



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

LARISSA ROBERTA CABRAL DE MEDEIROS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS:
Um estudo de caso da bandeira Ramada no Brasil**

Recife,
2019

LARISSA ROBERTA CABRAL DE MEDEIROS

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS:

Um estudo de caso da bandeira Ramada no Brasil

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de Concentração: Gestão de Empresas Hoteleiras e Turísticas

Orientadora: Prof^a Dr^a Viviane Santos Salazar

Recife,
2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M488i Medeiros, Larissa Roberta Cabral de
Internacionalização de redes hoteleiras: um estudo de caso da
bandeira Ramada no Brasil / Larissa Roberta Cabral de Medeiros. -
2019.
97 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Viviane Santos Salazar.
Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade
Federal de Pernambuco, CCSA, 2019.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Internacionalização. 2. Internacionalização de serviços. 3.
Redes hoteleiras. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II.
Título.

338.4791 CDD (22. ed.)
094)

UFPE (CSA 2019 –

LARISSA ROBERTA CABRAL DE MEDEIROS

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS:

Um estudo de caso da bandeira Ramada no Brasil

Dissertação ou Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Aprovado em: 29 / 08 / 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Viviane Santos Salazar (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^a. Yákara Vasconcelos Pereira (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kyoko Wada (Examinadora Externa)

Universidade Anhembi Morumbi

AGRADECIMENTOS

Se considerar a ordem natural dos fatores, esse deveria ser o tópico mais longo desse trabalho, pois eu jamais teria chegado até aqui pelos meus méritos apenas. Esse trabalho me fez percorrer um longo caminho no qual tive ajuda de diversas pessoas.

Em ordem cronológica, meu primeiro agradecimento vai para Deus, que cuidou de manter meu equilíbrio emocional e físico e, nas horas em que eu pensei que não era possível e que a janela era estreita demais, Ele abriu uma porta e mais uma vez confiou em mim.

Agradeço à minha mãe Ladijane, que sempre me olhou nos olhos e disse “Eu queria muito que você concluísse o mestrado, mas só continue se estiver bem. Para mim, não faz diferença você ser mestre, faz diferença apenas você estar feliz ou não”. À minha irmã Renata, que não tem ideia do quanto sempre me inspirou a entender quem sou e sobre o que devo refletir, que nessa vida não há limites e fronteiras que separem nossos sonhos, e que lutar pelo que a gente acredita é o caminho mais curto para ser feliz.

Agradeço também à Professora Viviane, por seguir seus instintos e acreditar que algo em mim poderia agregar à academia e por me aceitar ao seu lado. Foram dois anos de convivência, nos quais experimentamos a essência da personalidade e dos desafios de cada uma. Aproveito para me redimir pelas minhas limitações e digo de coração, obrigada por não ter desistido e pela disposição em sempre me apoiar.

Quando saiu o edital do mestrado e eu decidi me inscrever, precisei de várias coisas, autorizações, declarações, permissões e precisei da ajuda de pessoas como Raísa e Taísa, que sentaram e estudaram comigo. Precisei também montar um projeto, tê-lo corrigido e com coerência. Nesse período, várias pessoas me ajudaram, como meus professores do IFPE: Iraneide, Bruna, Rodrigo, Carol e Flávia. Tive apoio de Juliane e Camilla, que reformularam meu horário no trabalho para que tivesse disponibilidade, e à minha prima Profa. Alessandra por me apresentar à academia.

No decorrer do caminho, tive a benção de conviver com Marcela, Pollyana, Camila, Carina, Gustavo e Denise, meus grandes guerreiros e

colegas de sala. Eles me ensinaram, desde a primeira vez, que juntos sempre fomos maiores. Cada um com sua personalidade e com seu amor me serviu de fortaleza e coragem para seguir. Tive no percurso muitas noites escuras e sombrias e nessas noites eles me olharam nos olhos e disseram: “Eu também sinto isso, mas somos capazes. Você é capaz”. Assim, chegamos até aqui.

