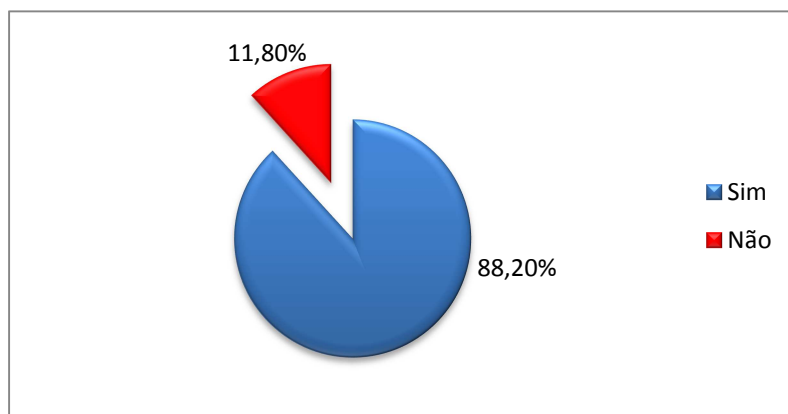
Gráfico 5.1 - Localização dos hotéis no exterior (percentagem)



Fonte: Retirado do programa SurveyGizmo.

Os dados obtidos apontam a hotelaria como a principal atividade dos grupos, com uma taxa de resposta de 88,20%, corresponde a 30 respostas no total de 34 obtidas. Estes valores estão representados no gráfico 5.2.

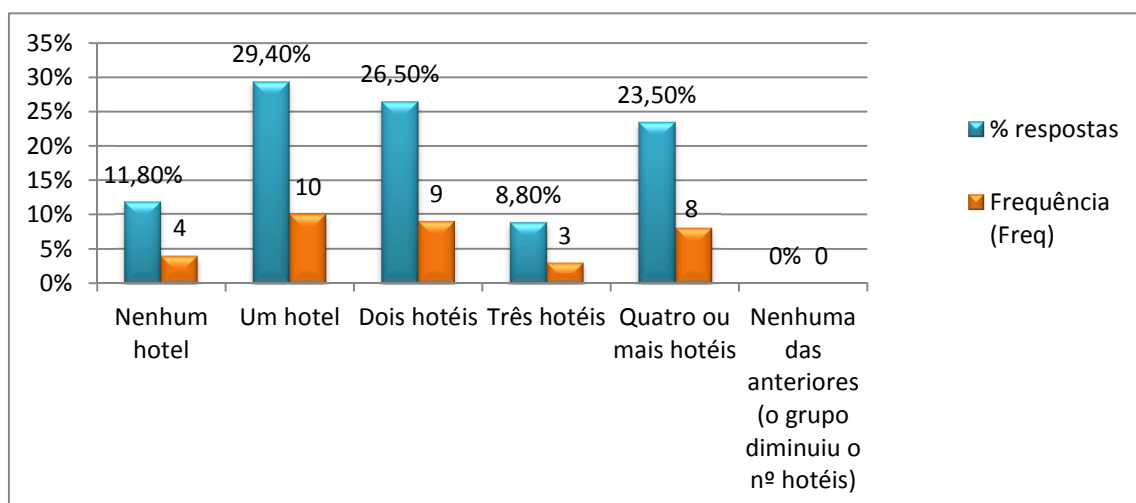
Gráfico 5.2 - Principal atividade dos grupos - hotelaria (percentagem)



Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

Os elementos apresentados no gráfico seguinte, demonstram que houve um aumento no número de hotéis, nos últimos três anos. A maioria dos grupos adicionou um ou dois hotéis ao grupo representando uma taxa de resposta cumulativa de 55,90%. Na verdade, este aumento foi bastante significativo se compararmos a taxa de resposta das aquisições (88,20%) com a dos inquiridos que responderam *nenhum hotel* ou *nenhuma das anteriores*, que obtiveram 11,80% e 0%, respetivamente.

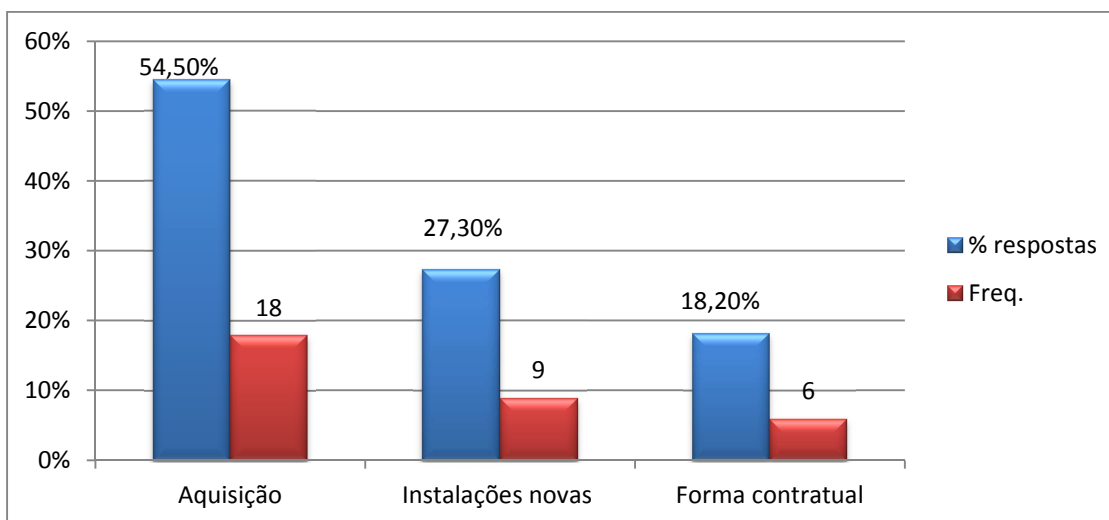
Gráfico 5.3 - Número de hotéis adicionados nos últimos três anos (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No que respeita às estratégias de investimento, os percentuais mostram que mais de metade dos grupos optaram pela aquisição de hotéis, seguido pelo investimento de raíz (*greenfield investment*) com 27,30%. De acordo com o gráfico 5.4, apenas 18,20% dos grupos optaram como estratégia as formas contratuais.

Gráfico 5.4 - Modos de entrada no exterior (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Já a seleção dos modos de entrada estão em concordância com a forma de expansão internacional e estratégias utilizadas. Neste sentido e de acordo com a tabela 5.1, a maioria dos grupos adotaram como estratégia principal a aquisição total dos hotéis, ou seja, 70,60% dos hotéis em estudo são propriedade do grupo, enquanto que os restantes 29,40% são geridos da seguinte forma:

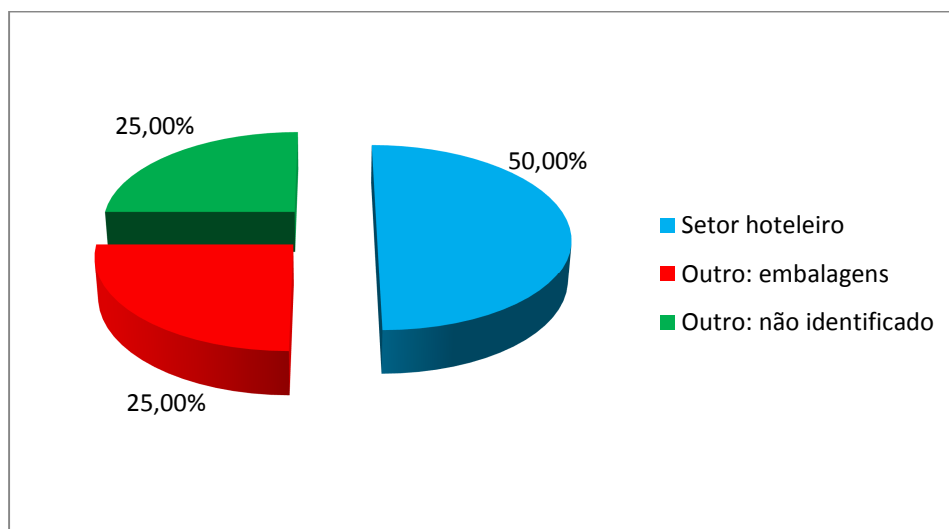
- 17,70% dos hotéis são geridos em contratos de gestão ou *management contract*;
- 8,80% dos grupos são os proprietários maioritários dos hotéis, apesar de terem parcerias com outras empresas;
- 2,90% corresponde a uma resposta, no qual o inquirido referiu que o grupo detém 50% do hotel e os outros 50% pertence a uma empresa da América Latina.

Tabela 5.1 - Estratégias utilizadas pelos grupos (percentagem)

	Freq.	Freq. %
É 100% do grupo	24	70,60%
É uma parceria em que o grupo é maioritário	3	8,80%
É uma parceria em que o grupo é minoritário – opera em contrato de gestão	0	0,00%
Não pertence ao grupo – opera em contrato de gestão	6	17,70%
Não pertence ao grupo – opera em franchise	0	0,00%
Não pertence ao grupo - opera em leasing	0	0,00%
Outra: 50% do hotel e 50% empresa brasileira	1	2,90%
Total de respostas	34	

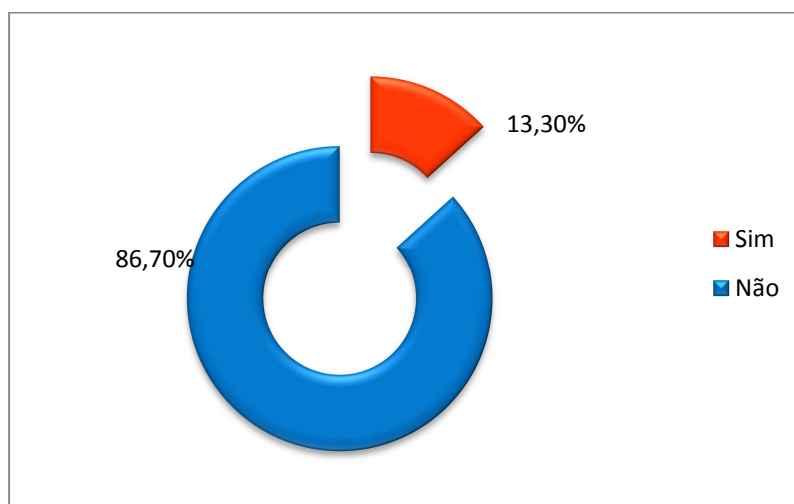
Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando pedimos para identificar o setor de atividade do parceiro (referente à pergunta anterior), obtivemos quatro respostas. Duas indicaram parcerias com o setor hoteleiro, uma terceira com o setor das embalagens e a quarta resposta não foi conclusiva, ou seja, não conseguimos identificar o setor. Podemos confirmar no gráfico 5.5 que não existem parcerias com o setor financeiro ou construção civil.

Gráfico 5.5 - Identificação do parceiro (percentagem)

Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

Os dados representados no gráfico 5.6, sugerem que não existe obrigatoriedade de parcerias com os locais, com 86,70% de respostas contra os 13,30% que responderam de forma positiva.

Gráfico 5.6 - Obrigatoriedade de parcerias com os locais (percentagem)

Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

Quando questionados sobre os principais motivos que levaram o grupo a adquirir o hotel em estudo, a *capacidade de crescimento do mercado* foi a dimensão mais assinalada como primeira opção (60,60%) e os *recursos de atração de turistas* foi a mais escolhida como segunda opção (25%). O item *desenvolver competências* conseguiu uma percentagem cumulativa de 20%, ficando em segundo local no total das respostas obtidas. Estes dados constam da tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Principais motivos para o grupo a deter o hotel (percentagem)

Motivos	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq. em %
	1ª opção	%	2ª opção	%		
Capacidade de crescimento do mercado	20	60,60%	5	15,60%	25	38,50%
Desenvolver competências e capacidades da empresa	6	18,20%	7	21,90%	13	20,00%
Diversificar o risco da empresa	3	9,10%	6	18,80%	9	13,90%
Recursos de atração de turistas (ex. naturais)	1	3,00%	8	25,00%	9	13,90%
Aproveitar a pouca concorrência do mercado	2	6,10%	3	9,40%	5	7,70%
Apoio das autoridades	1	3,00%	1	3,10%	2	3,10%
Custos operacionais baixos (ex. mão de obra)	0	0,00%	2	6,30%	2	3,10%
TOTAL	33	100%	32	100%	65	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando analisamos as principais vantagens detidas pelo hotel, a opinião dos inquiridos evidência a *capacidade de diferenciação* como primeira opção e principal motivo para deter o hotel em estudo, pois foi apontado 10 vezes como primeira opção (31,25%). O facto do hotel *pertencer a um grupo português*, também foi sinalizado como uma vantagem, ficou em primeiro lugar como segunda opção (19,05%). A *qualidade do serviço* ocupa o segundo lugar em ambas as opções (representa mais de 22% do total das respostas recolhidas).

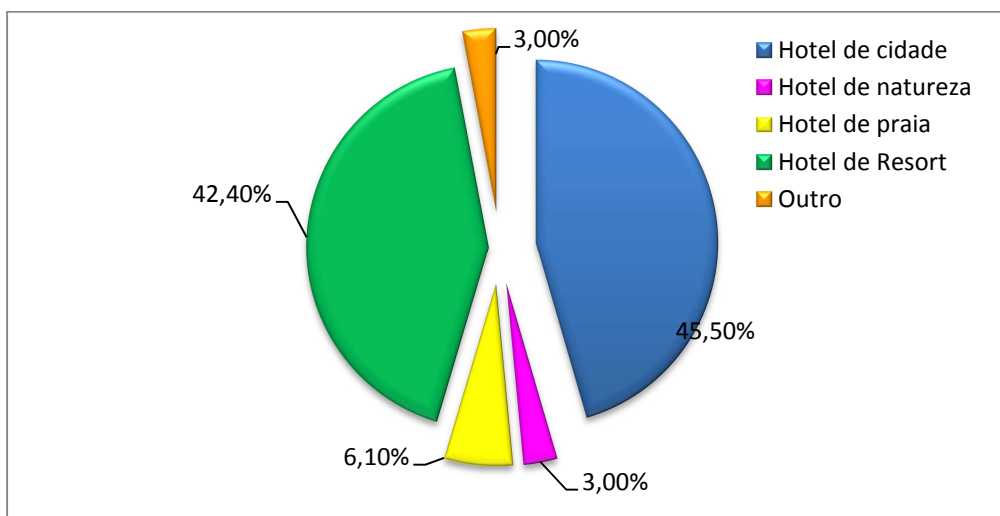
Tabela 5.3 - Principais vantagens do hotel (percentagem)

Vantagens	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq. em %
	1º opção	%	2ª opção	%		
Capacidade de diferenciação	10	31,25%	5	16,13%	15	23,81%
Qualidade do serviço	7	21,88%	7	22,58%	14	22,22%
Pertencer a um grupo português	4	12,50%	8	25,81%	12	19,05%
Acesso privilegiado a recursos naturais	6	18,75%	5	16,13%	11	17,46%
Preço praticado	2	6,25%	5	16,13%	7	11,11%
Economias de escala face ao grupo	3	9,38%	1	3,23%	4	6,35%
TOTAL	32	100%	31	100%	63	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No gráfico 5.7 podemos contemplar que os hotéis de cidade e os hotéis resort auferiram uma taxa de resposta muito semelhante, superior a 40%. O hotel boutique, representado no gráfico como *outro*, obteve um percentil de 3%.

Gráfico 5.7 - Classificação do hotel (percentagem)



Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

Os dados obtidos em relação ao tipo de produto não é surpreendente tendo em conta a análise do gráfico anterior. O item *negócios* foi o principal produto escolhido como primeira opção, obteve 45,45% das respostas equivalente ao tipo de hotel selecionado (hotel cidade). Em seguida aparece o produto *sol e mar/praias*, assinalado por quase 40% dos inquiridos, também em harmonia com o hotel de resort e praia. Estes dois produtos representam um percentual cumulativo de 63,33%. Já o item *urbano* foi o produto mais escolhido como segunda opção, com mais de 25% de resposta.

Foram selecionados dois produtos: *gastronomia e vinhos* e *MICE* - Meetings, incentives, conferences, and exhibitions, que não constavam como opção de escolha no questionário. Estes dados estão visíveis na tabela 5.4.

Tabela 5.4 - Tipo de produto escolhido pelos turistas do hotel (percentagem)

Produto	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq.
	1º opção	%	2ª opção	%		
Tipo de Produto						
Negócios	15	45,45%	5	18,52%	20	33,33%
Sol e mar/praias	13	39,39%	5	18,52%	18	30,00%
Urbano	2	6,06%	7	25,93%	9	15,00%
Paisagístico e de natureza	2	6,06%	5	18,52%	7	11,67%
Cultural	0	0,00%	2	7,41%	2	3,33%
Golfe	0	0,00%	1	3,70%	1	1,67%
Residencial	0	0,00%	1	3,70%	1	1,67%
Saúde e bem-estar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Outro: a) Gastronomia e vinhos; b) MICE	1a)	3,03%	1b)	3,70%	2	3,33%
TOTAL	33	100%	27	100%	60	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Do ponto de vista dos inquiridos, a maioria dos clientes do hotel são nacionais (do país onde o hotel está inserido), este item foi assinalado como primeira opção por quase 60% dos respondentes. Porém, os clientes de nacionalidade do grupo hoteleiro (Portugal), foi o mais marcado como segunda opção e obteve uma taxa de resposta de 43,75%. Podemos ainda salientar que os clientes dos países vizinhos representam um valor bastante relevante para os hotéis portugueses, conforme os dados patentes na tabela seguinte.

Tabela 5.5 - Origem dos clientes do hotel (percentagem)

Origem	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq. em %
	1º opção	%	2ª opção	%		
Nacionais (do país onde o hotel está localizado)	18	56,25%	5	15,63%	23	35,94%
Do país do grupo hoteleiro	4	12,50%	14	43,75%	18	28,13%
De países vizinhos	5	15,63%	7	21,88%	12	18,75%
De outros continentes	5	15,63%	6	18,75%	11	17,19%
TOTAL	32	100%	32	100%	64	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Grande parte das reservas dos hotéis é gerada pelos *operadores turísticos*, selecionado por metade dos inquiridos como o principal emissor de turistas do hotel (50%). As *agências de viagens tradicionais* recolheram 31,25% das respostas mas como segunda opção. Os *GDS* ficaram em primeiro lugar como 3ª opção, com quase 30% de taxa de resposta. E as *agências de viagens online* ficaram em primeiro lugar como 3ª opção, com uma taxa de resposta de 25%. Este canal emissor ficou distribuído de forma equitativamente como primeira e segunda opção (20,69%). Na tabela 5.6, contemplamos que dois respondentes selecionaram a dimensão *outro*. Neste item identificaram os acordos corporate e empresas e/ou organismos estatais moçambicanos (realização de seminários e reuniões) como canais emissores de turistas.

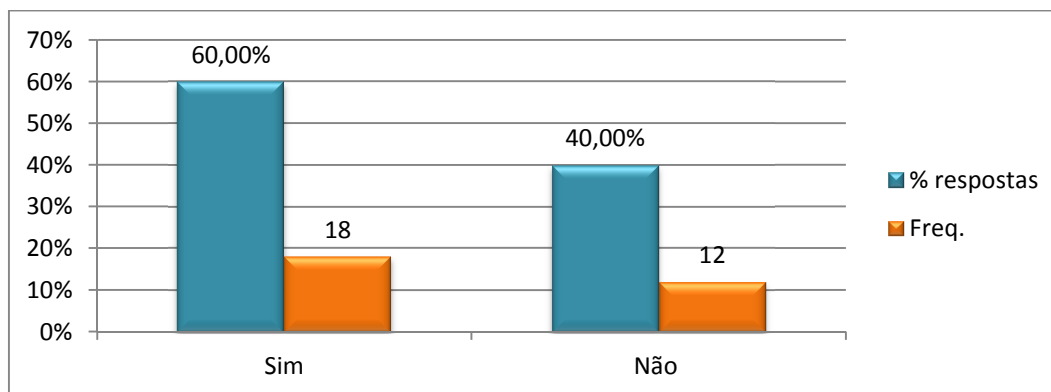
Tabela 5.6 - Principais canais emissores de turistas do hotel (percentagem)

Canais emissores	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq. em %
	1º opção	%	2ª opção	%	3ª opção	%		
Operadores turísticos	15	50,00%	2	6,25%	2	11,76%	19	24,05 %
Agências de viagens online	6	20,00%	6	18,75%	3	17,65%	15	18,99 %
Agências de viagens tradicionais	2	6,67%	10	31,25%	1	5,88%	13	16,46 %
Venda direta (call center/telefone)	4	13,33%	4	12,50%	3	17,65%	11	13,92 %
GDS	0	0,00%	3	9,38%	5	29,41%	8	10,13 %
Venda direta (no site do hotel)	2	6,67%	2	6,25%	3	17,65%	7	8,86%
Venda direta (ao balcão)	0	0,00%	4	12,50%	0	0,00%	4	5,06%
Outro: a) Acordos corporate. b) Empresas/Organismos estatais moçambicanos	1 a)	3,33%	1b)	3,13%	0	0,00%	2	2,53%
TOTAL	30	100%	32	100%	17	100%	79	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

A maioria da direção/administração dos hotéis em estudo realiza com regularidade, reuniões com hotéis concorrentes, obtendo uma taxa de resposta de 60% contra os 40% que responderam de forma negativa. Estes dados constam no gráfico seguinte.

Gráfico 5.8 - Realização de reuniões com hotéis concorrentes (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando questionados sobre o tipo de colaboração desenvolvida com os hotéis concorrentes, os inquiridos selecionaram o *aprovisionamento de alimentação e bebidas* como a principal colaboração, representando 38,46% das respostas. Este item, em conjunto com a *captação de turistas* recolheram equitativamente a mesma percentagem de resposta (24%) como segunda opção e representam um percentual cumulativo superior a 50% (como primeira e segunda opção – ver tabela 5.7). Com valores muito inferiores, aparecem as *estratégias de promoção conjunta* (18,42%) e a *animação* (11,84%).