Tenho que agradecer, nesse ponto, a uma pessoa que foi chave na viabilidade do meu projeto: o Sr. Acácio Pinto. Ele me abriu os caminhos para que chegasse a todos os meus respondentes e agradeço a cada um deles. Nesse caminho não poderia deixar de citar cada um dos professores do PPHTur, na figura de Lourdes, que me acompanhou na trajetória como coordenadora do curso e sempre entendeu minhas dificuldades; agradeço à Luciana e sua capacidade de enxergar a essência de todos, a Marconi que comprou minhas ideias de artigos e sempre acreditou que poderíamos ir longe, a Sérgio que acompanhou as últimas etapas sempre solícito e a Yákara que, no dia mais difícil e mais doloroso, nos fez entender que havia uma força maior para estarmos ali.

Por último e com um grau muito alto de importância, eu agradeço à Silvana. Ela esteve comigo desde o primeiro momento em todos os sentidos. Abriu mão de muita coisa para aceitar minhas ausências, foi disponível para me ajudar a estudar e finalizar o trabalho. Aguentou minhas noites difíceis, minhas lamúrias e sempre teve uma frase de apoio na ponta da língua para responder às três mil vezes que eu falei que ia desistir. Ela que me conhece e que sabe que chegar até aqui foi o mesmo que subir o Everest de noite e sem acessórios.

Termino citando todas as pessoas que me amam e que eu disse que não poderia estar com eles, pois estava estudando, como o Doug. Hoje, agradeço a paciência e digo que sou e estou pronta para vocês. Concluo meus agradecimentos com o nome que paira entre meu coração, meu subconsciente e minha cabeça, o meu pai Adeilton (*in memoriam*) que aqui vou chamar de “painho”. A ele dedico cada palavra desse texto, que ele nunca vai conseguir ler, mas vai sempre saber, esteja lá onde estiver, que o escreveu comigo.

“Comece fazendo o que é **necessário**,
depois o que é **possível**,
e de repente você estará fazendo o **impossível**.”
São Francisco de Assis

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de internacionalização.....	23
Quadro 2 – Vantagens de possuir um hotel sob franquia.....	32
Quadro 3 – Processo de Internacionalização.....	37
Quadro 4 – Redes, Bandeiras e Hotéis da Pesquisa.....	48
Quadro 5 – Corpus da coleta de dados.....	49
Quadro 6 – Critérios de Verificação.....	51
Quadro 7 – Resumo das Análises por Hotel.....	74

RESUMO

Com a globalização, os processos de internacionalização passaram a fazer parte da estrutura e do desenvolvimento estratégico das grandes empresas e na hotelaria não foi diferente. No final do século XX, as empresas do setor hoteleiro passaram a se expandir pelo mundo junto ao desenvolvimento do turismo e dos transportes, principalmente o aéreo, o que encurtou as distâncias e levou os turistas cada vez mais longe em busca de suas marcas mais conhecidas. Nesse contexto, a *Wyndham Hotel Group* se destacou e chegou, no ano de 2017, a ser a maior rede hoteleira do mundo em quantidade de hotéis. Sua maior e mais forte marca é a Ramada, que chegou ao Brasil em 2011. Esse trabalho tem como objetivo geral entender, por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa sobre os hotéis Ramada Airport Lagoa Santa (o primeiro do Brasil) e o Ramada Recife (o primeiro da região Nordeste), como aconteceu o processo de internacionalização da Rede Wyndham no Brasil. Para isso, o estudo teve como objetivo específico analisar o processo de entrada da bandeira Ramada no Brasil, o modo de entrada e a operação dos hotéis citados, bem como da bandeira no país e o grau de controle da Wyndham sobre eles. O método utilizado foi qualitativo por meio do uso de estudo de caso, onde se pôde concluir por meio dos resultados, que a rede Vert Hotéis detém a licença de operação e desenvolvimento da marca Ramada do Brasil, administrando a gestão e operação dos hotéis, que no caso do Ramada Lagoa Santa e do Ramada Recife, são franquias da Wyndham. Em ambos os casos também percebe-se que não há uma influência da rede sobre os hotéis e que o grau de controle da rede sobre eles é baixo.