Tabela 5.7 - Colaboração desenvolvida com os hotéis concorrentes (percentagem)

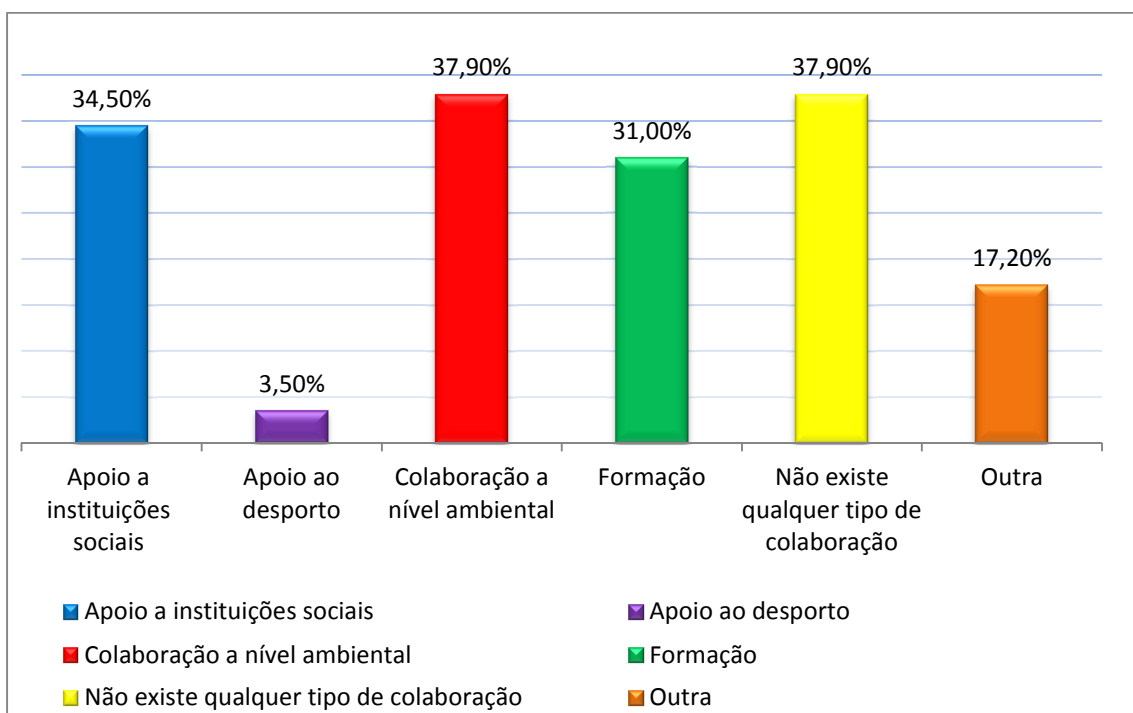
Tipo de colaboração	Nº vezes escolhido		Nº vezes escolhido		Freq.	Freq.
	1º opção	%	2ª opção	%		%
Aprovisionamento de alimentação e bebidas	10	38,46%	12	24,00%	22	28,95%
Captação de turistas para a zona/região	6	23,08%	12	24,00%	18	23,68%
Estratégias de promoção conjunta	5	19,23%	9	18,00%	14	18,42%
Animação	2	7,69%	7	14,00%	9	11,84%
Assistência técnica	1	3,85%	4	8,00%	5	6,58%
Propostas conjuntas para apoios estatais	2	7,69%	4	8,00%	6	7,89%
Outro: a) geração de emprego e ações sociais	0	0,00%	2 a)	4,00%	2	2,63%
TOTAL	26	100%	50	100%	76	100%

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No seguimento das parcerias, o gráfico seguinte ressalva de forma equitativa o tipo de colaboração que os hotéis mantêm com a comunidade local. A dimensão *colaboração a nível ambiental* obteve uma taxa de resposta de 37,9% similar ao item *não existe qualquer tipo de cooperação* com a comunidade. Apesar do último item referido ter recolhido um valor alto, podemos presenciar colaboração no *apoio a instituições sociais* (34,5%) e ao nível da *formação* (31%).

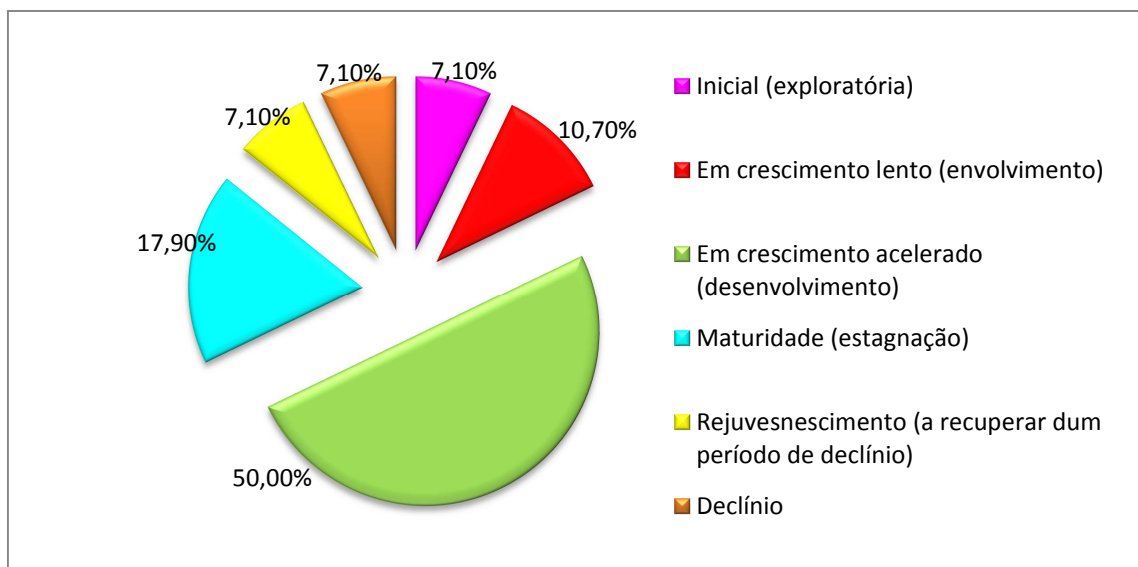
No item *outra*, foram indicadas as seguintes colaborações: informações de provedores e compartilhamento de ideias; resolução de assuntos de interesse comum, junto dos organismos competentes através de associações; promoção e divulgação; associativismo; e os principais produtos concorrentes não estão inseridos na mesma comunidade.

Gráfico 5.9 - Áreas de colaboração com a comunidade local (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

O gráfico 5.10 reflete que 50% do produto turístico onde o hotel está inserido, encontra-se em fase de crescimento acelerado, enquanto 17,9% está na fase de maturidade e 10,7% em fase de crescimento lento. Os produtos que se encontram na fase inicial e em fase de declínio obtiveram a mesma taxa de resposta (7,1%).

Gráfico 5.10 - Ciclo de vida do principal produto turístico da região (percentagem)

Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

Foi solicitado a cada inquirido que classificasse as catorze características da região onde o hotel está inserido, utilizando a Escala de Likert, atribuindo o valor 1 para discorda totalmente e o valor 6 para concorda totalmente. De acordo com o solicitado, a tabela 5.8 espelha que a característica *localização e clima*, apresenta concordância da totalidade dos pesquisadores (7 concorda, 7 concorda bastante e 12 concorda totalmente) recolhendo a média mais elevada (5,2). Logo atrás aparece os *atrativos turísticos* (4,6), seguido da *oferta de serviços complementares de restauração* e do *relacionamento com as autoridades locais e policiais* com 4,2 e 4,1 de média respetivamente.

As características da região que obtiveram uma média entre os 3,5 e os 3,9 e que foram cotados com o valor 4 foram: *burocracia* e *relacionamento com a comunicação*, a média destes itens situou-se nos 3,9. Já a *oferta de serviços complementares de animação* e a *taxa de câmbio da moeda* ficaram pelos 3,7 e por fim, a *disponibilidade de infraestruturas tecnológicas de comunicação* obteve 3,5 de média. Quando analisamos os itens cotados com o valor 3, a situação altera-se consideravelmente porque estes itens são vistos como pontos fracos da região. O valor da média destes itens (*legislação ambiental, segurança e saúde pública, legislação laboral e política de impostos*) situa-se à volta dos 3,4 e 3,0. Já a característica *disponibilidade de recursos humanos com formação adequada* foi a que recebeu o valor mais baixo (2,8).

Tabela 5.8 - Características da região (média)

Característica	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
Localização e clima	0	0	0	7	7	12	26	5,2
	0%	0%	0%	25,9%	25,9%	44,4%		
Atrativos turísticos	0	2	4	4	12	6	28	4,6
	0%	7,4%	14,8%	14,8%	44,4%	22,2%		
Oferta de serviços complementares de restauração	1	0	5	9	8	3	26	4,2
	3,6%	0%	17,9%	32,1%	28,6%	10,7%		
Relacionamento com as autoridades locais e policiais	0	0	7	11	8	1	27	4,1
	0%	0%	24,1%	37,9%	27,6%	3,4%		
Burocracia	2	4	4	6	6	6	29	3,9
	7,1%	14,3%	14,3%	21,4%	21,4%	21,4%		
Relacionamento com a comunicação social	1	0	7	13	4	3	29	3,9
	3,4%	0%	24,1%	44,8%	13,8%	10,3%		
Oferta de serviços complementares de animação	1	4	3	10	6	2	27	3,7
	3,4%	13,8%	10,3%	34,5%	20,7%	6,9%		
Taxa de câmbio da moeda	2	2	6	12	3	2	27	3,7
	7,1%	7,1%	21,4%	42,9%	10,7%	7,1%		
Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	0	5	8	11	3	1	28	3,5
	0%	17,9%	28,6%	39,3%	10,7%	3,6%		
Legislação ambiental	1	6	8	8	5	0	28	3,4
	3,6%	21,4%	28,6%	28,6%	17,9%	0%		
Segurança e saúde pública	2	3	10	9	2	2	29	3,3
	7,1%	10,7%	35,7%	32,1%	7,1%	7,1%		
Legislação laboral	2	5	10	6	3	2	29	3,2
	6,9%	17,2%	34,5%	20,7%	10,3%	6,9%		
Política de impostos	1	6	11	7	2	0	28	3,0
	3,6%	21,4%	39,3%	25%	7,1%	0%		
Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	2	10	11	5	1	1	31	2,8
	6,9%	34,5%	37,9%	17,2%	3,4%	3,4%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Em suma, as respostas fornecidas apontam para uma região com potencial de crescimento, apesar dos pontos fracos identificados pelos inquiridos. Em geral as características da região foram incentivadoras para a seleção da região e abertura do hotel.

5.1.2. Caracterização operacional dos hotéis/grupos

Na tabela seguinte, está patente que os serviços são adaptados ao país onde o hotel está inserido. O produto que sofre menos alterações é o *padrão de serviços e quartos* (comodidades) com valores superiores a 40%. Todos os outros itens são adaptados ao país, auferindo valores entre os 71,90% e os 90,30%. Nesta perspetiva, o hotel direciona os seus serviços para o mercado onde está a operar, respeitando as questões culturais e geográficas do país.

Tabela 5.9 - Standardização dos serviços prestados (percentagem)

Tipo de serviço	Mantém a standardização		Os serviços são adaptados ao país – onde o hotel está inserido		Total
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.
Fardamento do pessoal	9	28,10%	23	71,90%	32
Padrão do serviço	13	40,60%	19	59,40%	32
Restaurante / Menu	4	12,50%	28	87,50%	32
Decoração	7	21,90%	25	78,10%	32
Espaços exteriores	3	9,70%	28	90,30%	31
Espaços interiores	7	21,90%	25	78,10%	32
Quartos (comodidades)	14	43,80%	18	56,30%	32
TOTAL	57	-	166	-	-

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Apesar do serviço prestado não ser *standardizado*, verificamos que a maioria dos diretores respondeu que os hotéis têm apoio permanente, a partir de Portugal, nas seguintes áreas: tecnologia, decoração e consultadoria, (59,4%, 56,3% e 53,1% respetivamente). Em relação às questões de higiene e segurança alimentar, o apoio é local (ver tabela seguinte).

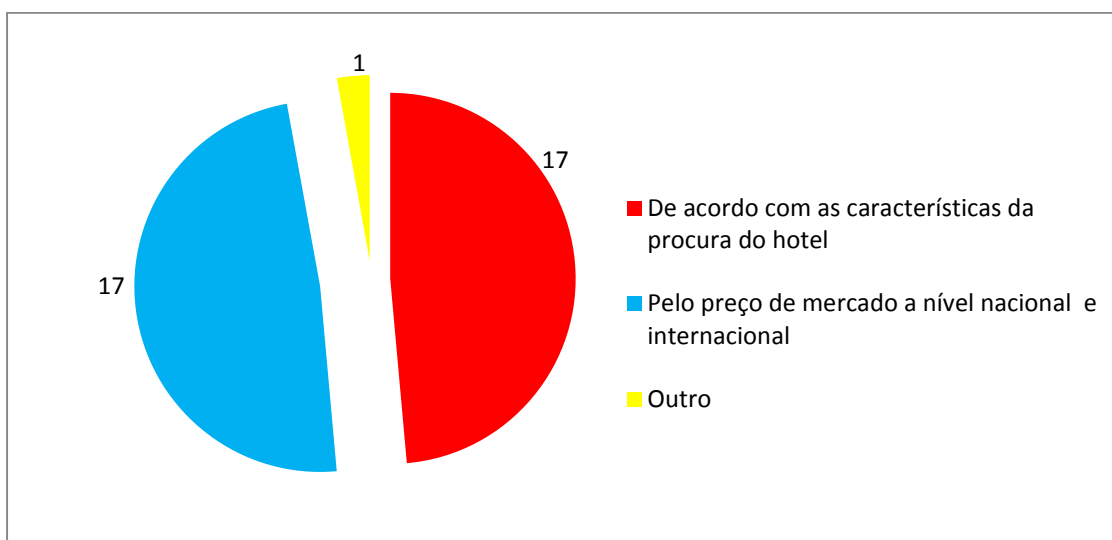
Tabela 5.10 - Áreas apoiadas pelo grupo (percentagem)

Áreas	Local		A partir do país de origem		Nenhuma das anteriores		Total
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	Freq.	
Decoração	11	34,4	18	56,3	3	9,4	32
Consultadoria	14	43,8	17	53,1	1	3,1	32
Higiene e segurança alimentar	26	81,3	6	18,8	0	0,0	32
Tecnologia	19	37,5	19	59,4	1	3,1	32
TOTAL	57	-	60	-	5	-	-

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Comparativamente à política de preços, a mesma é definida de acordo com as características da procura do hotel e preço de mercado praticado a nível local e internacional. Como não solicitamos a opção de um único item, dois inquiridos da América Latina e três de África, selecionaram as duas opções. Neste sentido, obtivemos de forma equitativa, 17 respostas para cada uma das opções. Além destas respostas, obtivemos uma resposta para o *outro*; neste item o respondente referiu que a política de preços é uma estratégia definida pela divisão comercial do país - Brasil.

Gráfico 5.11 - Política de preços (frequência)



Fonte: Retirado do programa Surveygizmo.

5.1.3. Caracterização dos fatores e forças competitivas

Neste ponto, pretendemos identificar a perceção que os diretores hoteleiros têm sobre os principais fatores competitivos do mercado onde o hotel está inserido. Observamos alguma concordância, por parte dos inquiridos, na caracterização dos concorrentes, pois a média das respostas situa-se entre os 3,3 e os 3,5 – exceto a *diferenciação nos preços*. Verificamos que 90% dos respondentes concordam que este item os distingue dos concorrentes (17 pessoas concordam, 8 concordam bastante e 2 concorda totalmente). Podemos presenciar na tabela 5.11 que a maioria dos respondentes considera, ainda que ligeiramente, estar numa posição competitiva superior aos concorrentes.

Tabela 5.11 - Características dos concorrentes (média)

Características	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
Existe diferenciação nos preços	0	0	3	17	8	2	30	4,3
	0,0%	0,0%	10,0%	56,7%	26,7%	6,7%		
A qualidade é igual ou superior	3	1	13	6	6	1	30	3,5
	10,0%	3,3%	43,30%	20,0%	20,0%	43,3%		
Número elevado de hotéis	3	5	7	7	7	1	30	3,4
	10,0%	16,7%	23,3%	23,3%	23,3%	3,3%		
A taxa de ocupação dos concorrentes é superior	2	1	15	9	3	0	30	3,3
	6,7%	3,3%	50,0%	30,0%	10,0%	0,0%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando pedimos para caracterizarem os clientes, quase todos os diretores hoteleiros cotaram os itens com o valor 4 à exceção do item *os clientes não têm opção de hotel*, que foi cotado com o valor 2,1. Deste modo, podemos referir que a *fidelidade dos clientes do hotel é alta* (item cotado com o valor mais elevado – média de 4,5). Associado a esta característica está o *poder de compra e negocial elevado* e o *pertencerem à classe média/alta*, também cotados com valores elevados – 4,2 de média.

No geral, todas as características dos clientes recolheram valores positivos, exceto *os clientes não têm opção de hotel* foi a única característica que recolheu, no presente trabalho, respostas negativas com um percentual cumulativo de 96,6% - excluindo as que obtiveram o valor 0 em todos as frequências.

Tabela 5.12 - Características dos clientes (média)

Características	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
A fidelidade é alta	0	1	5	10	6	8	30	4,5
	0,0%	3,3%	16,7%	33,3%	20,0%	26,7%		
O poder de compra é alto	0	0	6	14	5	4	29	4,2
	0,0%	0,0%	20,7%	48,3%	17,2%	13,8%		
Pertencem à classe média/alta	0	0	7	14	6	4	31	4,2
	0,0%	0,0%	23,3%	46,7%	20,0%	13,3%		
Têm poder negocial elevado	0	2	8	13	5	2	30	3,9
	0,0%	6,7%	26,7%	43,3%	16,7%	6,7%		
Os clientes não têm opção de hotel	13	6	10	1	1	0	31	2,1
	43,3%	20,0%	33,3%	3,3%	3,3%	0,0%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No que respeita às características dos fornecedores, a média situou-se entre o 2,6 e 3,4, ou seja, existe uma grande dificuldade em negociar com os fornecedores locais. Estes dados permitem identificar as dificuldades enfrentadas pelos hotéis, relacionadas com o número insuficiente de fornecedores e o elevado poder negocial.

A única característica que teve um valor positivo foi o *têm poder negocial elevado*, com uma média de 3,4. As restantes três conseguiram valores negativos, com médias abaixo dos 3 valores. Os grupos têm dificuldade em trocar de fornecedor (8 respondentes afirmam discordar completamente, 5 discordam bastante e 12 discordam que seja fácil trocar de fornecedor).

Reforçando esta ideia, os respondentes também salientaram o facto dos fornecedores não serem suficientes (9 pessoas responderam que discordavam completamente, 4 discordavam bastante e 11 discorda que o número de fornecedores são suficientes) dando-lhes um poder negocial elevado.

Tabela 5.13 - Características dos fornecedores (média)

Características	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
Têm poder negocial elevado	2	4	7	15	1	1	30	3,4
	6,9%	13,8%	24,1%	51,7%	3,4%	3,4%		
A diferenciação dos produtos e serviços é alta	6	4	9	7	3	0	29	2,9
	20,7%	13,8%	31,0%	24,1%	10,3%	0,0%		
Têm poder negocial elevado	2	4	7	15	1	1	30	3,4
	6,9%	13,8%	24,1%	51,7%	3,4%	3,4%		
A diferenciação dos produtos e serviços é alta	6	4	9	7	3	0	29	2,9
	20,7%	13,8%	31,0%	24,1%	10,3%	0,0%		
É fácil trocar de fornecedor	8	5	12	3	1	1	30	2,6
	27,6%	17,2%	41,4%	10,3%	3,4%	3,4%		
Os existentes são suficientes	9	4	11	3	0	2	29	2,6
	31,0%	13,8%	37,9%	10,3%	0,0%	6,9%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Em relação à qualidade dos fornecedores, a média dos itens ficou pelos 3,8 e 3, o único item com valor baixo (3) foi a *assistência técnica/manutenção*. Em torno desta pergunta, a maioria dos respondentes classificaram de modo positivo as seguintes características: 68,9% afirmam que concorda (15) ou concorda bastante (5) com a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores de segurança. Já os serviços prestados pelos fornecedores como a *Administração Pública* (13 concorda e 3 concorda bastante)

e *alimentação e bebidas* (11 concorda e 5 concorda bastante), obtiveram a mesma média, ou seja, 3,4. Podemos findar que os inquiridos acham relevante a qualidade destes serviços.

Tabela 5.14 - Características da qualidade dos fornecedores (média)

Característica	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
Segurança	0	2	7	15	5	0	29	3,8
	0,0%	6,9%	24,1%	51,7%	17,2%	0,0%		
Alimentação e bebidas	0	4	9	11	5	0	29	3,6
	0,0%	13,8%	31,0%	37,9%	17,2%	0,0%		
Animação	3	4	6	10	3	3	29	3,5
	10,3%	13,8%	20,7%	34,5%	10,3%	3,4%		
Serviços da Administração Pública	2	4	7	13	3	0	29	3,4
	6,9%	13,8%	24,1%	44,8%	10,3%	0,0%		
Energia e água	4	3	7	9	6	1	30	3,4
	13,8%	10,3%	24,1%	31,0%	20,7%	3,4%		
Assistência técnica / manutenção	2	8	10	6	3	0	29	3,0
	6,9%	27,6%	34,5%	20,7%	10,3%	0,0%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

De acordo com as respostas alcançadas e retratadas na tabela 5.15, os quadros de direção consideram uma ameaça a entrada de novos concorrentes. A média dos itens situa-se entre os 4,6 e os 3,1. Apesar de ser provável a abertura de novas unidades hoteleiras (4,6), os inquiridos não consideram a entrada desses novos concorrentes prejudicial (3,2). O item *é fácil obter apoio do governo* não obteve qualquer resposta.