Palavras-chave: Internacionalização. Internacionalização de serviços. Redes hoteleiras.

ABSTRACT

With globalization, the internationalization processes become part of the structure and the strategic development of large companies and in the hotel industry was not different. At the end of the twentieth century, hotel companies began to expand around the world with the development of tourism and transport, especially airlift, which shortened distances and drove tourists farther and farther in their best-known brands. In this context, Wyndham Hotel Group stood out and became, in 2017, the largest hotel chain in the world in the quantitative of hotels. It is the largest and strongest brand is Ramada, which arrived in Brazil in 2011. This work has as general objective to understand, through a qualitative case study about Ramada Airport Lagoa Santa hotels (the first in Brazil) and the Ramada Recife (the first in the Northeast), how the internationalization process of the Wyndham chain in Brazil happened. For this, this study aimed specifically to analyze the process of entering the Ramada flag in Brazil, the mode of entry and operation of the mentioned hotels, as well as the flag in the country and the Wyndham control over them. The method used was qualitative, using a case study, where it concluded that the Vert Hotéis chain holds the operation and development license of the Ramada do Brasil brand, managing the management and operation of the hotels, which Ramada Lagoa Santa and Ramada Recife are Wyndham franchises. In both cases, it is also clear that there is not network influence on the hotels and that the degree of network control over them is low.

Keywords: Internationalization. Internationalization of services. Hotel chains

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.1 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS	23
2.2.1 Características das empresas de serviços	24
2.2.2 Características dos Processos Adotados pelas Empresas na Internacionalização	27
2.2.3 Modos de Entrada das Empresas de Serviços	28
2.2.4 Grau de Controle dentre os modos de entrada	35
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS	37
2.3.1 Processo Histórico	38
2.3.2 Principais modos de entradas	40
2.3.3 Fator imobiliário	43
3. METODOLOGIA	45
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.2 COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA	48
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4. RESULTADOS	52
4.1 PROCESSO DE CHEGADA DA BANDEIRA RAMADA	52
4.2 MODO DE ENTRADA E DE OPERAÇÃO	57
4.2.1 Ramada Airport Lagoa Santa	62
4.2.2 Ramada Suítes Recife Boa Viagem	69
4.3 GRAU DE CONTROLE	75
5. CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – OPÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICA DA PESQUISA	95
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA	96
ANEXO A	97

1. INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, a internacionalização passou a se destacar na literatura acadêmica e na prática organizacional das empresas. A internacionalização pode ser conceituada como o envolvimento da empresa em operações fora do seu país de origem ao longo do tempo (MELIN, 1992) e analisada como mais uma etapa do processo de formação da estratégia empresarial. O processo de internacionalização pode acontecer em várias dimensões (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e pode ser entendido também, como processo de aprendizagem e de escolhas racionais de gestores (MELIN, 1992) ou estar associada à geração e/ou criação de oportunidades para gerar valor e crescimento para uma empresa (LU; BEAMISH, 2001).

As teorias que visam explicar as razões que determinam o início do processo de internacionalização, na década de 1990, foram desenvolvidas individualmente por pesquisadores de países desenvolvidos, buscando explicar o comportamento das empresas nesse contexto. Dentre os motivos elencados para uma empresa internacionalizar suas operações destacam-se: retaliar ações prévias dos competidores ou posicionar-se em mercados potenciais (MADSEN, 1998), buscar novos mercados pela saturação do mercado interno (DUNNING, 1980), obter vantagem competitiva (PORTER, 1990) ou, até mesmo, gerar e/ou criar oportunidades para aumentar o valor e crescimento para a empresa (LU; BEAMISH, 2001).

Autores como Räsänen (2003) e Carneiro e Dib (2007) defendem que há dois grandes grupos de teorias sobre internacionalização das empresas: as teorias econômicas e as teorias comportamentais. As primeiras visam explicar as decisões gerenciais que buscam a maximização dos retornos econômicos para a organização. Já as teorias comportamentais explicam as decisões dos gestores ao internacionalizarem suas operações para evitar riscos e incrementar a aprendizagem. Porém, ambas correntes teóricas consideram que “[...] o ideal é que a decisão seja tomada como uma forma estratégica pela gestão” (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015 p. 472).

O aumento do interesse dos pesquisadores sobre o processo de internacionalização das empresas foi seguido, também, por um incremento sem precedentes na economia mundial e nos investimentos estrangeiros empresas serviços (PLA-BARBER; LEON; VILLAR, 2011). O setor de serviços possui características diferentes do setor de produtos, uma vez que sua produção e consumo são simultâneos e não há como criar um estoque e nem criar um padrão de produção. Assim, a internacionalização de serviços tem um conjunto de peculiaridades que serão apresentadas mais adiante. Visando entender esse processo e aprofundar as pesquisas nessa área, a temática central desse trabalho é a internacionalização do setor de serviços especificamente o setor hoteleiro.

A indústria hoteleira é por natureza um ambiente complexo, composto de partes com interesses e objetivos diferentes, o que gera a necessidade de estudos cada vez mais aprofundados (CORTE, 2016). Dentre as razões elencadas para o início do processo de internacionalização das empresas hoteleiras destacam-se: as novas tendências da população com relação a viagens e transportes, a evolução dos estilos de vida dos consumidores, a mudança do comportamento no que diz respeito ao consumo, o desenvolvimento tecnológico e, até mesmo, a globalização (NYKIEL, 2005). Embora a indústria hoteleira global seja uma indústria fragmentada, estima-se que “no ano de 2014 as cinco maiores cadeias hoteleiras já respondiam por mais de um milhão de quartos de hotel e que 80% dos hotéis em construção em todo o mundo eram afiliados a alguma rede hoteleira” (ROGERSON, 2016, p. 445).

As redes hoteleiras podem ser conceituadas como um agrupamento de hotéis que possuem uma administração comum com semelhanças em suas características (IVANOVA; RAHIMI, 2016) e com cada uma de suas bandeiras associadas a uma determinada marca. As bandeiras hoteleiras, normalmente, seguem um padrão operacional que segmentam a marca e o serviço, responsáveis por classificar o estabelecimento dentro do mercado e criadas também com a intenção de facilitar a venda e viabilizar a operação hoteleira (DUARTE, 2005).

O processo de internacionalização na hotelaria teve início nas décadas de 1950-1960 com as grandes cadeias americanas (CARRASQUEIRA, 2016).

A rede Hilton, conforme declara seu fundador, Conrad Hilton, “decidiu-se construir hotéis no exterior com a crença de que hoteleiros ocidentais estavam destinados a ir aonde quer que os jatos levem seus clientes: a globalização e a ascensão de emergentes nações levaram a um *boom* de décadas” (THE ECONOMIST, 2013). Todavia, a expansão dessas redes aconteceu nas décadas de 1970-1980, com o surgimento de novas oportunidades nas economias emergentes, como no caso do Brasil, que passou a ser um mercado de alvo das redes hoteleiras internacionais em meados de 1970 e que, nos dias atuais, junto com outros países da América do Sul, atraem os investidores internacionais pelo potencial econômico e pelas possibilidades de negócios (WENDLING, 2018).

Para entender a internacionalização de uma empresa de serviços, é necessário analisar cinco questões fundamentais: por que, o que, quando, onde e como a empresa internacionaliza suas operações (CARNEIRO; DIB, 2007). À luz dessa perspectiva, a presente pesquisa intenta analisar o “como” as redes hoteleiras internacionalizam suas operações.

A empresa escolhida para o estudo foi a rede americana de hotéis Wyndham, a partir da chegada de uma de suas bandeiras, a Ramada, no Brasil, em 2011, com o hotel Ramada Airport Lagoa Santa, no Estado de Minas Gerais e do Ramada Suítes Recife em Pernambuco, no ano de 2015. A rede Wyndham Hotel Group tem 15 marcas de hotéis que atualmente administram cerca de 8.000 estabelecimentos e mais de 600.000 quartos em 66 países em todos os continentes. A Bandeira Ramada (a maior da rede) tem mais de 800 hotéis em aproximadamente 63 países (WYNDHAM HOTELS AND RESORTS, 2018).