Tabela 5.15 - Características dos novos concorrentes (média)

Característica	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
É provável a abertura de novas unidades hoteleiras	0	0	3	11	6	6	26	4,6
	0,0%	0,0%	10,3%	37,9%	20,7%	27,6%		
A entrada de novos concorrentes é prejudicial	3	4	8	11	3	0	29	3,2
	10,3%	13,8%	27,6%	37,9%	10,3%	0,0%		
A maioria dos novos concorrentes é nacional do país de acolhimento	4	3	9	12	1	0	29	3,1
	13,8%	10,3%	31,0%	41,4%	3,4%	0,0%		
É fácil obter apoio do governo para investir	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando se pede para caracterizar os produtos substitutos, os itens que reúnem o consenso dos inquiridos foram:

- *Existe a ameaça de perda de clientes para outros destinos* - este item obteve uma média de 4,1, o que significa que os inquiridos têm noção da existência desta ameaça.
- *Existe a ameaça de alojamentos alternativos* – este item obteve uma média de 3,3 e não é visto como uma ameaça imediata ou direta.

Os itens *o ganho na relação custo/benefício é alto* e *existe a ameaça de perda de poder de compra* não obtiveram qualquer resposta (0).

Tabela 5.16 - Características dos produtos substitutos (média)

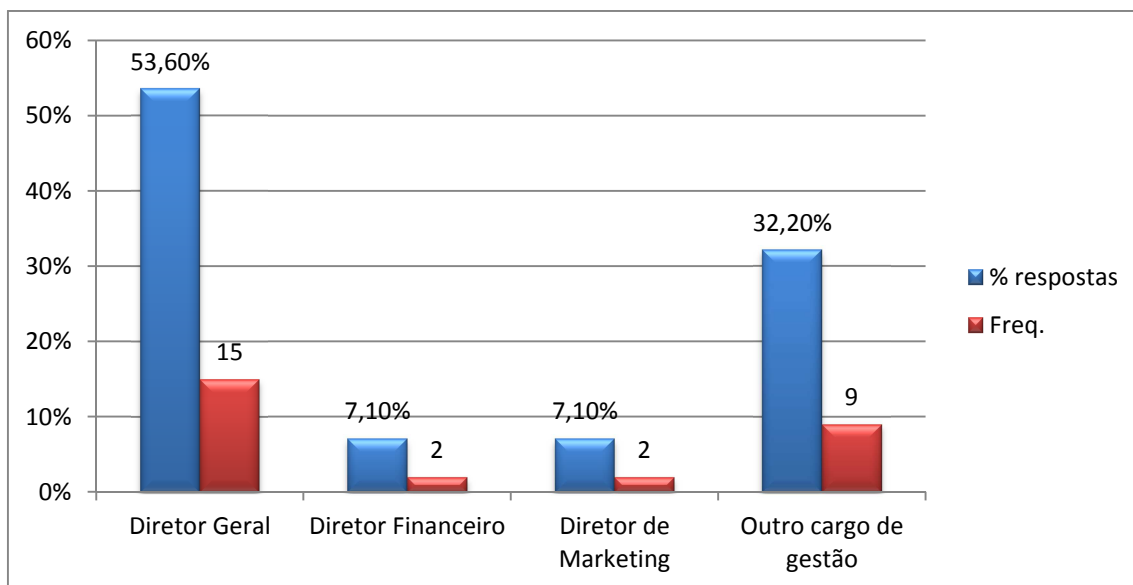
Características	DC 1	DB 2	Disc 3	Conc 4	CB 5	CT 6	Freq.	Média
Existe a ameaça de perda de clientes para outros destinos	1	2	7	8	5	6	29	4,1
	3,4%	6,9%	24,1%	27,6%	17,2%	20,7%		
Existe a ameaça de alojamentos alternativos	2	2	8	14	3	0	29	3,5
	6,9%	6,9%	27,6%	48,3%	10,3%	0,0%		
Existe a ameaça de oferta de produtos – outros que não o alojamento	3	3	9	10	4	0	29	3,3
	10,3%	10,3%	31,0%	34,5%	13,8%	0,0%		
O ganho na relação custo/benefício é alto	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Existe a ameaça de perda de poder de compra	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

5.1.4. Identificação dos inquiridos

Em relação ao perfil do inquirido, o gráfico 5.12 reflete que mais de metade dos respondentes ocupam o cargo de diretor geral (53,6%), seguido por outro cargo de direção (32,2%). O cargo de diretor financeiro e marketing obtiveram a mesma taxa de resposta (7,1% cada).

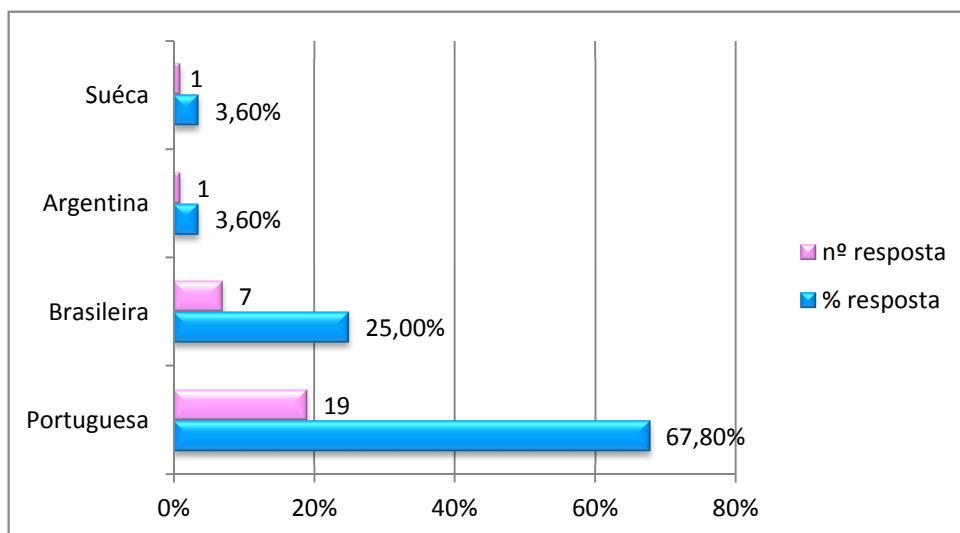
Gráfico 5.12 - Cargo desempenhado pelo inquirido (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

De acordo com os dados do gráfico 5.13, a maioria dos quadros de chefia que reponderam ao questionário são de nacionalidade portuguesa (67,8%), seguido da nacionalidade brasileira, com 25%.

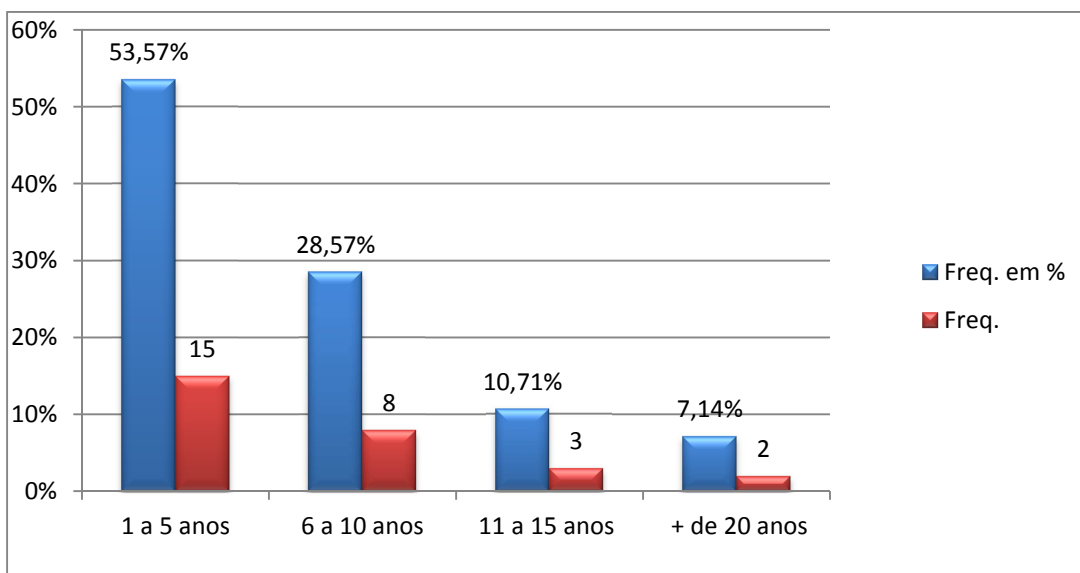
Gráfico 5.13 - Nacionalidade dos inquiridos (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Quando questionados sobre o número de anos que trabalham no grupo, as respostas foram semelhantes. De acordo com o gráfico 5.14, a maioria dos inquiridos trabalha à menos de cinco anos no grupo.

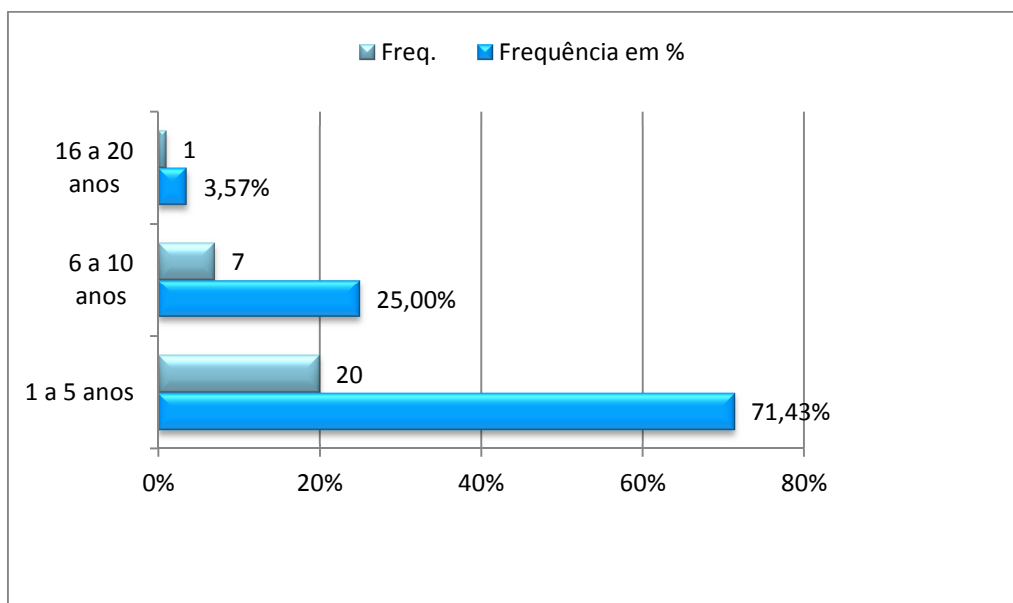
Gráfico 5.14 - Número de anos a trabalhar no grupo (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Já em relação ao número de anos que estão a trabalhar no hotel, as respostas foram praticamente idênticas, ou seja, mais de 70% trabalha à menos de 5 anos.

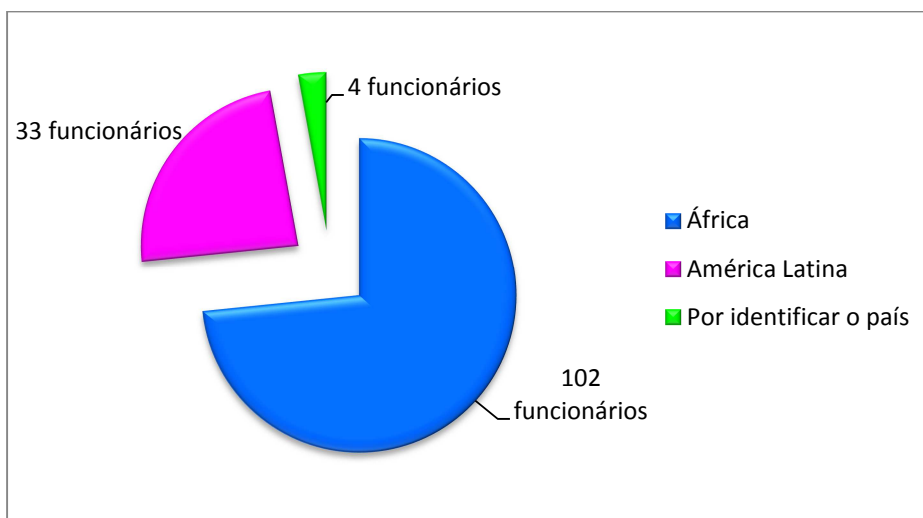
Gráfico 5.15 - Número de anos a trabalhar no hotel (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No gráfico seguinte é patente que em África existe um número significativo de trabalhadores expatriado, 102 contra os 33 a trabalharem na América Latina.

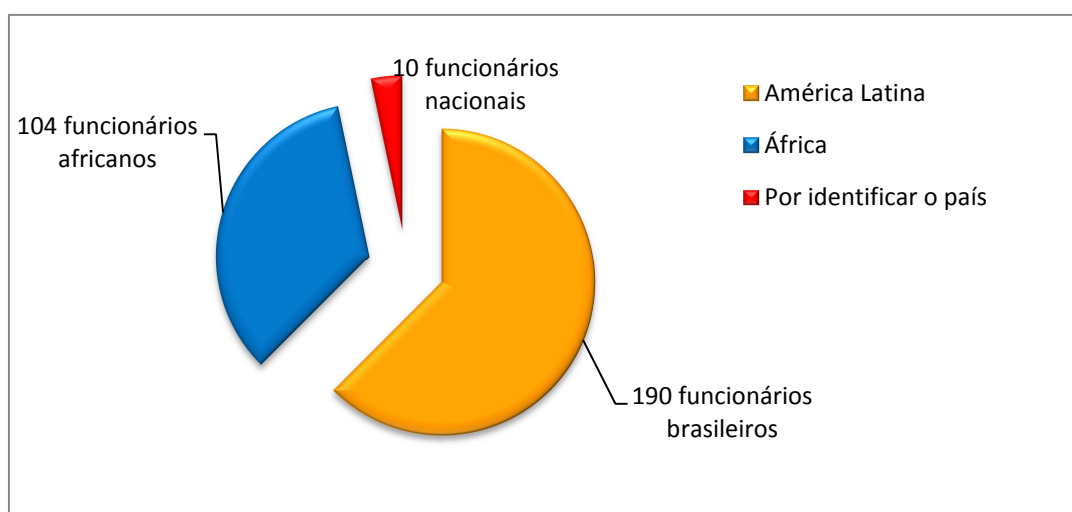
Gráfico 5.16 - Número de funcionários expatriados (por país)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

No seguimento da pergunta anterior, os hotéis a operar na América Latina têm 190 funcionários de nacionalidade brasileira a desempenhar funções de chefia (contra os 33 funcionários expatriados). Os hotéis localizados em África, têm 104 pessoas a exercer cargos de chefia de nacionalidade africana, valor muito próximo quando comparado com o número de elementos expatriados. Estes dados estão expostos no gráfico 5.17.

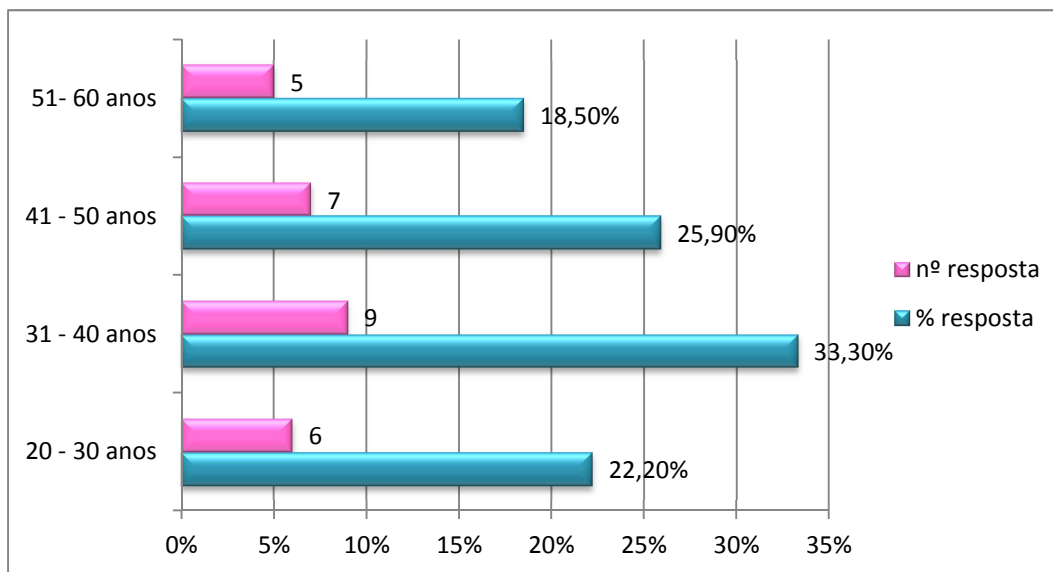
Gráfico 5.17 - Número de funcionários nacionais com funções de chefia (por país)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

Verificamos que os quadros de direção são compostos por pessoas com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos, pois não obtivemos respostas às classes dos 61 aos 70 anos e com mais de 71 anos. De acordo com o gráfico 5.18, a maioria dos inquiridos têm idades compreendida entre os 31 e os 50 anos, representando 59,2% do total dos inquiridos.

Gráfico 5.18 - Idade dos inquiridos (percentagem)



Fonte: Resultado do questionário conduzido pela autora junto dos hotéis portugueses a operar no exterior.

5.2. Análise das entrevistas

A pesquisa conduziu a entrevistas semiestruturadas face a face e resposta via e-mail, aos responsáveis/administradores da área internacional dos grupos hoteleiros nacionais. Os depoimentos foram recolhidos através de entrevistas orientadas por um roteiro com questões abertas (ver apêndice I). As informações auferidas receberam um tratamento qualitativo por intermédio da análise de conteúdo.

A partir da análise das respostas das entrevistas será possível perceber se existia coerência entre a sede/administração dos grupos e os diretores hoteleiros que estão no exterior, uma vez que os profissionais estão inseridos em contextos diferentes. De modo

a preservar o anonimato dos grupos hoteleiros, designamos os grupos pelas letras A, B, C e D.

5.2.1. Perfil dos grupos

A primeira atividade internacional do grupo A e B coincide com o ano de fundação da empresa. Dos quatro grupos analisados, o D foi o que iniciou mais tarde o processo de internacionalização. Existe uma diferença de dez anos entre a primeira atuação realizada pelo grupo B – o mais experiente no mercado internacional – e o grupo A – com menos tempo de atuação no exterior. O quadro 5.1 resume as informações acima citadas e demonstra que a principal atividades dos grupos é a hotelaria e o turismo.

Quadro 5.1 - Relação entre o ano de fundação e ano da 1ª atividade internacional

	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
Ano de fundação	2008	1998	1988	1994
Ano 1ª atuação	2008	1998	2001	2001
Atividade principal	Turismo	Hotelaria	Hotelaria	Imobilário /turismo

Fonte: Elaboração própria.

5.2.2. Estratégias de atuação em países emergentes

Os principais motivos que levaram os grupos a internacionalizarem-se para os países emergentes estão relacionados com as estratégias de gestão, assinalados pelo grupo B e pela dependência do mercado interno nacional (grupo D). No que diz respeito ao grau de comprometimento com os mercados, a maioria dos grupos são proprietários dos hotéis. Neste seguimento, a estratégia de gestão utilizada pelos grupos foi o investimentos de raiz, a aquisição e as formas contratuais. O único grupo que afirmou ter parcerias com outras empresas foi o B. Estes dados constam do quadro seguinte.

Quadro 5.2 - Estratégia de gestão dos grupos portugueses

	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
Propriedade dos hotéis	Dos 6 hotéis só 4 são do grupo.	Sim	Dos 6 hotéis só 4 são do grupo.	Sim
Estratégia	Aquisição	Propriedade	Investimento próprio em 4 unidades e contrato de gestão em 2 unidades.	Aquisição do terreno e construção
Parcerias	Não existe	Sim	Não existe	Não existe
Parceiros	s/r-	Instituições públicas, privadas e concorrente	s/r-	-s/r

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: s/ r – sem resposta

O país recetor destes investimentos foi nomeadamente o Brasil. Os principais canais emissores de clientes, de acordo com o grupo A e B são os operadores turísticos. O grupo C destaca as agências de viagem e o comércio eletrónico. Em relação à prospeção de novos mercados é feita pelo próprio grupo, mas o grupo A ressalva que no caso de contratação de locais, estes são supervisionados pelo grupo. O grupo B refere contactos com entidades locais com poderes de decisão sobre o investimento.

A figura 5.1 esquematiza de forma simples os diversos riscos enfrentados pelos grupos nos ME. O grupo A ressalta a mudanças de paradigmas e alterações conjunturais dos mercados. O grupo B e C identificam as crises económicas e políticas. Já a burocracia e o risco cambial foram destacados pelo grupo D.

Figura 5.1 - Principais riscos dos grupos portugueses



Fonte: Elaboração própria.

5.2.3. Caracterização da atividade internacional

O grupo A e D referem que as compras são feitas no local pelo próprio hotel e no país onde estão inseridos. O grupo B cita que as compras são mistas, ou seja, podem ser efetuadas através do hotel ou da central de compras do grupo. Já as compras que dizem respeito ao grupo C são um misto das respostas anteriores.

Os serviços prestados, segundo os grupos A, B e C são padronizados mas adaptados às especificidades dos mercados locais. Apenas o grupo D destaca que o serviço é adaptado ao mercado. Neste contexto, houve necessidade de inovar produtos e os serviços prestados, dos quais se destaca a gastronomia e animação, no grupo B. Já o grupo D inseriu o pequeno-almoço, atividades e desportos radicais adaptado ao cliente. O grupo A destacou a criação/abertura de um centro e congressos em Tibau e a criação de programas temáticos.