Com base na chegada da bandeira no Brasil, esse trabalho visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorreu o processo de internacionalização da bandeira Ramada da rede hoteleira Wyndham no Brasil?** Os objetivos de pesquisa são listados na próxima seção.

Com vistas a responder esta pergunta, abaixo são elencados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de internacionalização no Brasil da bandeira Ramada da rede hoteleira Wyndham.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Entender como ocorreu o processo de internacionalização da bandeira Ramada no Brasil.
- Analisar o modo de entrada e de operação escolhido para o mercado brasileiro.
- Analisar o grau de controle da Wyndham sobre os empreendimentos no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema desta pesquisa juntamente com objetivos relacionados aos processos de internacionalização de serviços se deu com base em uma análise do contexto de estudos acadêmicos e na dinâmica de atuação do mercado hoteleiro no Brasil e seu cenário de expansão. Esse mercado configura-se no âmbito dos serviços, cujas pesquisas acadêmicas são consideradas esparsas e fragmentadas (JAVALGI; GROSSMAN, 2014) se comparadas ao índice de pesquisas sobre internacionalização de manufaturas. No que se refere à internacionalização dos serviços, os limites de localização tornaram a indústria hoteleira uma das mais globalizadas (SANTOS; BROCHADO; ESPERANÇA, 2016).

Assim, esse trabalho visa contribuir com uma pesquisa relacionada a uma rede internacional de grande porte, e o modelo de negócio usado em sua chegada ao Brasil. Esse tipo de estudo ganhou evidência mais recentemente com contribuições advindas de áreas distintas de estudo como negócios e gestão, geografia econômica e de turismo (YU; BYUN; LEE, 2014; ROGERSON, 2016).

Atualmente, as maiores redes hoteleiras do mundo são: Hilton, InterContinental, Best Western, Hyatt, Marriott, Accor, Wyndham e Starwood (MITEVA, 2018) todas de origem do hemisfério norte. Esse fator corrobora a ideia de que, apesar de a pesquisa em internacionalização de redes hoteleiras ser extensa, os trabalhos de pesquisa baseados na expansão de cadeias hoteleiras nos países do hemisfério sul são quantitativamente menores (ROGERSON, 2016), apesar de a América do Sul ter sido considerada pela Organização Mundial de Turismo como o continente com maior entrada internacional de 2017.

Ademais, segundo Wendling (2018) três razões fazem dos países da América Latina alvo de interesse para estudos sobre internacionalização de redes hoteleiras: (i) a atividade turística tem sido um motor de expansão econômica na América Latina; (ii) a estabilização política e financeira do continente; (iii) que facilitou e incentivou o progresso das atividades turísticas. Dessa forma, esse trabalho é uma possibilidade de ampliar esses estudos no contexto do hemisfério sul ao se concentrar no Brasil.

Como introduzido anteriormente, o processo de internacionalização é composto por várias etapas - desde o momento em que a empresa decide internacionalizar até o momento que ela define seu modo de entrada em um país e inicia suas operações. Dentre as decisões que ocorrem nesse processo, o maior alvo das pesquisas acadêmicas é o modo de entrada que as empresas escolhem (ANDREU; CLAVER; QUER, 2017), uma vez que ele determina o modo efetivamente de operação e, conseqüentemente, o grau de controle da rede hoteleira nos diferentes países de destino.

Por isso, é importante estudar como ocorre essa etapa da internacionalização e, por meio dos hotéis, entender como acontece a operação das redes hoteleiras no país. Mesmo não sendo uma pesquisa com intuito de generalização, o fato de estudar uma das maiores redes do mundo, a Wyndham (mais recente no Brasil), pode contribuir para contextualizar a tendência de internacionalização no cenário atual bem como agregar conhecimento histórico às pesquisas futuras.

A investigação visa não só contribuir academicamente como apresentar uma relevância prática para o setor empresarial, uma vez que entendendo o processo de gestão e expansão das redes hoteleiras, as empresas nacionais

podem desenvolver o processo de internacionalização e a operação dos hotéis analisados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo fazer uma revisão de literatura acerca das teorias que embasam o estudo sobre a internacionalização das empresas. Aqui, são elencadas as principais teorias que explicam a internacionalização, mais especificamente, as empresas de serviços, enfocando o processo de internacionalização das redes hoteleiras.

2.1 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em meados de 1945, com o fim da Segunda Guerra Mundial, a economia passou por vários processos de reestruturação e transformação, inclusive no mercado de negociações internacionais. Os mercados globais passaram a ser parte da estrutura e estratégia das grandes organizações. Esse impulso do mercado global se deu em paralelo ao desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação e das facilidades relacionadas ao setor de transporte.

Com o crescimento e a expansão das empresas e de suas operações, os autores e pesquisadores passaram a buscar, cada vez mais, entender e agregar conceitos à internacionalização. Pode-se considerar o conceito de Melin (1992), que define internacionalização como sendo um processo estratégico das organizações, no qual, dentro de um determinado estágio e de forma gradual, as empresas passam a investir e a operar nos países do exterior.

Atualmente, já existem diversas pesquisas na área, porém nem sempre há um consenso sobre uma definição, pois entende-se que cada conceito está relacionado a um ponto de vista e de análise com base nas pesquisas feitas ao longo dos anos. As mais recentes revisões de literatura indicam que o foco central da internacionalização se refere ao envolvimento operacional das empresas no mercado estrangeiro (PEREIRA; ZILLI; VIEIRA; VOLPATO, 2018).

Entretanto, vale salientar que a forma mais adequada para que o processo ocorra e seja vantajoso para a organização é ser estrategicamente pensado e aplicado, não uma tentativa desesperada das empresas (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015). Isso corrobora a teoria de Melin (1992) sobre a internacionalização estar relacionada a uma decisão estratégica das organizações.

As primeiras pesquisas sobre a temática da internacionalização surgiram no início do século XX nas empresas de manufatura. Coase (1937) em “*The nature of the firm*” defende que o investimento no exterior era um caminho que as empresas seguiam para obter vantagens de custos em suas transações – nesse contexto, o preço era o item mais relevante para as transações internacionais.

Ao revisarem a literatura sobre internacionalização das empresas, alguns autores (ANDERSEN; BUVIK, 2002; RÄISÄNEN, 2003; CARNEIRO; DIB, 2006) defendem que há duas linhas teóricas para explicar esse processo de expansão internacional, uma baseada em **fatores econômicos** e outra em **fatores comportamentais**. O primeiro enfoque reforça a ideia de que os processos internacionais são iniciados unicamente com a intenção de maximização de lucros para a empresa. O segundo enfoque advoga que o processo de internacionalização é orientado pela redução de riscos, em detrimento da maximização de recursos e depende das atitudes, percepções e comportamento dos gestores.

À luz das teorias econômicas, podem-se citar: (i) Ciclo de vida do produto, (ii) Paradigma Eclético, (iii) Teoria do poder de mercado e a (iv) Teoria de internalização, ao passo que dentre as teorias comportamentais citam-se: (i) Modelo de Upssala, (ii) Networks e o (iii) Empreendedorismo internacional. Cada uma delas apresenta um enfoque sobre o processo de internacionalização e uma determinada perspectiva acerca do processo. A primeira teoria econômica elencada é a do Ciclo de Vida do Produto, que considera que o mercado e o próprio movimento cíclico das empresas as impulsionam ao mercado internacional (VERNON, 1979). Conceito que hoje já não se aplica tanto, uma vez que existem evidências de que algumas empresas já nasceram com vocação para o mercado global como as chamadas *born globals*.