Das diversas dificuldades enfrentadas pelos grupos quando negociam com os fornecedores, o grupo D salienta que o prazo como a principal barreira e o grupo A acrescenta a qualidade. No entanto, o grupo B refere as barreiras de acordo com os países onde atua. Em relação ao Brasil, destaca que existem barreiras específicas e impostas pelos países como a obrigatoriedade de incorporação de 60% de capital nacional. Em relação a Cabo Verde, o grupo ressalva os custos de insularidade, aumento de impostos e taxas afandegárias, com especial ênfase ao facto de ser um país dependente de quase tudo. Já o grupo C refere não existir qualquer dificuldade digna de registo.

Todos os grupos referem que a falta de recursos humanos qualificados. O grupo A acrescenta a falta de responsabilidade e o grupo D destaca a lei laboral e o baixo desempenho. O grupo B cita a falta de formação existente em Cabo Verde e acrescenta a falta de conhecimentos de línguas estrangeiras e legislação laboral, no Brasil.

Em termos de estrutura e organização interna, os grupos têm, na sua maioria, portugueses a desempenharem funções de chefia. Isto verifica-se no grupo A e D. No entanto o grupo D acrescenta a nacionalidade brasileira. Por outro lado, o grupo C refere que a maioria é local. Apesar dos grupos optarem por um misto de funcionários expatriados com nacionais, estes são sempre liderados por um executivo português ou

brasileiro. Na abertura de uma nova unidade, o grupo A, B e D envia uma equipa portuguesa para o exterior.

Em relação às características dos países onde atuam os grupos, os responsáveis da área internacional dos grupos hoteleiros nacionais, salientaram como positivos os *atrativos turísticos* (6 de média), a *burocracia* (5,8 de média), seguido da *localização e clima* (5,6 de média) e da *oferta de serviços complementares de animação e restauração* (5,5 e 5,4 de média respetivamente). Verificamos que a *legislação ambiental e laboral*, assim como a *disponibilidade de recursos humanos* e a *segurança e saúde pública* apresentam valores negativos (com médias entre os 2,8 e 2,4). A pontuação mais baixa foi recolhida pela característica *política de impostos* com uma média de 2. Estes dados constam da tabela seguinte.

Tabela 5.17 - Características dos países (média)

Características	DC	DB	Disc	Conc	CB	CT	Média
Atrativos turísticos	0	0	0	0	0	4	6,0
Burocracia	0	0	0	0	1	3	5,8
Localização e clima	0	0	0	0	2	3	5,6
Oferta de serviços complementares de animação	0	0	0	1	0	3	5,5
Oferta de serviços complementares de restauração	0	0	0	1	1	3	5,4
Taxa de câmbio da moeda	0	1	1	2	0	1	3,8
Relacionamento com as autoridades locais e policiais	0	1	2	1	1	0	3,4
Relacionamento com a comunicação social	1	0	2	1	0	1	3,4
Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	0	2	1	0	2	0	3,4
Legislação ambiental	0	2	2	1			2,8
Legislação laboral	1	2	0	2	0	0	2,6
Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	0	2	3	0	0	0	2,6
Segurança e saúde pública	0	3	2	0	0	0	2,4
Política de impostos	1	3	1	0	0	0	2,0

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: AT – variação

5.2.4. Caracterização dos fatores e forças competitivas

Segundo as informações recolhidas, a competição local é agressiva (grupo A) e pouco profissional (grupo D). Estas características associadas aos preços baixos

oferecidos pelos concorrentes locais (baixa qualidade do serviço) ou pelas grandes companhias internacionais (oferta do Tudo Incluído – TI), dificultam o crescimento dos grupos. Estes pontos foram destacados pelos grupos B e C.

A oferta paralela é sentida pelo grupo A, B e D. Por outro lado, o grupo C não demonstra preocupações com esta oferta mas com TI oferecido pelos concorrentes diretos.

No global, os grupos realização com alguma frequência ações de cooperação com os concorrentes, destacando-se o grupo B que referiu que esta cooperação realiza-se em feiras de turismo no exterior e o grupo C mencionou o *Convention Bureau*.

Em relação à caracterização dos clientes, o grupo A refere alguma dependência no que respeita a alguns mercados. O grupo B refere que os clientes pertencem a todos os extratos sociais. Já o grupo D ressalva que são sensíveis ao preço de alojamento e do *Food & Beverage* (F & B) exceto os de nacionalidade brasileira.

Quando se pede para caracterizar os fornecedores, os resultados são semelhantes. O grupo B cita que os fornecedores são pouco fiáveis. O grupo B salienta que os fornecedores são poucos e agem como monopólio - manipulizam os preços devido ao número reduzidos. Já os grupos A e C não têm nada a assinalar.

Em relação à comunidade local, o grupo A refere que o relacionamento é bom, o grupo B mantém um relacionamento estreito e participativo. Já o grupo C cita que o relacionamento é muito positivo e proveitoso para ambas as partes. Por outro lado, o grupo D destaca que o investidor estrangeiro é visto “*como uma galinha dos ovos de ouro que há que explorar sempre que possível*”.

As respostas obtidas quando se pede para identificar o ciclo de vida do produto turístico englobou as 4 primeiras: “primórdios”, crescimento, desenvolvimento e maturidade.

O grupo D cita a hotelaria portuguesa - imagem de Portugal - não é visto com os padrões de qualidade da hotelaria europeia. Já o grupo B alude que a representatividade do país e a visão que têm de Portugal é uma vantagem para o grupo/hotel e influência o cliente estrangeiro a confiar no produto oferecido. Este grupo, ressalta ainda a

diversificação do risco como uma vantagem da hotelaria portuguesa, ao qual acresce a beleza natural, clima e simpatia do povo, mencionado pelo grupo C. Apesar do grupo D ter referido a língua, a cultura e o “saber fazer” como uma vantagem da hotelaria portuguesa a operar no Brasil, o grupo B destaca as diferenças culturais e sociais como uma desvantagem. O grupo C acrescenta às desvantagens a falta de estruturas básicas.

Apesar dos obstáculos referenciados pelos responsáveis dos quatro grupos, o grupo C tem mais investimentos previstos no Brasil - projetos de investimento a longo prazo. O grupo B e D pretendem investir nas economias emergentes. Só o grupo A, revela a vontade de investir mas não no setor hoteleiro.

5.3. Síntese conclusiva

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos nos questionários através do programa Surveygizmo e transferidos para a folha de cálculo do Excel, de modo a confirmar os dados obtidos e a detetar falhas ou erros. Apesar do número reduzido de entrevistas, acabamos por verificar alguma concordância entre os hotéis e a sede dos grupos. Tendo em conta que nenhuma das questões era obrigatória (na construção do questionário optamos por não colocar a obrigatoriedade nas questões apresentadas, apesar de as considerarmos essenciais para o estudo), os resultados obtidos foram bastante positivos, pois o número mínimo de respostas obtidas foi de 27 (questão número 33 e 34). Após a análise dos dados, estamos capazes de responder à pergunta de partida e respetivos objetivos.

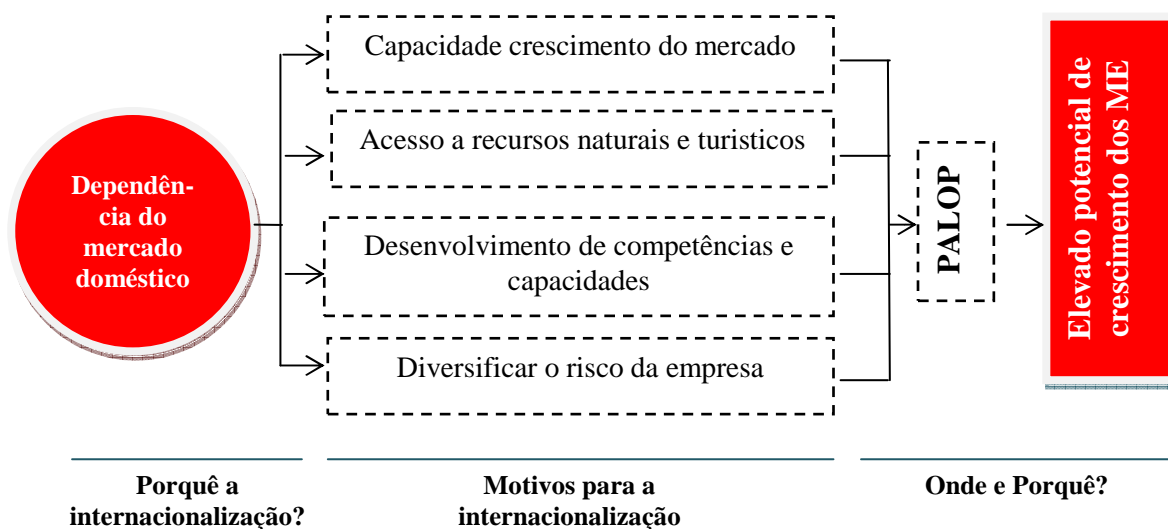
CAPITULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos questionários e das entrevistas, efetuado no capítulo anterior, julgamos ser possível responder à questão central da investigação que tem como objetivo principal descrever o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses, modos de entrada e fatores de sucesso.

Quando se elaboram estudos deste género é comum perguntar-se quais os **motivos para a internacionalização**. Neste caso, como as questões são dirigidas aos diretores de hotéis, pelo que inquirimos os motivos para o grupo deter o hotel, a resposta é coincidente como habitual: a capacidade de crescimento do mercado é a grande força que justifica a opção de deter um determinado ativo. A segunda opção mais escolhida são os recursos naturais, pois a localização da unidade hoteleira costuma ser um fator de maior importância. No conjunto das duas opções, o desenvolver competências e capacidade da empresa ficou em 2º lugar, pois o teste de sobrevivência no exterior num cenário adverso, ajuda a empresa a robustecer as suas competências, fator que se reflete na sua capacidade competitiva. Também de salientar a diversificação de risco, pois quem está em vários mercados/regiões fica mais salvaguardado em termos de eventuais crises. Salientamos, ainda a pouca relevância atribuída ao apoio das autoridades, à pouca concorrência do mercado ou aos custos baixos de mão de obra.

Ao optar por estes países – PALOP - considerados economias emergentes inseridas na base da pirâmide, estão a optar por mercados onde não estão os grandes *players* da hotelaria e que podem vir a ser promissores no futuro. Desta forma, também têm mais possibilidade de virem a ser “acarinhados” pelas autoridades locais. Neste seguimento e com base na análise das respostas obtidas do questionário e das entrevistas, apresentamos de forma esquematizada (figura 6.1) as principais razões que levaram os grupos nacionais a expandirem as suas atividades para os ME, como o elevado potencial de crescimento destes mercados que terá estado na origem da decisão e o desenvolvimento de competências e capacidades (Dunning, 2000; Pereira, 2009). Acresce o acesso a recursos naturais que estão de acordo com as vantagens de localização, defendido por Dunning (2000).

Figura 6.1 – Principais razões para a internacionalização dos grupos portugueses nos ME



Fonte: Elaboração própria com adaptação de Seabra (2004).

Apesar do enquadramento teórico analisado sugerir a procura de mercado através do aumento de receitas e a redução de custos como principais razões que levam as empresas a internacionalizarem-se (Carneiro e Dib, 2007), a análise dos questionários demonstra-nos o contrário, ou seja, o fator redução de custos de produção e aumento de receitas não foi considerado, pelos grupos em estudo, como fator motivador para internacionalizarem os seus serviços.

Em relação à **estratégia de crescimento** de incentivo no exterior, ela mantém-se elevada, pois nos últimos três anos, adicionaram um ou dois hotéis. Porém, 32,3% afirmam ter aumentado três ou mais hotéis, o que aponta para um crescente envolvimento, de forma contínua, no cenário internacional. Apesar dos obstáculos mencionados durante as entrevistas, existem projetos futuros de investimento a longo prazo, nos ME, o que mostra coerência entre os resultados recolhidos. Através da análise destes dados foi possível identificar os seguintes diferentes padrões de motivações (Dunning, 2001): o *marketing seeking* – o investimento nos ME é justificado pela reduzida dimensão do mercado nacional e dependência do mesmo; o *resource seeking* – os grupos investiram em regiões/país com determinados recursos naturais; e o *strategic asset seeking* – os grupos investiram em ativos (p. ex. aquisição de

o tipo de hotel referido. A uma longa distância vem o “paisagístico e de natureza” e quase sem relevância, o turista cultural.

Quanto à **origem do cliente**, predominam os turistas do país de origem, o que mostra que mesmo em países com baixo poder de compra, há sempre uma elite que consegue frequentar hotéis de quatro e cinco estrelas. Seguem-se os do país do grupo hoteleiro, situação típica de outras cadeias internacionais que também registam esta aproximação pela nacionalidade. Na perspetiva conjunta, aparece em terceiro plano a clientela do país vizinho com uma importância relevante.

Relativamente à **distribuição**, o peso dos operadores turísticos continua predominante, como primeira opção, em metade das situações. As agências de viagens tradicionais foram assinaladas como terceira opção (com 16,46% de percentagem cumulativa) com maior peso, o que faz pensar que os meios de distribuição tradicionais continuam a ser muito relevantes. Estes dados estão em conformidade com as entrevistas. Todavia, a segunda opção mais assinalada foram as agências de viagens *online* com 18,99% de percentil cumulativo, o que encaixa no crescimento do veículo *online* no setor a nível internacional. Na venda direta, salienta-se o call center/telefone como o mais relevante, seguido do *website* do hotel.

O estudo indica que o **modo de entrada** preferido é a aquisição (mais de metade das unidades hoteleiras), seguido pelo investimento de raiz (um quarto). As formas contratuais ficam-se pelas 18,2%. Neste sentido e de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, observamos que a seleção dos modos de entrada estão em concordância com a forma de expansão internacional e estratégias utilizadas e com o número de estudos sobre o tema como o de Hill (1991), Contractor e Kundu (1998), entre outros.

Atendendo à amostra selecionada, excetuando-se os hotéis de África do Sul e Marrocos, todos pertencem aos PALOP. Logo, estamos perante um processo em que a expansão ocorre não para a proximidade geográfica mas na proximidade linguística, cultural e semelhança de identidade. Do ponto de vista do **enquadramento teórico**, este posicionamento está em sintonia com a teoria de Uppsala, pois aponta para um processo de aprendizagem, reforçando o conceito “distância psíquica” ressaltado por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1975), no capítulo dois.

A aquisição de ativos é um posicionamento típico das multinacionais (criação de filiais), existe preferência pela propriedade, sendo explicada pela teoria de internalização (Carrasqueira, 2012), pois há uma necessidade de controlo total sobre a operação dentro dos padrões de serviço do grupo. Sendo estes países deficitários a vários níveis (p. ex. recursos humanos qualificados) justifica-se esta opção. Neste aspeto, afastam-se da teoria de Uppsala pois não passam por um processo de estágio em termos de propriedade. As formas contratuais são minoritárias.

Quanto ao **regime de propriedade**, 70,6% dos hotéis são propriedade do grupo a 100%, denunciando-se o seu comprometimento e aposta num processo do tipo greenfield investment. Os restantes 29,4% são geridos da seguinte forma: 8,8% estão em parceria mas o grupo português é maioritário; apenas num caso há parceria a 50% com um parceiro local). Estas parcerias no tecido local, nomeadamente na fase inicial são realizadas com empresas do mesmo ramo (hoteleiro) mas também existem com outros setores.

A **forma contratual** utilizada é o contrato de gestão em seis casos, sendo naturalmente neste caso a propriedade alheia. Das várias estratégias de internacionalização descritas no capítulo três, os grupos hoteleiros adotaram três das sete estratégias referidas. Estas estratégias permitiram diversificar a gama de ativos, explorar as vantagens competitivas da empresa ou desenvolver técnicas de gestão (Carrasqueira, 1999; UNIDO, 2006).

De acordo com a literatura existente à luz da teoria de Dunning, verificamos que as empresas portuguesas investiram no exterior, segundo os parâmetros de OLI:

- *locational* – os grupos aproveitaram as especificidades da região/países para investirem em ativos, pois a localização é fundamental em hotelaria, sendo referida com um ponto forte;
- *ownership* – nas vantagens de propriedade, em regra, os grupos são donos dos hotéis como forma de garantir a qualidade do serviço;
- *internalization* – há vantagens de internalização, pois face à debilidade dos fornecedores é desejável realizar internamente (internalizar), o maior número de operações pois reduz os custos e controla-se melhor a parte operacional.

Além das vantagens competitivas referidas foi possível identificar a influência das *networks* empresariais. Devido à importância que as redes negociais apresentam no processo de internacionalização (Johanson e Mattsson, 1988), optamos por colocar algumas questões (questionário e entrevista) que nos permitisse identificar as redes de negócio ou relacionamento. Após a análise das mesmas, identificamos a existência de relações com a concorrência, pois a maioria dos hotéis realiza reuniões, deste gênero de cooperação. Esta atitude que pode ser menos bem interpretada em mercados desenvolvidos, mas assume particular importância quando se opera em países com medidas menos desenvolvidas e que podem apresentar coerências de valores tipo como ao nível de aprovisionamento. Logo não é sem surpresa que a maior colaboração é ao nível do aprovisionamento de alimentação e bebidas, essencialmente em África.

Segue-se a captação de turistas, pois será mais fácil utilizar a oferta junto de operadores se este apresentar uma dimensão suficiente. Este tipo de colaboração foi reforçada durante as entrevistas (em feiras internacionais) e tem mais relevância na América Latina. No mesmo sentido, a estratégia de promoção e a animação pois esta tende a rodar pelas várias unidades e nem pode sempre abunda em termo de oferta organizada. Nas relações com a comunidade local é particularmente saliente a colaboração a nível ambiental, pois esta é na atualidade um fator determinante face a uma futura sustentabilidade e um fator crítico de apreciação pelos clientes. Segue-se o apoio a instituições sociais e a formação, o que pode ser numerado como o reforço de inserção das unidades em rede (criação de *network* no ambiente de enquadramento).

Quanto ao **ciclo de vida do produto**, 50% declaram estar em crescimento acelerado, 10,7% em crescimento lento, acrescentando 7,1% estar em rejuvenescimento. Temos quase 70% de unidades situadas em locais com boas perspetivas de crescimento e retorno para as unidades hoteleiras.

Das várias **teorias** que explicam a internacionalização de empresas e das quatro destacadas anteriormente – o Paradigma de OLI, a Teoria de Internalização, a teoria de Uppsala e *Networks* – identificamos um número significativo de empresas globais ou *born global*. De modo a identificar estas empresas, apenas considerámos as duas primeiras variáveis (data da fundação e o tempo decorrido entre a fundação e o início das atividades internacionais) do estudo de Dib e Rocha (2008) e referidas na revisão da literatura (ver apêndice VI). Neste seguimento, concluímos que sete grupos do total de

quinze, levaram entre 0 a 8 anos até iniciarem as suas atividades e que destes sete, dois iniciaram as suas atividades no exterior no ano em que fundaram a empresa - um grupo optou pelo Brasil e o outro grupo começou a sua atividade no exterior sem explorar primeiro o mercado doméstico - e os outros dois grupos iniciaram a atividade internacional, um ano após a fundação da empresa. De acordo com as características das *born global* e com os dados recolhidos, estes grupos não seguiram os padrões normais que identificam as empresas internacionais como iniciar a atividade no mercado doméstico e atuar de forma gradual, como defendido pela Escola de Uppsala.

Quando inquiridos sobre as **características da região** onde os hotéis estão inseridos, os diretores salientaram como claramente positivos, a localização e clima e os atrativos turísticos. Ainda, apreciado de forma positiva mas já com moderação, os serviços complementares de restauração e o relacionamento com as autoridades locais/policiais. Na fronteira da opinião positiva, aparece a burocracia, o relacionamento com a comunicação social, oferta de serviços de animação, a taxa de câmbio da moeda e a infraestrutura tecnológica de comunicação. Claramente com valores negativos a legislação ambiental, a segurança e saúde pública, a legislação laboral, a política de impostos e a disponibilidade de recursos humanos. As três primeiras características foram as mais selecionadas, sendo que o último item (disponibilidade de recursos humanos) recolheu o maior número de respostas, assinalado 31 vezes pelos inquiridos, motivo pelo qual recolheu a pontuação mais baixa e o único com uma média abaixo dos 3 valores (ver apêndice VII).

Quando confrontados estes dados com os recolhidos nas entrevistas, observamos que os responsáveis da área de internacionalização do grupo, salientam como muito positivo os atrativos turísticos - aparece em primeiro lugar, enquanto a localização e clima ocupa a terceira posição. É notório a importância dada à burocracia e à oferta de serviços complementares de animação por parte destes responsáveis, pois são as características que sofreram maiores subidas em relação às respostas obtidas nos questionários, ocupam a segunda e a quarta posição. Já o relacionamento com as autoridades locais, policiais e comunicação social apresentam-se com valores mais baixos. Estes dados são compreensíveis se tivermos em conta que os diretores hoteleiros, que estão a trabalhar no país anfitrião é que mantêm o contacto com as autoridades e comunicação, pois os responsáveis estão a trabalhar em Portugal (ver

apêndice VIII). Parte destes pontos fracos são espectáveis às características de economias emergente da base da pirâmide ou próximas. Porém, algumas das observações são passíveis de verificação noutros estudos; p. ex. qual será o problema da legislação ambiental ou laboral? Será excessivamente permissiva ou redutora por exigências exageradas?

Em relação às respostas obtidas por países, observamos que existe mais dificuldade em África no que respeita a questões de legislação. Em contrapartida, na América Latina a maior dificuldade reside na política de impostos, disponibilidade de infraestruturas. Já a falta de recursos humanos qualificados é sentida nos dois continentes. No global, registamos que os valores médios das respostas estão na sua maioria entre 3 e 4 pelo que há um longo caminho a percorrer por estes países, no sentido de bem servirem a oferta turística; esta por seu lado, tem a sua operação algo complicada quando comparada com os padrões do mundo desenvolvido. Obriga, pois, os gestores e demais *staff* a adaptações no delinear de estratégias de sobrevivência. Assim se explica também a necessidade de colaboração entre concorrentes como atrás focámos.

De modo a conseguir cumprir o objetivo geral, os inquiridos foram confrontados com uma série de questões que depois de analisadas permitiu-nos identificar os fatores motivadores que estiveram na base da internacionalização dos grupos nacionais aquando da seleção do país.

Neste seguimento, foi possível verificar que os **fatores influenciadores do sucesso** dos grupos baseiam-se, fundamentalmente em fatores externos que estão relacionados com a região (acesso a recursos naturais, a capacidade de crescimento, oferta de infraestruturas, o relacionamento com as entidades policiais e governamentais, a localização e o clima). Os fatores específicos do país como a distância cultural e modo de entrada também permitiram o sucesso dos grupos e a sua intergração nestes mercados. Os fatores específicos da indústria (p.ex. os preços praticados e a disponibilidade de recursos humanos qualificados). E por fim, os fatores específicos às empresas (capacidade de diferenciação, cooperação com entidades, o acumular de experiência internacional, a afirmação da marca e a qualidade do serviço) que os

distingue dos atuais e novos concorrentes. Estes fatores estão referidos no quadro seguinte.

Quadro 6.1 – Fatores motivadores dos grupos portugueses

Fatores	Designação do fator	Influência do fator nos grupos hoteleiros em estudo
Fatores específicos à indústria	Preço praticado	É definido de acordo com a procura do hotel e preço praticado a nível local e internacional.
	Recursos humanos qualificados	A falta de pessoal qualificada é um fator negativo.
Fatores específicos à região	Acesso a recursos naturais	O quarto principal motivo para deter o hotel.
	Atrativos turísticos	A segunda característica da região mais assinalada.
	Capacidade de crescimento do mercado local/regional	O item mais assinalado como principal motivo para deter o hotel.
	Ciclo de vida do produto	50% está em fase de crescimento, apenas 7,1% em fase de declínio.
	Colaboração da comunidade	Essencial para ser aceite pela população local.
	Localização e clima	É a característica mais importante da região com a pontuação mais elevada.
	Oferta de infraestruturas	Relevante porque 54% foi através de aquisição e apenas 27,3% optaram por instalações novas
	Relacionamento com as autoridades locais e policiais	Quarta característica da região com a média mais elevada.
	Relacionamento com a comunicação social	Sexta característica da região com uma média alta.
Fatores específicos do país	Burocracia	Foi o quinto item mais selecionado como característica da região – fator negativo.
	Distância cultural	Mencionada como vantagem no Brasil.
	Modo de entrada	Mais de metade foi através de aquisição e quase 28% através de <i>greenfield investment</i> .
	Nível de risco - político, económico e financeira	Como ME estão sujeitos a este risco, foi referido nos questionários e nas entrevistas.
	Taxa de câmbio	Mais de 50% considerou-a como essencial para a seleção do país.
Fatores específicos às empresas	Ativos estratégicos	Os grupos são proprietários de mais de 70% dos hotéis.
	Capacidade de diferenciação	Foi o item mais escolhido como vantagem do hotel.
	Cooperação com entidades	Entre os grupos portugueses e outras entidades estrangeiras e nacionais, tendo em vista a criação de sinergias.
	Experiência internacional	Experiência no mercado brasileiro e africano por parte de alguns grupos.
	Marca	Pertencer a um grupo português
	Qualidade do serviço	O segundo item mais assinalado como principal vantagem do hotel.
	Sistema de reservas	27% das reservas são realizadas através do hotel (das vendas diretas).

Fonte: Elaboração própria.

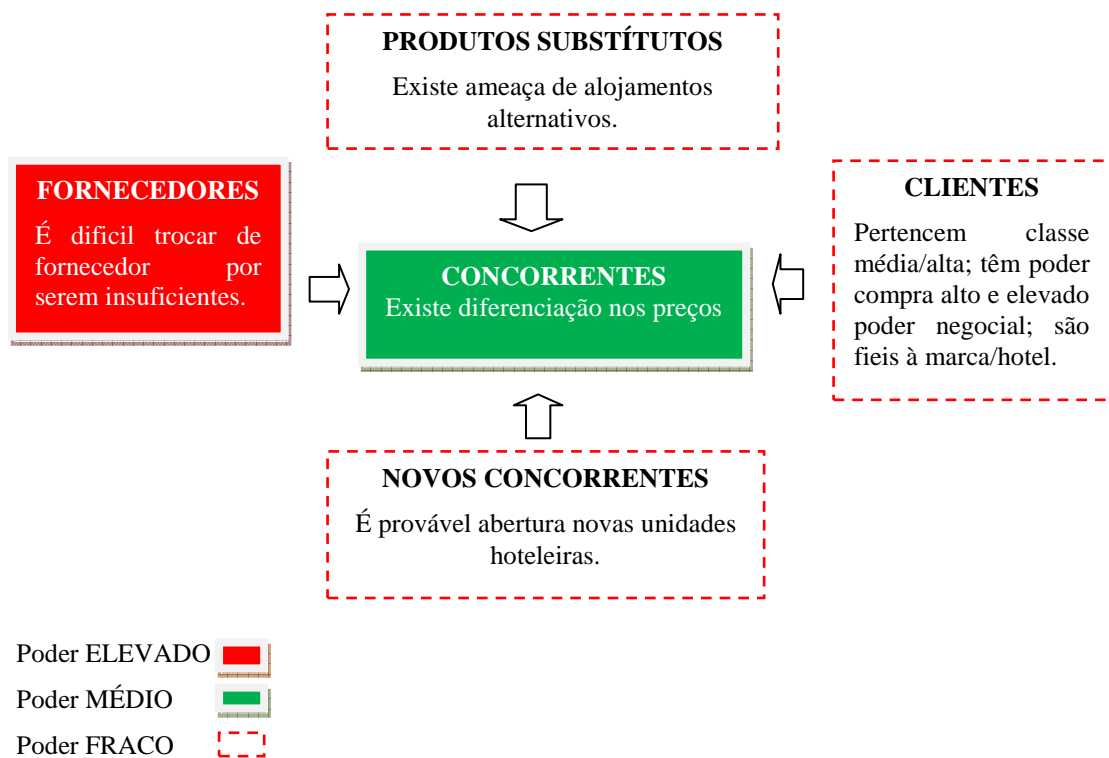
Em relação às características definidas por Carrasqueira (1999), Urtasun (2001), Vicens (2009) e Píccolo (2011), que distingue as grandes cadeias hoteleiras das PME's e sendo as cadeias hoteleiras nacionais PME's - se compararmos com as grandes cadeias hoteleiras americanas, espanholas, inglesas ou francesas – conseguimos identificar algumas vantagens em comum como: qualidade do serviço prestado, recursos financeiros para adquirir ou modernizar as unidades hoteleiras enquadradas nas características dos países onde estão inseridos, formação dos recursos humanos, disponibilidade, acesso aos GDS e capacidade negocial junto do poder político.

Em termos operacionais predomina a adaptação às características do país/região em que o hotel está inserido como seja acesso da restauração, espaços exteriores, interiores, decoração ou fardamento de pessoal. A variável onde mais se verifica a *standardização* geral do grupo é no padrão de serviços e nos quartos (comodidades). Predomina a abordagem de tipo flexível. O apoio a partir de Portugal é predominante em aspetos como a consultadoria, tecnologia e decoração, embora exista algum equilíbrio nas respostas. Já a higiene e segurança são controlados a nível local. Registando-se pequenas diferenças quando comparamos os hotéis da América Latina e de África. Enquanto as questões de consultadoria e higiene são locais na América Latina, em África o apoio local é dado à questão da higiene e segurança alimentar.

Quanto à **política de preços**, obtemos valores equitativos nas variáveis preços praticado a nível nacional e internacional e procura do hotel. Muito provavelmente, os grupos que têm uma estrutura com uma divisão internacional para a área terão uma liberdade superior, enquanto os que dependem da divisão de Lisboa estarão mais sujeitos aos preços nacionais e internacionais. Este poderá ser um ponto a estudar futuramente.

A presente pesquisa forneceu-nos dados sobre o modo de atuação nos ME, com base nas cinco forças propostas por Porter. Na figura seguinte podemos observar os pontos comuns existentes entre a América Latina e África.

Figura 6.3 - Intensidade das forças competitivas no setor hoteleiro (análise do mercado da América Latina e África)



Fonte: Elaboração própria com adaptação de Siqueira (2007).

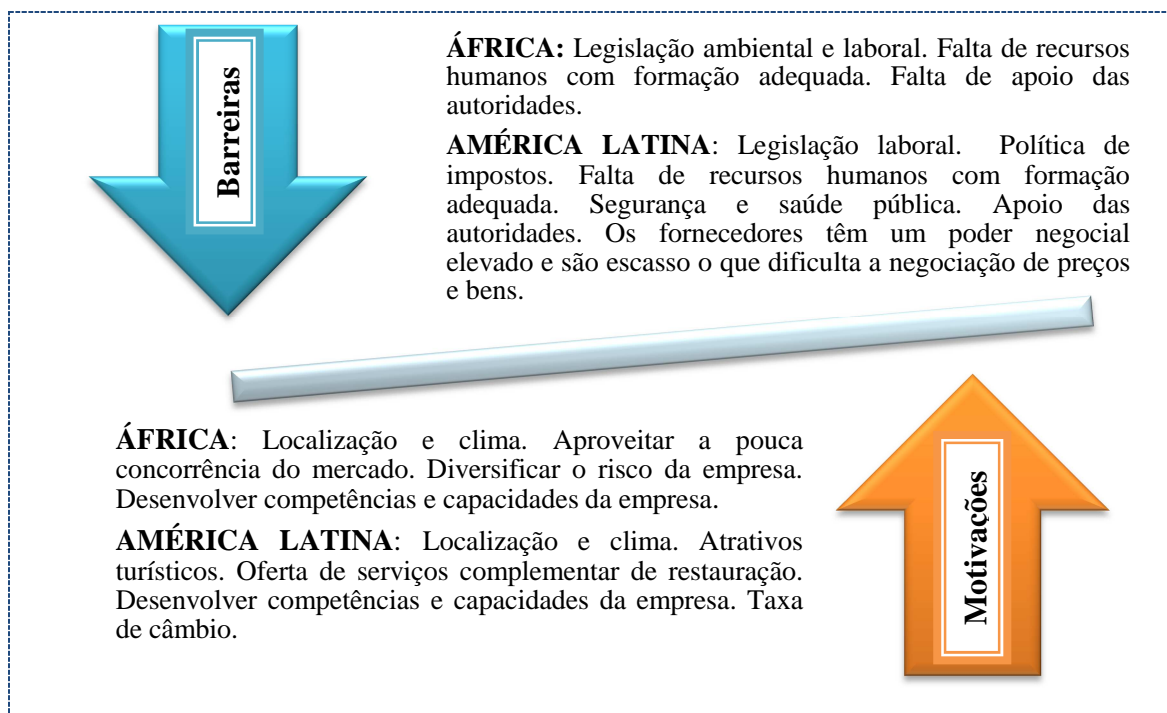
Verifica-se que é difícil trocar de os fornecedores por serem insuficientes. O poder negocial dos fornecedores é mais alto na América Latina, em contrapartida a diferenciação dos produtos e serviços é mais baixa em África

Em relação aos novos concorrentes são vistos como ameaça para os hotéis porque é provável a abertura de novas unidades, com destaque os do país anfitrião que competem com os hotéis portugueses a operar na América Latina. Já os produtos substitutos são visto como ameaça, principalmente o alojamento alternativo, apesar de existir a ameaça de perda de clientes para outros destinos na América Latina.

Em contrapartida, os clientes são fieis e o seu poder de compra é elevado, uma vez associado à qualidade do serviço de oferecido apresentam uma vantagem de diferenciação. Em relação à classificação obtida, mais de 68% dos inquiridos pontuou as características que definem os fornecedores como negativas. Já os clientes obtiveram valores positivos (ver apêndice IX).

A figura anterior possibilitou a revelação dos principais motivos e barreiras encontradas pelas empresas. Apesar de haver algumas divergências entre América Latina e África, a maioria das dificuldades sentidas pelos hotéis, encontram-se esquematizadas na figura seguinte. Estas dificuldades estão relacionadas, essencialmente, com questões laborais, burocráticas e humanas.

Figura 6.4 - Principais motivos e barreiras enfrentadas pelos grupos hoteleiros portugueses



Fonte: Elaboração própria .

CAPITULO VII – CONCLUSÃO

Tal como nos capítulos anteriores, os objetivos definidos, também estão em concordância com diversas referências⁴². Para chegarmos aos objetivos definidos tivemos como ponto de partida identificar os fatores que estão na base da internacionalização com sucesso, dos grupos hoteleiros nacionais no estrangeiro.

7.1. Conclusões da investigação empírica

No que respeita à questão central da investigação, identificam-se um conjunto de fatores em que assenta no sucesso dos grupos hoteleiros nacionais. Desde logo, o terem optado pelos ME e entre estes países/áreas que podemos considerar como pertencentes à BoP ou com um IDH médio. Apostam assim em mercados com potencial onde ainda não estão presentes de forma significativa as grandes cadeias internacionais. É uma estratégia que implica correr um certo risco mas que assenta na determinação que acredita no potencial de sucesso implícito que parece ajustada a pequenas cadeias originárias de um país pequeno. De entre estes mercados, destaca-se de forma clara os PALOP com todas as vantagens inerentes à proximidade de língua e afinidades culturais de varia ordem. Encaixa num posicionamento de tipo Uppsala mas o modo de entrada é maioritariamente o IDE, o que está relacionado com a necessidade imperiosa que estas empresas têm ao nível do controlo do serviço – é pois um processo de internalização da operação de tipo filial de produção. Salientamos ainda, a necessidade do trabalho em redes de cooperação mesmo com os concorrentes no sentido de ultrapassar limitações destes mercados como a inexistência de fornecedores diversos e fiáveis (como no aprovisionamento de alimentação e bebidas e animação) ou na escala de oferta junto de operadores. Acresce a colaboração com a comunidade local envolvente.

Os motivos para a internacionalização oscilam entre a diversificação do risco ou/de competências e a capacidade de crescimento dos mercados alvo. São fatores de diferenciação a origem (pertencer a um grupo português) e a qualidade do serviço que é reconhecida. Tendo começado pelos *resort* mais ligados à praia, hoje há uma diversificação para os hotéis de cidade, menos sazonais e mais rentáveis.

⁴² Ver apêndice X.

Em relação aos aspetos negativos das regiões onde os hotéis estão inseridos, salienta-se nomeadamente a burocracia, a oferta de serviços de animação, a taxa de câmbio das moedas e a infraestrutura tecnológica e de comunicação. Claramente negativo, a legislação ambiental, os problemas de segurança e a saúde, a legislação laboral, a política de impostos e a disponibilidade de recursos humanos. A maior parte destes pontos fracos são espectáveis devido às características dos países na BoP ou próximo. Atualmente, a tendência será de melhoria.

O cliente é maioritariamente nacional dos mercados de implantação, limítrofes ou do país de origem da cadeia. Na distribuição, dominam os operadores seguidos das reservas das agências de viagens *online* ou tradicionais.

Em termos operacionais, predomina a adaptação às características da região/país onde o hotel está inserido, nomeadamente em aspetos como a restauração, espaços interiores e exteriores, decoração ou fardamento do pessoal. A *standardização* mantém-se no padrão de serviços e o apoio a partir de Portugal é mais visível na consultadoria e tecnologia. Dada a falta de disponibilidade de recursos humanos, a maioria das chefias são expatriadas de nacionalidade portuguesa. Quando abrem novas unidades são enviados de Portugal as denominadas “equipas de abertura” que iniciam a operação e o treino do *staff* até atingir o padrão de *standard* de funcionamento.

Em termos competitivos, os hotéis estão maioritariamente situados em destinos cujo ciclo se apresenta com boas perspectivas de crescimento e de retorno para os investimentos realizados. Logo, não admira que tenha sido identificado como provável a abertura de novas unidades concorrentes.

Quanto aos fatores influenciadores de sucesso dos grupos no cenário internacional podem referir-se: os fatores externos como localização e clima (recolheu a média mais alta de todos os itens analisados no trabalho e a única que não foi assinalada com valores negativos), o acesso a recursos naturais específicos dos países/regiões de acolhimento do investimento, a capacidade de crescimento do mercado, o relacionamento com as entidades políticas e governamentais; em termos específicos, a distância cultural próxima, o modo de entrada que permite o controlo da qualidade do serviço. Como fatores específicos às empresas, a capacidade de

diferenciação, a cooperação em rede, a qualidade do serviço e a origem portuguesa são alguns dos diferentes aspetos positivos passíveis de serem mencionados.

Em relação ao tempo de envolvimento internacional, a maioria dos grupos tem experiência internacional, pois estão no exterior há mais de oito anos (53% da amostra). Constata-se também, que os grupos têm como estratégia delinada para os próximos anos, o aumento da atividade internacional com principal incidência no setor da hotelaria onde predomina o Brasil como país recetor desse investimento.

Estando a presente pesquisa focada nos países emergentes e na base da pirâmide (reconhecido pelos baixo poder de compra dos consumidores), averiguamos que o clientes dos hotéis portugueses têm um poder de compra alto e pertencem à classe média, essencialmente em África. Estes dados leva-nos a pensar que estes mercados apresentam um potencial de crescimento, pois são caracterizados pelos milhares de potenciais de consumidores que estão na BoP (Prahalad, 2005), representam uma oportunidade de crescimento para os grupos portugueses, que têm como vantagem em relação aos restantes *players* hoteleiros, a língua, cultura e semelhança de identidade.

Em síntese, podemos afirmar que a internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses têm vindo a percorrer um caminho específico próprio, que os diferencia das grandes cadeias internacionais. O percurso escolhido e as prudentes e seguras opções realizadas, em grande parte podem ser explicadas, pensamos, por serem originários de um pequeno mercado como o português. Todavia, o sucesso alcançado tem vindo a contribuir para que um número crescente de novos grupos se lance na aventura de internacionalização.

Esperamos que este nosso trabalho possa contribuir para um melhor conhecimento sobre este processo, pois ficar apenas no mercado doméstico pode ser um risco demasiado elevado nestes dias de globalização.

7.2. Limitações do estudo

Todas as pesquisas científicas estão sujeitas a limitações e esta dissertação não foi exceção. As limitações encontradas durante o desenvolvimento do estudo foram: a

escassez de pesquisas, relatos e experiências sobre o processo de internacionalização de empresas hoteleiras; o número escasso de pesquisas sobre a internacionalização de grupos hoteleiros nacionais. Neste seguimento, referimos que os trabalhos académicos existentes sobre a internacionalização de empresas hoteleiras em ME, analisam várias cadeias hoteleiras a operar num país específico, o que dificultou a obtenção de experimentos e opiniões.

Referimos ainda que antes da estrutura do questionário, foi preciso obter e consolidar uma lista de endereços eletrónicos dos potenciais respondentes. Porém encontrámos algumas dificuldades porque os sites dos grupos só disponibilizam o correio eletrónico das reservas. A ausência de respostas aos e-mails enviados, por parte de alguns grupos, foi outra das limitações enfrentadas durante a realização da investigação.

7.3. Recomendações futuras

A primeira recomendação que achamos pertinente referir e já citada anteriormente, relaciona-se com a questão da política de preços. Verificar até que ponto os grupos, que têm uma estrutura com uma divisão internacional para a área, terão uma liberdade superior, enquanto os que dependem da divisão de Lisboa estarão mais sujeitos aos preços nacionais e internacionais.

Outra recomendação prende-se à questão do investimento. Sabendo à priori que os grupos optaram pela aquisição e pelo investimento de raiz, seria interessante identificar o seguinte: o grupo obteve apoio/incentivos financeiros do governo português, do país anfitrião ou recorreu a empréstimos bancários?

Sugerimos também, uma comparação entre a internacionalização para a BoP e para as economias desenvolvidas. Há grupos nacionais que já correspondem às duas situações pelo que seria interessante verificar as diferenças entre duas realidades tão diversas.

Outra observação passível de verificar será identificar o problema da legislação ambiental ou laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

Abrantes, Luís Manuel (2004). *Estratégias de Internacionalização de empresas portuguesas de calçado – em busca de estratégias metanacionais. Estudos de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações Comerciais. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Porto.

Abusa, Mukhtar (2009). *Key factors that impact the expansion of multinational hotel companies into developing countries-Libyan context*. Degree of Doctor of Philosophy, University of Salford, Reino Unido.

Aliouche, E. Hachemi; Schlenrich, Udo (2011). *A model of optimal international market expansion the case of us hotel chains expansion into China*. University of New Hampshire. Disponível em http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Aliouche_Schlenrich_01.pdf>. Acesso em 27.12.2012.

Almeida, João Ferreira; Pinto, José Madureira (1990). *A investigação nas Ciências Sociais*. 4ª Edição, Editorial Presença, Lda., Lisboa.

Álvarez, Jesús; Cardoza, Guillermo; Bernardo, Ramón Díaz (2005). *Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina*. Revista Latino-Americana de Administración, 35, Cladea, Bogotá.

Aung, May (2000). *Emerging Market: Through the Lens of the Core Competency Concept*. The Service Industries Journal, 20:3, pp. 43-60. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/02642060000000031>>. Acesso em 06.03.2013.

Andersen, Otto (1993). *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies, Second quarter 1993. Disponível em <http://www.jstor.org/discover/10.2307/155219?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21101526280123>>. Acesso em 25.06.2012.

Baranãno, Ana Maria (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Bell, Judith (2004). *Como realizar um projeto de investigação*. 3ª Edição. Gradiva – Publicações Lda. Lisboa.

Beyer, Hannah; Fening, Fred (2012). *The impact of formal institutions on global strategy in developed vs. Emerging economies*. International Journal of Business and Social Science, vol. 3, nº 15, august. Disponível em http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2012/5.pdf>. Acesso em 23.01.2013.

Brito (1993). *Estratégias de Internacionalização e cooperação empresarial*. Faculdade de Economia do Porto, Working paper nº 38. Disponível em http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf>. Acesso 26.12.2013.

Brunhara, Aldo José (2009). *Processo de internacionalização da Totvs: um estudo de caso da aquisição da mexicana Sipros*. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP, Brasil.

Buckley, P.; Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

Buckley, Peter J.; Strange, Roger (2011). *The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory*. *Journal of Management Studies*, 48:2; march. Disponível em http://lubswww.leeds.ac.uk/fileadmin/webfiles/Cibul/The_Governance_of_the_Multinational_Enterprise.pdf >. Acesso em 03.11.2012.

Carneiro, Jorge; Dib, Luís António (2007). *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. *Internext – Revista de negócios internacionais da ESPM, SP, V2, n° 1, p. 1-25*. Disponível em www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>. Acesso em 14.11.2012.

Carrasqueira, Hélder M. B. (1999). *Internacionalização das Empresas de Turismo, novas tendências*. Coleção Estudos Turísticos, Ed. ICEP.

Carrasqueira, Hélder M. B. (2012). *Turismo Internacional: Os grandes operadores turísticos e as principais tendências de evolução*. *Revista Turismo e Desenvolvimento, n° 17/18*, Universidade de Aveiro.

CEPAL – Comissão Económica para a América Latina e o Caribe (2007). *Espaços ibero-americanos. Comércio e investimento*. Santiago do Chile, outubro de 2007.

CEPAL – Comissão Económica para a América Latina e o Caribe (2008). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago do Chile.

Chevarria, Diego Gonzales (2006). *O investimento externo da Petrobras: uma análise com base em vantagens específicas*. II Prémio DEST/MP de Monografias – Estatais.

Chevarria, Diego Gonzáles. 2007. *Multinacionais brasileiras e investimento externo direto: uma revisão da pesquisa nacional*. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, vol. 2, n° 2, p. 247-274, jul./dez.2007*. Disponível em <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/57/54>>. Acesso em 31.12.2012

Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economic, New Series, Vol. 4, Issue 16 (Nov), pp. 386-405*. Disponível em <http://www.tfasinternational.org/aipe/academics/morriss2012/thenatureofthefirm.pdf>>. Acesso em 03.09.2012

Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K. (1988a). *Modal Choice in a World Alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector*. Journal of International Business Studies, vol. 29, nº 2 (second quarter), pp. 325-358.

Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K. (1988b). *Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector*. Journal of International Marketing, 6, 2 pp. 28-53.

Costa, Carla Guapo (2006). *Proximidade cultural e dinamismo económico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil*. Edição Especial, pp. 35-47 ERA. Universidade de Lisboa.

Costa, Tiago João dos Santos Garcia (2010). *A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via e-commerce – estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

Coviello, Nicole; Munro, Hugh (1997). *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*. International Business Review, vol. 6, nº. 4, pp. 361-386.

Das, Dilip K. (2006). *Globalization in the World of Finance: An Analytical History*. Global Economy Journal, vol. 6, Issue 1, Article 2.

Das, T. K.; Tentg, Bing-Sheng (2000). *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of Management, vol. 26, nº 1, pp. 31.61.

Degennaro, Ramon P. (2005). *Market imperfections*. The capco-institute, journal of financial transformation, pp. 107-111. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=775866>. Acesso em 25.12.2012.

Devesa, María Jesús Such (2003). *La financiación del sector hostelero español: aspectos financeiros de la expansión internacional de las cadena shoteleiras españolas*. Tesis de Doctorado. Universidad de Alcalá, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, Espanha.

Dib, Luís António da Rocha (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno BornGlobals: estudo do setor de softwares no Brasil*. Tese de Doutoramento em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Brasil.

Dib, Luís António da Rocha; Rocha, Angela (2008). *Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um estudo sobre BornGlobals na Indústria Brasileira de Software*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro /RJ – 6 a 10 setembro de 2008.

Dib, Luís António da Rocha; Rocha, Angela; Silva, Jorge Ferreira (2010). *The internationalization process of Brazilian software firms and the born global*

phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. Springer Science + Business Media, pp. 233-255..

Dimou, Irini (2004). *Expansion Strategies of International Hotel Firms: a transaction cost economics and agency theory approach*. Doctor of Philosophy. University of Surrey, School of Management Studies, Reino Unido.

Dunning, J. H. (1981). *The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry*. Managerial and Decision Economics, 2, nº 4, pp. 197-210.

Dunning, J. H. (1980). *Toward an eclectic theory of international production: some empirical testes*. Journal of International Business Studies, vol 11, nº 1, p. 9-31.

Dunning, J.H. (1977). *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. In OHLIN, B. et al., editors, The international location of economic activity. London: Macmillan.

Dunning, J.H. (1988a). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions*. University of Reading and Rutgers University. Journal of International business Studies, spring.

Dunning, J.H. (1988b). *Towards an Interdisciplinary Explanation of International Production*. United Nations Library on Transnational Corporations, pp. 387-403.

Dunning, J.H. (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*. International Business Review, vol. 9 (2), pp. 163-190.

Dunning, J.H. (2001). *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future*. Journal of Economics of Business Studies, vol. 8, nº 2, pp. 173-190.

Dunning, J.H.; McQueen, Matthew (2006). *The Eclectic Theory of International Productions: a case study of the International Hotel Industry*. Managerial and Decision Economics, 2, nº 4, pp. 197-210.

Elicker, Fabiana (2007). *Fusões e aquisições internacionais no Brasil*. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro sócio-económico, curso de graduação em ciências económicas. Disponível em <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293482>>. Acesso em 09.08.2013.

Flecha, Angela Cabral (2010). *Alinhamento competitivo dos atores componentes de uma rede de turismo*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Paulista, Brasil.

FMI - International Monetary Fund (2010). *World Economic Outlook (WEO). Rebalancing Growth*, abril. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/index.htm>>. Acesso em 01.10.2012.

Fornes, Gaston (2012). *Emerging Markets, the Markets of the Future*. VSBS Journal Applied Business, Research (SBS-JABR), vol. 1, september. Disponível em <http://jabr.sbs.edu/vol1/fornes.pdf>>. Acesso em 07.10.2012.

Freire, Adriano (1998). *Internacionalização – Desafios para Portugal, volume I*. 1ª Ed., Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.

Freire, Adriano (1999). *Internacionalização – Desafios para Portugal, volume II*. Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.

Freire, Adriano (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.

Gama, Miguel Labrincha (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos factores de sucesso e da gestão de risco em mercados emergentes*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa.

Gaston, Fornes (2012). *Emerging Markets: the markets of the future*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA). University of Bristol. Disponível em http://mpra.ub.uni-muenchen.de/42315/1/MPRA_paper_42315.pdf>. Acesso em 20.07.2012.

Genta, Maria Mônica Pereira (2006). *A contabilidade ambiental como instrumento de gestão turística: o caso da hotelaria de Caxias do Sul*. Dissertação do Mestrado em Turismo. Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (1997). *O inquérito: teoria e prática*. Celta Editora, 3ª Edição, Oeiras.

Giddens, Anthony (2000). *O mundo na era da globalização*. 1ª Ed. Lisboa, Editorial Presença.

Gil, António Carlos (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª Ed., Editora Atlas SA., São Paulo.

Gil, António Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição, Atlas, São Paulo.

Grassi, Liane (2005). *Análise do processo empreendedor e do processo estratégico – o caso da Bematech*. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Brasil.

Guedes, Cezar; Olivares, Mario Gómez (2003). *O investimento português no Brasil e os desafios de uma lógica ibérica*. Ensaios FEE, Porto Alegre, vol. 24, nº 2, pp. 453-478. Disponível em <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/728/979>>. Acesso em 27.07.2012.

Gulati, Ranjay (1998). *Alliances and Networks*. Strategic Management Journal, vol. 19, pp. 293-317. Disponível em

http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/alliances_network.pdf>. Acesso em 31.07.2012.

Hagedoorn, John; Link, Albert N; Vonortas, Nicholas (2000). *Research partnerships*. *Research Policy*, 29, pp. 567-586. Disponível em <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=2466>>. Acesso em 02.01.2013

Hardingham, Sean (2012). *Why China? A study of why foreign hotel companies are rushing to develop new luxury hotels in China*. UNLV/Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 1364. University Libraries. University of Nevada, Las Vegas; EUA.

Hilal, Adriana; Hemais, Carlos A. (2003). *O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras*. *Rev. adm. contemp.*[online]. 2003, vol.7, nº 1, pp. 109-124. ISSN 1982-7849. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>>. Acesso em 01.07.2012

Hill, Charles W. L. (1991). *International Business - Competing in the Global Marketplace: Postscript 2002*. Third Edition, University of Washington, McGraw-Hill, Irwin, Illinois.

Hitt, Michal A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert (2002). *Administração Estratégica*. 4ª Ed., ThomsonLearning, São Paulo.

HJALAGER, Anne-Mette (2007). *Stages in the economic globalization of tourism*. *Annals of Tourism Research*, vol. 34, nº 2, pp. 437-457. Disponível em <http://arlt-lectures.de/hjalager.pdf>>. Acesso em 01.07.2012.

Hociung, Ionel Gabriel; Frâncu, Laurentiu Gabriel (2012). *Globalization – tourism – communication, competitiveness triangle on the market affected by the economic crisis*. *Theoretical and Applied Economics*, vol. XIX, nº 7 (572), pp. 133-146. Disponível em <http://store.ectap.ro/articole/756.pdf>>. Acesso em 04.08.2013.

Hörnigke, Anna; Dickhoff, Anna; Jerratsch, Catharina (2008). *La internacionalización de la empresa*. Disponível em <http://iim-fachspanisch.wikispaces.com/file/view/Internacionalizaci%C3%B3n.pdf>>. Acesso a 03-01-2013.

Hoskisson, Robert E.; Eden, Lorraine; Lau, Chung Ming (2000). *Strategy in emerging economies*. *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 3, 249-267.

Hymer, S. (1960/76). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Doctoral thesis, Cambridge, MA: The MIT Press, Reino Unido.

Jacob, Marta; Bravo, Alfonso (2001). *Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear*. Estudio de la Fundación Cotec, diciembre, Madrid.

Jaiwal, Anand Kumar (2007). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: An alternative perspective*. WorkPaper n° 2007-07-13. Disponível em <http://www.iimahd.ernet.in/assets/snippets/workingpaperpdf/2007-07-13Jaiswal.pdf>. Acesso em 01.06.2012.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan Erik (2003). *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*. Journal of International Entrepreneurship 1, pp.83-101.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan Erik. (1977). *The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, vol. 8, n° 1, pp. 23-32.

Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975). *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, vol. 12 (3), pp. 305-322..

Johanason, Jan-Johanson; Mattson, Lars-Gunnar (1987). *Internationalization in industrial systems – A Network approach compared with the transaction cost approach*. Published in International Journal of Management and Organization.

Karnani, Annel (2006a). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage*. Ross School of Business Working Paper Series, Working Paper Number 1035, july. University of Michigan. KARNANI, Annel (2006b). *Mirage at the Bottom of the Pyramid. How the private sector can help alleviate poverty*. Working Paper Number 835, august. The William Davidson Institute at the University of Michigan.

Karnani, Annel (2009a). *Romanticizing the Poor*. Graduate School of Business, Standard Social Innovation review, winter 2009.

Karnani, Annel (2009b). *The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: a false promise*. DESA Working Paper Number 80, august.

Kenichi Ohmae, (1986). *Becoming a triad power: the new global corporation*. International Marketing Review, vol. 3 Iss: 3, pp.7 – 20 .

Kennedy Robert; Novogratz, Jacqueline (2011). *Innovation for the BOP: the Patient-Capital Perspective*. Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid, pp. 45-76.

Klement, Claudia Fernanda Franceschi (2007). *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*. Trabalho final de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Brasil.

Lemaire, Jean-Paul (1997). *Estratégias de Internacionalização – desenvolvimento internacional da empresa*. Instituto Piaget, Lisboa.

London, Ted; Anupindi, Ravi; Sheth, Sateen (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, vol. 63, Issue 6, pp. 582-594.

London, Ted; Hart, Stuart L (2004). *Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model*. *Journal of International Business Studies*, pp. 1-21. Disponível em <http://www.globalcitizen.net/data/topic/knowledge/uploads/20110818145636705.pdf>>. Acesso em 27.12.2012.

Lopes, Jailson Menezes Correia (2012). *Determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras em Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra, Coimbra.

Malhotra, Naresh K.; Agarwal, Francis M. Ulgado (2003). *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*. *Journal of International Marketing*, vol. 11, nº 4, pp. 1-31.

Manfio, Fabiano (2009). *Internacionalização dos Institutos de Pesquisas Tecnológicas: uma abordagem de múltiplos casos*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Marconi, M. A. e E. Lakatos (1996). *Técnicas de Pesquisa*. 3ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.

Marcos, Pedro Miguel (2010). *Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Marques, Viviane Maria Peçanha (2010). *Prahalad e uma pirâmide de possibilidades*. Pós-Graduação (Empresarial) da Universidade Candido Mendes, Pós-graduação “lato sensu”, Instituto a Vez do Mestre.

Martínez, Alfonso de Jesús Jiménez (2008). *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI*. *Innovar*, 18 (32), pp. 167-194. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803211>>. Acesso em 22.02.2013.

Martins, José Moleiro (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

McDougall, Patricia P; Oviatt, Benjamin M (1997.) *International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research*. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (eds.), *Entrepreneurship 2000*, 291-320, Chicago: Upstart Publishing.

McDougall, Patricia P; Oviatt, Benjamin M (2003). *Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory & Practice, july. Disponível em <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/88-1/farahzadi.pdf>>. Acesso em 21.07.2012.

McDougall, Patricia P; Oviatt, Benjamin M.(2005). *The internationalization of entrepreneurship*. Journal of International Business Studies, v.36, nº1, pp.2-8.

Michael, Steven C. (2000). *The effect of organizational form on quality: the case of franchising*. Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 43, pp. 295-318.

Miguel, Isabela Castello (2001). *Uma análise do diferencial competitivo de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Brasil.

Morck, Randall; Yeung, Bernard (1992). *Internalization – An event study test*. Journal of International Economics, 33, pp. 41-56, North-Holland. Disponível em <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/29911/0000268.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30.12.2012.

Mulet, Carles Fortaleza; Martorell, Onofre Cunill (2003). *Las adquisiciones y fusiones en las cadenas hotelera*. Universitat de les Illes Balears. Disponível em <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00033.pdf>>. Acesso em 22.02.2013.

Murteira, Mário (2003). *O que é a globalização*. 1ª Ed., Quimera Editores, Lda., Lisboa.

Neto, João Diogo Oliveira Jorge (2010). *Factores de Decisão no Processo de Internacionalização das Empresas de Construção de Infra-Estruturas de Transporte*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, Porto.

Okoroafo, Sam C.; Koh, Anthony; Liu, Lulu; Jin, Xuemei (2010). *Hotels in China: A comparison of indigenous and subsidiaries strategies*. Journal of Management Research, ISSN 1941.899X, vol. 2, nº 1:E5.

Oliveira, João Batista Morais (2008). *Internalização e Internacionalização: Estudo de Casos Múltiplos*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Faculdade de Economia e Finanças, IBMC, Rio de Janeiro, Brasil.

Oliveira, Thaís Ettinger (2010). *Valores Determinantes da Internacionalização de Redes de Organizações: Mitos e Verdades*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil.

Oviatt, Benjamin; McDougall, Patricia Phillips (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. Journal of International Business Studies, First Quarter, 25, 1; ABI/INFORM Global, pp. 45-64. Disponível em <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v25/n1/pdf/8490193a.pdf>>. Acesso em 10.12.2012.

Pereira, Yábara Vasconcelos; Lucena, Eduardo de Aquino (2009). *Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006*. Turismo em Análise, vol. 20, nº 1 abril, pp. 48-69.

Pine, Ray; Qi, Pingshu (2004). *Barriers to hotel chain development in China*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16, nº 1, pp. 37-44.

Pinto, Cláudia Frias; Gaspar, Luís Filipe; Ferreira, Manuel Portugal; Serra, Fernando A. Ribeiro (2010). *A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal*. Instituto Politécnico de Leiria. WorkingPaper Núm. 53/2010.

Pinto, Susana Maria Ferreira Varela (2008). *Empresas de Hotelaria: uma análise económica e financeira*. Tese em Finanças. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE BusinessSchool, Lisboa .

Pires, Marcelo Augusto (2011). *Embalagem, como elemento da estratégia de marketing, no contexto da baixa renda*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil.

PNUD (2012). *Relatório do Desenvolvimento Humano do PNUD*. Disponível em [www.pnud.org.br/.../Tabelas-impresas_final-para-o-site\(revisada\).xls](http://www.pnud.org.br/.../Tabelas-impresas_final-para-o-site(revisada).xls)>. Acesso em 13.03.1013.

PNUD (2013). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2013. A Ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, New York, USA.

Porter, Michel E. (1997). *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Edição, Editora Campus, Brasil

Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education, Inc.

Prahalad, C. K.; Hart, Stuart L. (1999). *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*. Disponível em <http://www.bus.tu.ac.th/usr/wai/xm622/conclude%20monsanto/strategies.pdf>>. Acesso em 10.12.2012.

Prahalad, C. K.; Hart, Stuart L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategic + business issue 26, firstquarter, 2002. Disponível em <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em 10.12.2012.

Prahalad, C. K; Hammond, Allen (2002). *Serving the World's Poor, Profitably*. Harvard Business Review, September. Disponível em <http://jhochstoeger.com/deniz/Diss/02%20journals/Harvard%20Business%20REview/Serving%20the%20worlds%20poor%20prahalad.pdf>>. Acesso em 21.08.2012.

Praporski, Nenad (2008). *Customization vs. standardization in global hotel expansion* (2008). Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 630. UNLV - University of Nevada, Las Vegas, EUA.

Qin, Yu; Adleer, Howard; Cai, Liping A. (2012). *Successful Growth Strategies of Three Chinese Domestic Hotel Companies*. Journal of Management and Strategy, vol. 3, nº 1, February.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, LucVan (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª Ed., Gradiva – Publicações, Lisboa.

Ratheiser, Daniel (2010). *Work in India. A Guide by Knowledge Must*. Knowledge Must, First Edition.

Renda, Ana Isabel; Perdigão, Filipa; Monteiro, Ileana (2007). *Guião para a Elaboração de Trabalhos Académicos*. Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Rialp, Alex; Rialp, Josep; Knight, Gary A. (2002). *The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?* Universitat Autònoma de Barcelona. Document de treball núm. 2002/11. Disponível em <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/documents/02-11.pdf>>. Acesso em 30.12.2012.

Rivera-Santos Miguel; Rufín, Carlos. (2010). *Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid*. International Business Review, vol. 19, Issue 2, pp. 126–139.

Rodríguez, Ana Ramón (2000). *La internacionalización de la industria hotelera español*. Tesis de Doctorado. Universidad de Alicante, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Análisis Económico Aplicado, Madrid, Espanha.

Rodríguez, Ana B. Ramón (2001). *Determining factors in modelling international expansion: the case of the spanish hotel industry*. University of Alicante, Department Applied Economic Analysis. Disponível em: http://eres.scix.net/data/works/att/eres2001_261.content.pdf>. Acesso em 26.12.2012.

Rodríguez, Ana Ramón (2002). *Estrategias de desarrollo en la industria hotelera mundial*. Momento Economico, pp. 35-54. Disponível em <http://www.ejournal.unam.mx/moe/no119/MOE11905.pdf>>. Acesso em 31.12.2012.

Rosa, Patrícia Rodrigues. (2006). *Internacionalização de uma empresa Marcopolo S.A. Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, Brasil.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Publishers.

Schuster, Tassilo; Holtbrügge, D. (2012). *Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective*. *International Business Review*, 21(5), pp. 817-830.

Seifriz, Marco Antônio (2012). *Internacionalização e imigração no contexto das pequenas e médias empresas*. Tese em Administração. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Brasil.

Silva, Ana Catarina Tavares (2008). *Internacionalização das Empresas: A Ferpinta e os Investimentos em África*. Dissertação em economia. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.

Silva, Joaquim Ramos (2005). *A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira*. [online]. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45 (Edição especial Minas Gerais), pp. 102-115. Disponível em http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3295/1/SILVA_Joaquim_Ramos_RAE_2005_A_Internacionaliza%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em 03.07.2012.

Silva, Marcos Fernandes Gonçalves (1996). *A Epistemologia da Economia Teórica em Schumpeter: O papel de Das Wesen Und Der Hauptinhalt der theoretischennationalokomie*. Textos para discussão, nº 61. Disponível em <http://ideas.repec.org/p/fgv/eesptd/61.html>>. Acesso em 01.07.2012.

Silva, Renata Céli Moreira; Chauvel, Marie Agnes; Bertrand, Hélène (2010). *Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia*. *Gestão & Regionalidade*, Vol. 26, Núm. 76, jan.-abr. Disponível em www.spell.org.br/documentos/download/3296>. Acesso em 02.07.2012.

Silva, Renato Tocantins; Neto, José de Paul Barros (2011). *Processos de internacionalização: a influência do Journal of International Business Studies em periódicos brasileiros*. SIMPOI, Anais. Disponível em http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00378_PCN56145.pdf>. Acesso em 29.12.2012.

Silva, Susana Costa; Sousa, Maria João (2009). *Consórcios internacionais de empresas de construção civil – O caso da Mota-Engil*. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão* [online]. 2009, vol.8, n.2, pp. 51-63. ISSN 1645-4464. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rpbg/v8n2/v8n2a06.pdf>>. Acesso em 25.12.2012.

Silva, Vanessa Almeida (2011). *Fatores influenciadores no processo de internacionalização: um estudo em empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria, Brasil.

Simões, Ana Carina Costa (2011). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: processos e destinos*. Dissertação em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior da Economia e Gestão, Lisboa.

Simões, Vitor Corado; Dominginhos, Pedro Miguel (2001). *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*. 27th EIBA Conference at ESCP-EAP- Paris, France, December 13-15, 2001. Alliances and Confrontations: Globalization and the Logics of Trading Blocs. Workshop Paper..

Sparling, David; Cook, Roberta (1999). *Strategic Alliances and Joint Ventures under Nafta: concepts and evidence*. Fifth Canada/Mexico/US Conference on “Policy Harmonization and Adjustment in the North American Agricultural and Food Industry”, Acapulco, Guerrero, Mexico, March 4-6. Disponível em <http://agecon.ucdavis.edu/people/faculty/roberta-cook/docs/rankfoodii/june25final.pdf>. Acesso em 01.11.2012

Stal, Eva; Campanário, Milton de Abreu (2010). *Empresas multinacionais de países emergentes. O crescimento das multilatinas*. Economia Global e Gestão, vol. 15, nº 1, pp. 55-73. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/egg/v15n1/v15n1a04.pdf>. Acesso em 01.10.2012.

Suen, Alberto Sanyuan; Kimura, Herbert (1997). *Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro*. Publicado no Caderno de Pesquisas em Administração – Programa de Pós-Graduação da FEA/USP – 2º Semestre 1997. Disponível em http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. Acesso em 1.01.2013.

Susic, Vukasin (2009). *The development and territorial allocation of hotel chains in the world*. Economics and Organization, Vol. 6, Núm. 3, pp. 313-323. Disponível em <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf>. Acesso em 01.01.2013.

Tanev, Stoyan (2012). *Global from the Star: the characteristics of Born-global firms in the technology sector*. Technology Innovation Management Review, march, pp. 5-8. Disponível em http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Tanev_TIMReview_March2012_0.pdf. Acesso em 01.01.2013.

Teece, David J. (1986). *Transactions cost economics and the multinational enterprise*. Journal of Economic Behavior and Organization 7, pp. 21-45. North-Holland.

Teixeira, Rivanda Meira (2012). *Redes de Cooperação em Turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná*. Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural ISSN 1695-7121. Disponível em http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_15.pdf. Acesso em 06-10-2012.

Teixeira, Sebastião; Diaz, Henrique (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team.

UNCTAD (2004). *2004 World Investment Report*. Disponível em <http://www.unctad.org>. Acesso em 11-07-2012.

UNIDO (2006). *Alliances and joint ventures – Patterns of internationalization for developing country enterprises - Part One*. Disponível em http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Alliances_and_joint_ventures_part_1.pdf>. Acesso em 30.10.2012.

UNWTO (2001). *Tourism Highlights 2012 edition*. Disponível em <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition>.

Urtasun, Ainhoa Alonso (2001). *Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español*. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Economía de la Empresa, Madrid, Espanha.

Valdés, Jesús Álvarez (2003). *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas. Um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de S. Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo, Brasil.

Velo, Veronica; Mittaz, Cristina (2006). *Breaking into emerging international hotel markets. Skills needed to face this challenge and ways to develop them in hospitality management students*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 18, nº 6, pp. 496-508.

Vicens, Ricard Santomá (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio, una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Facultat d'Economia IQS, Barcelona, Espanha.

Vila, Mar; Enz, Cathy; Costa, Gerard (2012). *Innovative practices in the Spanish Hotel Industry*. Cornell Hospitality Quarterly, 53 (1), pp. 75-85.

Voveryte, Justina (2011). *Are “Bottom of the Pyramid” strategies scalable?* HEC Paris – Social Business, Enterprise & Poverty Certificate. <http://www.hec.edu/.../Project%20C,%20Voveryte.pdf%E2%80%8E>>. Acesso em 02-12-2012.

Welch, L. e Pacifico, A. (1990), *Management Contracts: A Role in Internationalisation?* International Marketing Review, vol. 7, nº 4, pp. 64-74.

Xiao, Qu; O'Neill, John W.; Wang, Huiyang (2008). *International hotel development: a study of potential franchisees in China*. International Journal of Hospitality Management, 27, pp. 325-336. Disponível em [http://www.personal.psu.edu/jwo3/China%20Franchising%20Article%20\(3\).pdf](http://www.personal.psu.edu/jwo3/China%20Franchising%20Article%20(3).pdf)>. Acesso em 02-12-2012.

Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3ª Artmed Editora SA, São Paulo, Brasil.

Zinga, Afonso Clemente (2007). *Os determinantes do empreendedorismo. Um estudo empírico no contexto angolano*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.

Zu, Dean; Meyer, Klaus E (2012). *Linking theory and context: Strategy research in emerging economies. After Weight et al. (2005)*. China Europe International Business School, Shanghai, China. Disponível em http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2013_Xu_Meyer_JMS_strategy_in_emerging_economies.pdf>. Acesso em 20-12-2012.

WEBSITE:

<http://hmghotelsblog.com/2012/06/18/are-emerging-markets-the-key-to-growth-for-the-hotel-industry/>>. Acesso em 10-10-2012.

http://panrotas.com.br/noticia-turismo/hotelaria/joint-hotusa-e-nobile-traz-novas-marcas-e-24-hoteis_76561.html?pesquisa=1>. Acesso em 01-10-2012.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_em_desenvolvimento>. Acesso em 12-09-2012.

<http://www.brandpress.com.br/hotelaria-e-turismo/7034-melia-hotels-international-reforca-sua-alianca-estrategica-com-a-unicef.html>>. Acesso em 10-10-2012.

<http://www.hospitalitynet.org/news/4050893.html>>. Acesso em 23-11-2012.

<http://www.hotelnewsresource.com/article70429.html>>. Acesso em 02-12-2012.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/155606?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21101662825601>>. Acesso em 02-01-2013.

<http://www.petrobras.com.br/pt/noticias/integramos-o-novo-indice-dow-jones-dos-mercados-emergentes>>. Acesso em 22-07-2012.

<http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDH-Global-2012.aspx>>. Acesso em 11-01-2013.

http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&view=article&id=19108:joint-venture-entre-melia-e-katmandu-park-da-vida-ao-primeiro-complexo-tematico-de-maiorca&catid=13&Itemid=550>. Acesso em 10-02-2013.

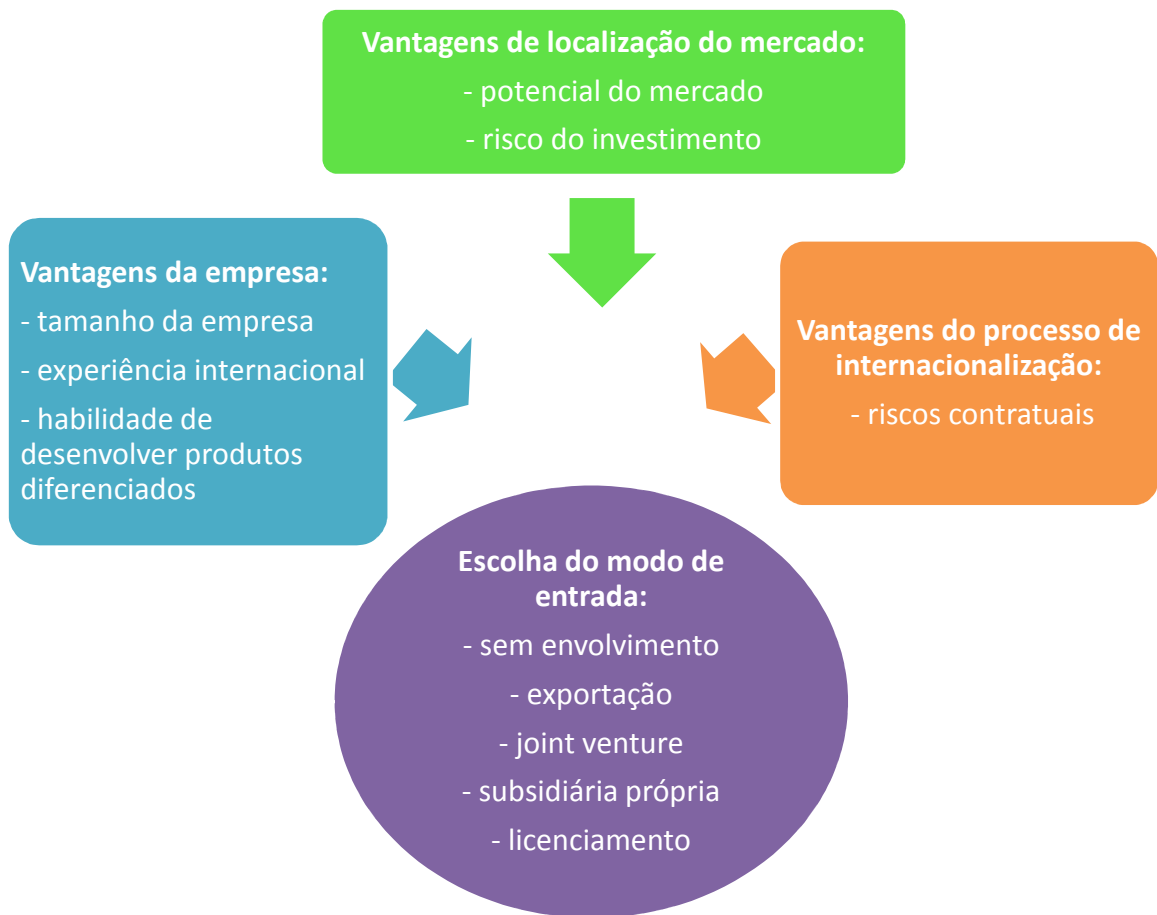
<http://www.scribd.com/doc/13070647/Metodologia-de-La-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2>>. Acesso em 20-10-2012.

<https://corretora.miraeasset.com.br>>. Acesso em 02-12-2012.

<https://corretora.miraeasset.com.br/global/bz/po/jsp/customerSv/emergingMk.jsp#docuDiv>>. Acesso em 13-08-2012.

ANEXOS

ANEXO I - Representação dos fatores da escolha do modo de entrada



Fonte: Welgacz (2007) adaptado de Dunning (1998)

ANEXO II - Ranking dos grupos hoteleiros em Portugal (por número de quartos)

Rank	Grupo Hoteleiro	Empreendimentos turísticos		Unidades alojamento		Camas		Posição em 2011	Grupo hoteleiro c/ presença internacional
		Nº	% Total	Nº	% Total	Nº	% Total		
1	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	65	4,3%	6.483	5,5%	13.095	5,1%	1	Sim
2	Vila Galé Hotéis	17	1,1%	3.808	3,2%	7.714	5,1%	2	Sim
3	Accor Hotels	28	1,9%	2.890	3,2%	7.714	3,0%	3	Sim
4	Tivoli Hotels & Resorts	12	0,8%	2.453	2,1%	5.050	1,9%	4	Sim
5	VIP Hotels	15	1,0%	2.312	1,9%	4.696	1,8%	5	Sim
6	Hoti Hotéis	14	0,9%	1.860	1,6%	3.707	1,4%	6	Não
7	Dom Pedro Hotels	7	0,5%	1.399	1,2%	2.915	1,1%	7	Sim
8	Sana Hotels	10	0,7%	1.363	1,1%	2.663	1,0%	11	Sim
9	Continental Group	11	0,7%	1.288	1,1%	2.621	1,0%	8	Sim
10	Starwood Hotels &	6	0,4%	1.284	1,1%	2.662	1,0%	10	Sim
11	Iberotel /Yellow Hotels	4	0,3%	1.261	1,1%	3.636	1,4%	9	Não
12	Hoteis Real	8	0,5%	1.231	1,0%	2.561	1,0%	13	Não
13	Hoteis Felix	7	0,5%	1.210	1,0%	2.636	1,0%	14	Não
14	Riu Hotels & REsorts	3	0,2%	1.172	1,0%	2.389	0,9%	15	Sim
15	Marriott	5	0,3%	1.161	1,0%	2.270	0,9%	20	Sim
16	Porto Bay Hotels	6	0,4%	1.099	0,9%	2.221	0,9%	16	Sim
17	Bensaude Turismo	8	0,5%	1.058	0,9%	2.112	0,8%	18	Não
18	Inatel Turismo	16	1,1%	1.052	0,9%	2.245	0,9%	n.d.	Não
19	Barata Hotels & Resorts	9	0,6%	1.051	0,9%	2.112	0,8%	n.d.	Não
20	Turim Hotéis	11	0,7%	999	0,8%	2.498	1,0%	n.d.	Não
Subtotal		262	17,4%	36.434	30,7%	75.134	29,0%		
Outros Grupos hoteleiros / Entidades Management		381	25,3%	38.656	32,6%	84.217	32,5%		
Independentes		865	57,3%	43.641	36,7%	99.753	38,5%		
TOTAL		1.508	100%	118.731	100%	259.104	100%		

Fonte: Atlas de Hotelaria 2012

ANEXO III – IDH no Brasil por regiões e estados (1991-2005)

REGIÃO / UF	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Brasil	0,706	0,714	0,724	0,735	0,746	0,752	0,758	0,765	0,767	0,773	0,778	0,782	0,782	0,787	0,794
Norte	0,674	0,682	0,696	0,708	0,718	0,721	0,725	0,730	0,733	0,736	0,744	0,751	0,749	0,755	0,764
Rondonia	0,688	0,704	0,711	0,730	0,746	0,741	0,750	0,764	0,761	0,753	0,753	0,766	0,765	0,768	0,776
Acre	0,650	0,670	0,677	0,693	0,707	0,719	0,716	0,732	0,733	0,729	0,741	0,751	0,752	0,748	0,751
Amazonas	0,673	0,682	0,688	0,706	0,721	0,726	0,730	0,725	0,725	0,731	0,748	0,757	0,759	0,766	0,780
Roraima	0,707	0,720	0,743	0,748	0,753	0,766	0,750	0,755	0,761	0,754	0,750	0,744	0,752	0,741	0,750
Pará	0,678	0,683	0,699	0,705	0,712	0,714	0,718	0,724	0,731	0,734	0,739	0,748	0,740	0,749	0,755
Amapá	0,704	0,710	0,742	0,746	0,751	0,753	0,746	0,746	0,747	0,755	0,766	0,759	0,765	0,762	0,780
Tocantins	0,638	0,646	0,666	0,678	0,689	0,695	0,701	0,714	0,713	0,730	0,741	0,738	0,742	0,751	0,756
Nordeste	0,601	0,614	0,628	0,640	0,652	0,658	0,666	0,680	0,685	0,692	0,700	0,706	0,705	0,713	0,720
Maranhão	0,563	0,563	0,589	0,601	0,613	0,624	0,625	0,645	0,651	0,655	0,675	0,679	0,677	0,686	0,683
Piauí	0,577	0,592	0,605	0,615	0,626	0,630	0,639	0,653	0,656	0,667	0,677	0,688	0,688	0,698	0,703
Ceará	0,604	0,611	0,626	0,638	0,650	0,654	0,668	0,680	0,687	0,698	0,706	0,712	0,709	0,717	0,723
Rio Grande do Norte	0,619	0,641	0,641	0,657	0,672	0,679	0,686	0,696	0,702	0,710	0,716	0,721	0,715	0,724	0,738
Paraíba	0,583	0,602	0,628	0,640	0,651	0,651	0,670	0,685	0,692	0,685	0,688	0,699	0,702	0,709	0,718
Pernambuco	0,609	0,620	0,628	0,643	0,656	0,664	0,666	0,681	0,683	0,691	0,699	0,703	0,699	0,710	0,718
Alagoas	0,560	0,592	0,596	0,611	0,624	0,623	0,636	0,638	0,645	0,648	0,662	0,665	0,669	0,670	0,677
Sergipe	0,623	0,640	0,665	0,670	0,675	0,691	0,691	0,705	0,706	0,706	0,717	0,730	0,736	0,741	0,742
Bahia	0,621	0,638	0,650	0,660	0,670	0,680	0,688	0,700	0,706	0,715	0,720	0,727	0,727	0,732	0,742

Sudeste	0,753	0,758	0,767	0,778	0,789	0,793	0,799	0,803	0,803	0,808	0,810	0,813	0,814	0,817	0,824
Minas Gerais	0,711	0,721	0,730	0,743	0,756	0,760	0,769	0,771	0,775	0,780	0,781	0,785	0,786	0,795	0,800
Espírito Santo	0,715	0,715	0,730	0,743	0,755	0,755	0,762	0,770	0,773	0,778	0,777	0,788	0,786	0,794	0,802
Rio de Janeiro	0,755	0,762	0,765	0,778	0,789	0,796	0,795	0,804	0,805	0,811	0,815	0,821	0,825	0,826	0,832
São Paulo	0,774	0,777	0,786	0,797	0,807	0,809	0,815	0,818	0,817	0,821	0,823	0,824	0,824	0,825	0,833
Sul	0,752	0,758	0,768	0,777	0,785	0,791	0,796	0,802	0,804	0,809	0,813	0,816	0,820	0,825	0,829
Paraná	0,730	0,731	0,749	0,758	0,767	0,774	0,781	0,788	0,790	0,795	0,800	0,804	0,808	0,816	0,820
Santa Catarina	0,755	0,764	0,769	0,782	0,793	0,796	0,804	0,809	0,807	0,817	0,825	0,825	0,831	0,833	0,840
Rio Grande do Sul	0,769	0,777	0,785	0,791	0,798	0,804	0,806	0,812	0,816	0,818	0,819	0,824	0,825	0,829	0,832
Centro - Oeste	0,731	0,735	0,747	0,754	0,761	0,771	0,778	0,786	0,787	0,795	0,799	0,805	0,802	0,809	0,815
Mato Grosso do Sul	0,723	0,734	0,735	0,743	0,751	0,760	0,765	0,772	0,775	0,781	0,784	0,795	0,791	0,793	0,802
Mato Grosso	0,699	0,707	0,727	0,733	0,740	0,752	0,763	0,768	0,766	0,775	0,784	0,790	0,782	0,793	0,796
Goiás	0,720	0,724	0,734	0,737	0,740	0,757	0,759	0,769	0,771	0,779	0,784	0,787	0,786	0,794	0,800
Distrito Federal	0,791	0,788	0,804	0,817	0,829	0,830	0,840	0,847	0,850	0,858	0,858	0,865	0,865	0,868	0,874

Fonte: PNUD - Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Brasil, regiões e estados, 1991-2005

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro da entrevista



Esta entrevista faz parte de um estudo da Universidade do Algarve e tem por objetivo identificar as principais características e dificuldades inerentes à operação em economias emergentes. Neste sentido, solicitamos a colaboração nesta investigação. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apresentadas de forma agregada.

PARTE I – O GRUPO HOTELEIRO

- 1.1. Qual o ano de início de atividade?
- 1.2. Em que ano o grupo começou a operar no exterior?
- 1.3. Qual é a principal atividade do grupo?

PARTE II – INTERNACIONALIZAÇÃO EM PAÍSES EMERGENTES

- 2.1. Diga os principais motivos ou razões que levaram o grupo a optar por estes novos mercados?
- 2.2. Os hotéis no exterior pertencem ao grupo?
- 2.3. Qual é a principal estratégia utilizada pelo grupo para operar no exterior através? (ex. joint ventures, leasing, contratos de gestão, etc.)
- 2.4. Quais são os mercados internacionais (países emergentes) onde o grupo atua? R
- 2.5. O grupo desenvolveu ou desenvolve parcerias, cooperação ou alianças no exterior? (ex. comunidade local, hotéis concorrentes, autoridades locais e de segurança, etc.).
Se respondeu sim, diga em que áreas e com quem.
- 2.6. Que motivos levaram o grupo/hotéis a estabelecerem estas parcerias?
- 2.7. Quais são os principais canais emissores de turistas dos hotéis no exterior?
- 2.8. Quais são as fontes de informação que o grupo mais utiliza quando decide operar no exterior? (é o pessoal do grupo quem faz a prospecção de mercado ou contratam equipas locais? Quais são os contactos indispensáveis para iniciar uma operação num determinado local?)
- 2.9. Quais os principais riscos que identifica para a atividade hoteleira no exterior?

PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE

- 3.1. As compras são feitas pelo grupo ou individualmente (cada hotel)?
- 3.2. O serviço prestado pelos hotéis do grupo são *standardizados* ou cada hotel teve que inovar o serviço para operar nos novos mercados?
- 3.3. Cite as principais inovações ocorridas nos hotéis do grupo.
- 3.4. Quais as maiores dificuldades/barreiras encontradas pelos hotéis quando negociam com fornecedores locais?
- 3.5. Quais as maiores dificuldades com a mão-de-obra local?
- 3.6. Os quadros de chefia dos hotéis no exterior são de nacionalidade portuguesa ou do país onde o hotel opera?
- 3.7. Para preparar a abertura da operação do hotel, a equipa de abertura vai de Portugal?
- 3.8. Preencha o quadro seguinte de acordo com as seguintes características da região onde o hotel se insere, indique o grau de concordância, utilizando a seguinte escala:
(Utilize sempre que possível o nível mais próximo, ou seja, a região). 1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião.

PAÍS:	1	2	3	4	5	6	7
Atrativos turísticos							
Burocracia							
Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação							
Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada							
Legislação ambiental							
Legislação laboral							
Localização e clima							
Oferta de serviços complementares de animação							
Oferta de serviços complementares de restauração							
Política de impostos							
Relacionamento com as autoridades locais e policiais							
Segurança e saúde pública							
Taxa de câmbio da moeda							
Relacionamento com a comunicação social							

PARTE IV – CARACTERIZAÇÃO DOS FATORES E FORÇAS COMPETITIVAS

- 4.1. Como caracteriza os concorrentes das unidades hoteleiras no exterior?
 - 4.1.1. Existe oferta de alojamento paralela?
 - 4.1.2. Os hotéis no exterior realizam ações de cooperação com os concorrentes? Ex. para captação de clientes.
- 4.2. Como caracteriza os clientes?
- 4.3. Como caracteriza os fornecedores?
- 4.4. Que tipo de relação têm com a comunidade local: política; administrativa; organizações locais.
- 4.5. Qual considera ser a fase do ciclo de vida do produto turístico em que se encontra o país/região de acolhimento dos hotéis?
- 4.6. Qual a principal vantagem da oferta hoteleira nacional no exterior? E desvantagem?
- 4.7. Tenciona continuar a investir nas economias emergentes?

APÊNDICE II - Questionário

Inquérito aos responsáveis de hotéis situados em países com economias em desenvolvimento/emergentes e pertencentes a grupos/capitais portugueses

Página 1



O presente inquérito faz parte de um estudo da Universidade do Algarve; com o mesmo procura-se levantar as principais características e dificuldades inerentes à operação em economias emergentes. Neste sentido, solicitamos a colaboração do diretor hoteleiro (ou diretor de marketing ou diretor financeiro - "controller").

- Note-se que este inquérito é anónimo e os dados serão tratados e apresentados em conjunto (de forma agregada).
- Deve selecionar uma única resposta para cada questão, exceto se forem solicitadas mais do que uma resposta.

Inquérito aos responsáveis de hotéis situados em países com economias em desenvolvimento/emergentes e pertencentes a grupos/capitais portugueses

Dados sobre o hotel e grupo a que pertence

1. O hotel situa-se:

- África
 América Latina
 Ásia

2. A atividade maioritária do grupo, a qual o hotel pertence, é a hotelaria?

- Sim
 Não

3. Nos últimos três anos, quantos hotéis foram acrescentados ao portfólio do grupo?

- Nenhum
 Um
 Dois
 Três
 Quatro ou mais
 Nenhuma das anteriores (o grupo diminuiu o nº de hotéis)

4. Inicialmente, o grupo começou a operar neste hotel através de:

- Aquisição
 Instalações novas (construção)
 Forma contratual (ex. contrato de gestão, franchise, leasing, ...)
 Outra. Qual?

Comments

5. Atualmente, a propriedade do hotel ...

- É 100% do grupo
 É uma parceria em que o grupo é maioritário
 É uma parceria em que o grupo é minoritário - opera em contrato de gestão
 Não pertence ao grupo; opera em contrato de gestão
 Não pertence ao grupo; opera em franchise
 Não pertence ao grupo; opera em leasing
 Outra situação. Qual?

Comments

6. Se selecionou a opção parceria, o parceiro pertence ao setor:

- Hoteleiro Construção civil Financeiro Outro. Qual?

Comments

7. No âmbito da propriedade do hotel, as parcerias com os locais são obrigatórias?

- Sim Não

8. Indique os dois principais motivos para o grupo deter/operar este hotel.*(Após a escolha atribua o 1 ao mais importante e 2 ao seguinte)*

- Apoio das autoridades
 Aproveitar a pouca concorrência do mercado
 Capacidade de crescimento do mercado
 Custos operacionais baixos (ex. mão-de-obra)
 Desenvolver competências e capacidades da empresa
 Diversificar o risco da empresa
 Recursos de atração de turistas (ex. naturais)

Total : 0

9. Na sua opinião, quais são as duas principais vantagens do hotel?*(Após a seleção atribua o 1 à mais importante e 2 à seguinte)*

- Acesso privilegiado a recursos naturais
 Capacidade de diferenciação
 Economias de escala face ao grupo
 Qualidade do serviço
 Pertencer a um grupo português
 Preço praticado

Total : 0

10. Como classifica o hotel?

- Hotel de cidade Hotel de natureza Hotel de praia Hotel de Resort Outro. Qual?

Comments

11. Segundo a sua opinião, os turistas que frequentam o hotel dirigem-se, na sua maioria, a que tipo de produto?*(Escolha duas respostas e atribua o 1 ao mais importante e 2 ao seguinte)*

- Cultural
- Golfe
- Negócios
- Paisagístico e de natureza
- Residencial
- Sol e mar/praias
- Urbano
- Outro. Qual?

Total : 0

Comments

12. Os clientes do hotel são na sua maioria... (Escolha duas respostas e atribua o 1 ao mais importante e 2 ao seguinte)

- Nacionais (do país onde o hotel está localizado)
- De países vizinhos
- Do país do grupo hoteleiro
- De outros continentes

Total : 0

13. Identifique os principais canais emissores de turistas do hotel.*(Selecione três parâmetros e atribua o 1 ao mais importante, 2 ao seguinte e 3 ao menos importante)*

- Agências de viagens online
- Agências de viagens tradicionais
- GDS
- Operadores turísticos
- Venda direta (ao balcão)
- Venda direta (no site do hotel)
- Venda direta (call center/telefone)
- Outro. Qual?

Total : 0

Comments

14. A direção/administração do hotel realiza com alguma regularidade reuniões com hotéis concorrentes?

- Sim Não

15. Que tipo de colaboração desenvolve o hotel com os hotéis concorrentes? (Escolha duas respostas, atribua 1 ao mais importante e 2 ao seguinte)

- Animação
- Aproveitamento de alimentação e bebidas
- Assistência técnica
- Captação de turistas para a zona/região
- Estratégias de promoção conjunta
- Propostas conjuntas para apoios estatais
- Outro. Qual?

Total : 0

Comments

16. O hotel mantém cooperação com a comunidade local nas seguintes áreas: (Pode escolher mais do que uma opção)

- Apoio a instituições sociais
- Apoio ao desporto
- Colaboração a nível ambiental
- Formação
- Não existe qualquer tipo de colaboração
- Outra. Qual?

Comments

17. Qual a fase do ciclo de vida do principal produto turístico (ex. sol e praia) da zona em que se insere? (Escolha apenas a mais adequada)

- Inicial (exploratória)
- Em crescimento lento (envolvimento)
- Em crescimento acelerado (desenvolvimento)
- Na maturidade (estagnação)
- Em rejuvenescimento (a recuperar dum período de declínio)
- Em declínio

18. Para cada uma das seguintes características da região onde o hotel se insere, indique o grau de concordância, utilizando a seguinte escala: (Utilize sempre que possível o nível mais próximo, ou seja, a região)

1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião.

	1	2	3	4	5	6	7
Atrativos turísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burocracia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislação ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislação laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização e clima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferta de serviços complementares de animação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferta de serviços complementares de restauração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de impostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com as autoridades locais e policiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança e saúde pública	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxa de câmbio da moeda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com a comunicação social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inquérito aos responsáveis de hotéis situados em países com economias em desenvolvimento/emergentes e pertencentes a grupos/capitais portugueses

Questões Operacionais

19. Os seguintes serviços mantêm uma *standardização* dos procedimentos do grupo ou são adaptados às características do país onde o hotel está inserido. (Escolha uma opção)

	Mantém a standardização	Adaptados ao país (onde o hotel está inserido)
Fardamento do pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padrão do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante/Menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaços exteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaços interiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quartos (comodidades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. O apoio permanente às seguintes áreas é.... (local? a partir do país de origem? ou Nenhuma das anteriores. Escolha a opção mais adequada)

	Local	A partir do país de origem	Nenhuma das anteriores
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultadoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene e segurança alimentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A política de preços é definida:

- De acordo com as características da procura do hotel
- Pelo preço de mercado praticado a nível nacional e internacional
- Outro. Qual?

Comments

Inquérito aos responsáveis de hotéis situados em países com economias em desenvolvimento/emergentes e pertencentes a grupos/capitais portugueses

Caracterização dos fatores e forças competitivas

22. Caracterize os **concorrentes** do hotel, utilizando a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
A qualidade é igual ou superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A taxa de ocupação dos concorrentes é superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe diferenciação nos preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número elevado de hotéis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Caracterize os **clientes** do hotel, utilizando a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
A fidelidade é alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O poder de compra é alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os clientes não têm outra opção de hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertencem à classe média/alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Têm poder negocial elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Caracterize os **fornecedores** do hotel (de bens e serviços), utilizando a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
A diferenciação dos produtos e serviços é alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É fácil trocar de fornecedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os existentes são suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Têm poder negocial elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Caracterize a qualidade dos seguintes **fornecedores**, de acordo com a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
Alimentação e bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistência técnica / manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços da Administração pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energia e água	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Caracterize os novos concorrentes indicando o grau de concordância, de acordo com a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
A entrada de novos concorrentes é prejudicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos novos concorrentes é nacional do país de acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É provável a abertura de novas unidades hoteleiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Caracterize os produtos substitutos, indicando o grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

(1 - Discorda completamente; 2 - Discorda bastante; 3 - Discorda; 4 - Concorda; 5 - Concorda bastante; 6 - Concorda totalmente e 7 - Sem Opinião)

	1	2	3	4	5	6	7
Existe a ameaça de alojamentos alternativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe a ameaça de oferta de produtos (outros que não o alojamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe a ameaça de perda de clientes para outros destinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inquérito aos responsáveis de hotéis situados em países com economias em desenvolvimento/emergentes e pertencentes a grupos/capitais portugueses

Identificação do inquirido

28. Qual o cargo que desempenha?

- Diretor geral
 Diretor financeiro
 Diretor de marketing
 Outro cargo de direção

29. Qual é a sua nacionalidade?

30. Há quantos anos está no grupo/empresa?

31. E neste hotel?

32. Quantos elementos expatriados trabalham no hotel?

33. Quantos elementos nacionais (do país onde o hotel está localizado) desempenham funções de chefia?

34. Qual a sua idade?

- 20 - 30 anos
 31 - 40 anos
 41- 50 anos
 51- 60 anos
 61 - 70 anos
 Mais de 71 anos

APÊNDICE III - Hotéis portugueses situados em países da BoP (exceto Brasil)

Grupos	Descrição dos Hotéis	Países
Grupo Luna Hotels & Resorts	1. Hotel Praia Mar 2. Hotel Horizonte Novo 3. Hotel da Mulemba	Angola
Grupo Sana	4. Epic Sana Luanda Hotel	Angola
Oásis Atlântico	5. Hotel Oásis Atlântico 6. Hotel Oásis Porto Grand 7. Hotel Oásis Praiamar 8. Hotel Oásis Imperial 5*	Cabo Verde
Pestana	9. Pestana Casablanca 10. Pestana Kruger Lodge 11. Pestana Trópico 12. Pestana Bazaruco Lodge 13. Pestana Inhaca 14. Pestana Rovuma 15. Ilhéu das Rolas 16. Miramar ByPestana 17. Pestana São Tomé	Marrocos África do Sul Cabo Verde Moçambique São Tomé e Príncipe
Tivoli (TD Hotels)	18. Tivoli 3* 19. Avenida 5* 20. Hotel Bahia 4*; 21. Hotel Tropicico 4* 22. Hotel Alvalade 4*	Angola Moçambique
VIP Hotels	23. VipGrand Maputo 24. VipExecutiveSuites Maputo 25. VipInn Beira	Moçambique
VisaBeira Turismo	26. Girassol Bahia Hotel 27. Girassol Indy Congress Hotel & Spa 28. Girassol Nampula Hotel 29. Girassol Lichinga Hotel 30. Girassol GorongosaLodge& Safari 31. Girassol Songo Hotel	Moçambique

APÊNDICE IV - Grupos hoteleiros portugueses a operar no Brasil

Grupo	Designação dos Hotéis
Dom Pedro Hotels	1. Dom Pedro Laguna Beach Villas & Golf Resort
Dorisol	2. Hotel Dorisol Recife Grand
Enotel Hotels & Resorts	3. Enotel Resort & Spa Porto de Galinhas
Grupo Béltico	4. Pousada dos Girassóis 5. Girassóis Lagoa Resort
Grupo Lena Turismo	6. Hotel Eurosol Tibau 7. Pousada das Canoas
Oásis Atlântico	8. Hotel Oásis Fortaleza
Pestana	9. Pestana Bahia 10. Pestana Bahia Lodge 11. Pestana Convento do Carmo 12. Pestana Natal 13. Pestana São Luís 14. Pestana Angra 15. Pestana São Paulo 16. Pestana Curitiba 17. Pestana Rio Atlântica
Porto Bay	18. Hotel Porto Bay Rio International 19. Hotel Porto Bay Búzios 20. L'Hotel Porto Bay São Paulo
Teixeira Duarte (TD Hotels)	21. Tivoli Ecoresort Praia do Forte; 22. Tivoli São Paulo Mofarrej
Vila Galé	23. Vila Galé Fortaleza 24. Vila Galé Salvador 25. Vila Galé Mares 26. Vila Galé Cumbuco 27. Vila Galé Eco Resort do Cabo 28. Vila Galé Eco Resort de Angra
<p>Em relação ao Brasil, só constam do nosso estudo os hotéis sítos no Nordeste Brasileiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os hotéis do grupo Pestana que não constam são: <ul style="list-style-type: none"> a) Pestana Angra b) Pestana São Paulo c) Pestana Curitiba d) Pestana Rio Atlântica • Os hotéis do grupo Porto Bay que não constam são: <ul style="list-style-type: none"> a) Hotel el Porto Bay Rio International b) Hotel Porto Bay Búzios c) L'Hotel Porto Bay São Paulo • Os hotéis do grupo Tivoli que não constam são: <ul style="list-style-type: none"> a) Tivoli São Paulo Mofarrej • Os hotéis do grupo Vila Galé que não constam são <ul style="list-style-type: none"> a) Vila Galé Eco Resort de Angra 	

APÊNDICE V - Hotéis de grupos portugueses em estudo

Grupo	Descrição dos Hotéis	Países
Dom Pedro Hotels	1. Dom Pedro Laguna Beach V.& G. Resort	Brasil
Dorisol	2. Hotel Dorisol Recife Grand	Brasil
Enotel Hotels & Resorts	3. Enotel Resort & Spa Porto de Galinhas	Brasil
Grupo Béltico	4. Pousada dos Girassóis 5. Girassóis Lagoa Resort	Brasil
Grupo Lena Turismo	6. Hotel EurosolTibau 7. Pousada das Canoas	Brasil
Grupo Luna Hotels & Resorts	8. Hotel Praia Mar 9. Hotel Horizonte Novo 10. Hotel da Mulemba	Angola
Oásis Atlântico	11. Hotel Oásis Atlântico 12. Hotel Oásis Porto Grand 13. Hotel Oásis Praiamar 14. Hotel Oásis Imperial 5* 15. Hotel Oásis Fortaleza	Cabo Verde Brasil
Pestana	16. Pestana Kruguer Lodge 17. Pestana Casablanca 18. Pestana Trópico 19. Pestana Bazaruco Lodge 20. Pestana Inhaca 21. Pestana Rovuma 22. Ilhéu das Rolas 23. Miramar ByPestana 24. Pestana São Tomé 25. Pestana Bahia 26. Pestana Bahia Lodge 27. Pestana Convento do Carmo 28. Pestana Natal 29. Pestana São Luís	África do Sul Marrocos Cabo Verde Moçambique São Tomé e Príncipe Brasil
Sana	30. Epic Sana Luanda Hotel	Angola
Teixeira Duarte (TD Hotels)	31. Tivoli 3* 32. Avenida 5* 33. Tivoli Ecoresort Praia do Forte; 34. Hotel Bahia 4*; 35. Hotel Tropico 4* 36. Hotel Alvalade 4*	Angola Brasil Moçambique
Vila Galé	37. Vila Galé Fortaleza 38. Vila Galé Salvador 39. Vila Galé Mares 40. Vila Galé Cumbuco 41. Vila Galé Eco Resort do Cabo	Brasil (c)
VIP Hotels	42. VipGrand Maputo 43. VipExecutiveSuites Maputo 44. VipInn Beira	Moçambique
VisaBeira Turismo	45. Girassol Bahia Hotel 46. Girassol Indy Congress Hotel & Spa 47. Girassol Nampula Hotel 48. Girassol Lichinga Hotel 49. Girassol Gorongosa Lodge & Safari 50. Girassol Songo Hotel	Moçambique

APÊNDICE VI - Processo de internacionalização dos grupos portugueses

1933	1969	1972	1978	Anos 80	1994	1996	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tivoli		Angola					-	-	-	-	-	Brasil	-	-	-	-	Moçambique	-	-	-
	Dorisol						-	-	-	-	Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Pestana				Cabo Verde	Moçambique	Brasil	-	África do Sul	-	Argentina	-	-	Venezuela São Tomé e Príncipe	-	Reino Unido	Alema- nha	Colôm- bia	EUA Marro- cos Cuba
		Dom Pedro H.					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Brasil	-	-	-
		VIP Hotels					-	-	-	Moçambique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
					1986 - Vila Galé		-	-	Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
					1988 - Porto Bay			-	-	-	-	-	-	Brasil	-	-	-	-	-	-
					1989 - Visabeira		Angola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
					Grupo Báltico			-	Brasil -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
						Enotel							Brasil							
						1998 - Lena Turismo - Brasil		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
						1998 - Oásis Atlântico Cabo Verde		-	Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
						Onyria	França	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Turquia	-	-	-
														Luna Hotéis	-	-	Angola	-	-	-
																	Sana Hotels	Alema- nha	Angola	-

Legenda: Ano em que iniciaram a atividade.

Fonte: Elaboração própria segundo dados do Turismo de Portugal (2012).

Nota: Os grupos estão ordenados pelo ano em que iniciaram o processo de internacionalização.

APÊNDICE VII - Características da região – por país (em percentagem)

	%	Resp	Média	África	A. Latina
Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	8,59%	31	2,8	D(5);	D (5)
Burocracia	8,03%	29	3,9	C (4)	CT (4)
Relacionamento com a comunicação social	8,03%	29	3,9	C (7)	D (6); C (6)
Segurança e saúde pública	8,03%	29	3,3	DB (3); D(3)	D (7)
Legislação laboral	8,03%	29	3,2	D (4); C (4)	C (6)
Atrativos turísticos	7,76%	28	4,6	D (3); C(3)	CB (10)
Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	7,76%	28	3,5	C (4)	D (6); C (6)
Legislação ambiental	7,76%	28	3,4	D (4)	C (6)
Política de impostos	7,76%	28	3,0	C (4)	D (8)
Oferta de serviços complementares de restauração	7,48%	27	4,2	C (4)	CT (6)
Relacionamento com as autoridades locais e policiais	7,48%	27	4,1	C (4); CB (4)	C (7)
Taxa de câmbio da moeda	7,48%	27	3,7	C (4)	C (8)
Localização e clima	7,20%	26	5,2	CB (4); CT (4)	CT (8)
Oferta de serviços complementares de animação	7,20%	26	3,7	C (5)	CT (6)
	100,00%	361			

APÊNDICE VIII – Classificação das características dos países e das regiões onde os hotéis estão inseridos (média)

Características - países	Média	AT	Característica – região	Média
1º Atrativos turísticos	6,0	↑	1º Localização e clima	5,2
2º Burocracia	5,8	↓	2º Atrativos turísticos	4,6
3º Localização e clima	5,6	↓	3º Oferta de serviços complementares de restauração	4,2
4º Oferta de serviços complementares de animação	5,5	↑	4º Relacionamento com as autoridades locais e policiais	4,1
5º Oferta de serviços complementares de restauração	5,4	↓	5º Burocracia	3,9
6º Taxa de câmbio da moeda	3,8	↑	6º Relacionamento com a comunicação social	3,9
7º Relacionamento com as autoridades locais e policiais	3,4	↓	7º Oferta de serviços complementares de animação	3,7
8º Relacionamento com a comunicação social	3,4	↓	8º Taxa de câmbio da moeda	3,7
9º Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	3,4	↑	9º Disponibilidade de infraestrutura tecnológica de comunicação	3,5
10º Legislação ambiental	2,8	=	10º Legislação ambiental	3,4
11º Legislação laboral	2,6	↑	11º Segurança e saúde pública	3,3
12º Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	2,6	↑	12º Legislação laboral	3,2
13º Segurança e saúde pública	2,4	↓	13º Política de impostos	3,0
14º Política de impostos	2,0	↓	14º Disponibilidade de recursos humanos com formação adequada	2,8

APÊNDICE IX – Frequência das respostas às características dos fornecedores e clientes
(em percentagem)

Características dos fornecedores				Características dos clientes do hotel			
Discorda Completamente	25	21,2%		Discorda Completamente	13	8,6%	
Discorda Bastante	17	14,4%	35,6%	Discorda Bastante	9	6,0%	14,6%
Discorda	39	33,1%	68,6%	Discorda	36	23,8%	38,4%
Concorda	28	23,7%	92,4%	Concorda	52	34,4%	72,8%
Concorda Bastante	5	4,2%	96,6%	Concorda Bastante	23	15,2%	88,1%
Concorda Totalmente	4	3,4%	100,0%	Concorda Totalmente	18	11,9%	100,0%
TOTAL	118	100,0%		TOTAL	151	100,0%	

APÊNDICE X – Enquadramento dos objetivos com a teoria

Geral	Específicos	Questões	Autores/data
Processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses, modos de entrada e fatores de sucesso.	Identificar os motivos da internacionalização e fator (es) de diferenciação de partida.	8, 9, 19, 20	Johanson e Wiederstein-Paul (1975); Dunning (2000); Seabra (2004); Carneiro e Dib (2007).
	Analisar os modos de entrada nos países escolhidos.	3, 4, 5, 6, 7	Oviatt e McDougall (1994); Contractor e Kundu (1998); Hill (1991); Costa, T. (2010).
	Investigar se as teorias/modelos existentes contemplam as opções de internacionalização dos grupos hoteleiros.	4, 5, 15, 16	Hymer (1960/1976); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, 1977); Johanson e Matsson (1988); Dunning (1981, 1988, 2000); Oviatt e McDougall (1994); Suen e Kimura (1997); Carrasqueira (1999); Tanev e Dominginhos (2001); Hilal e Hemais (2003); Johanson e Vahnle (2003); Valdés (2003); Carneiro e Dib (2007, 2008); Buckler e Strange (2011).
	Verificar os fatores que permitiram o sucesso (envolvente interna e externa).	8, 9, 12, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26,27	Pinto (2008); Neto (2010); Gama (2011); Lopes (2012).
	Elaborar um esquema comparativo dos países analisados.	Todas as questões.	