A segunda teoria, o Paradigma Eclético, foi concebida por Dunning, em 1977, considerando a ideia de que a internacionalização acontece com base em três vantagens: *ownership, locational and internalization* (propriedade, localização e internalização). Considera-se que para internacionalizar suas operações, as empresas precisam ter vantagens relacionadas a propriedades (ativos físicos) e à localização diante dos concorrentes (relacionadas à abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo), ao *know-how* tecnológico, à infraestrutura, a instituições, ao tamanho do mercado, à estabilidade política e econômica, ao regime cambial e ao esquema de política econômica de uma determinada região.

Por fim, as empresas devem possuir ainda: vantagens de internalização para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc.). Caso a empresa perceba altos custos de transação preferirá usar as suas vantagens em vez de negociá-las. O paradigma eclético está diretamente relacionado à ideia de investimentos diretos no estrangeiro (IDE), e na percepção de transferência de ativos a outros países. Ele não se aplica necessariamente a expansões não patrimoniais (DUNNING, 1977).

A terceira teoria dentro dos critérios econômicos é a teoria do Poder de Mercado, que defende a ideia de que as empresas têm um ritmo ótimo de crescimento no mercado nacional e que, quanto mais concentrada sua capacidade em um mercado, seu índice de lucro é mais elevado. Entretanto, em algum momento, não seria tão simples para empresa concentrar suas atividades em um mercado apenas, assim, o lucro obtido passa a ser investido em um determinado campo internacional a fim de concentrar seu mercado em um novo ambiente (HYMER, 1976).

Com base em outra perspectiva, as teorias comportamentais vinculam a internacionalização a um conjunto de fatores que envolve a gestão da empresa, propensão ao risco, processos de aprendizagem e não apenas os recursos e poder econômico da empresa. A primeira teoria, o Modelo de Upssala, até 2011 foi considerada como o modelo conceitual mais proeminente nos estudos de internacionalização por explicar o processo considerando aspectos comportamentais de aprendizagem e de inovação (PRANGE; VERDIER, 2011).

Essa teoria surgiu na década de 1970 (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAU, 1975) na Universidade de Uppsala, a partir da investigação do processo de internacionalização de quatro empresas suecas com a finalidade de explicar como as empresas escolhiam e entravam em mercados internacionais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os autores concluíram que as empresas passavam por cinco estágios fundamentais na internacionalização. Em um primeiro estágio, usavam agentes como intermediários para o processo de internacionalização; depois estabeleciam subsidiárias e seguiam nessa sequência, até iniciarem a produção/operação em um país hospedeiro. Eles destacaram também que um dos grandes desafios das empresas é minimizar os problemas relacionados à “distância psíquica” com os países. Essa distância é definida como “[...] soma de fatores que impedem o fluxo de informações de mercado, sendo: a diferença de idioma, educação, práticas empresariais, cultura e desenvolvimento” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 25).

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o um segundo arcabouço teórico, a teoria de Networks. Nesta perspectiva, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. Dessa forma, as empresas utilizam as suas redes de contato 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; DIB, 2007; COSTA, 2010).

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o segundo conceito, a teoria de Networks, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. Dessa forma, “As empresas utilizam as suas redes de contato 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; DIB, 2007; COSTA, 2010).

A teoria de redes, como também é conhecida, parte da ideia de que as empresas acumulam aprendizados em suas transações e que se aprende quando se negocia com outras empresas e quando as mesmas interagem em

parceria. Os autores afirmam que essas redes não são apenas a empresa em si, mas seu núcleo de concorrentes, fornecedores, clientes e distribuidores (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essa afirmativa nos leva a compreender que, desde os primeiros estudos, já se concebia que os fatores e as transações da internacionalização aconteciam de forma isolada.

O Empreendedorismo Internacional (EI) é também um dos pilares teóricos da internacionalização das empresas. Morrow (1988) e McDougall (1989) são considerados os precursores do campo do EI. Essa corrente teórica parte do princípio que a motivação por empreender em mercados internacionais é uma oportunidade vislumbrada pelo empreendedor.

Com base na revisão internacional de literatura, Leite e Moraes (2013) definem o EI como sendo o processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva. Esse conceito corrobora a afirmação de que: “[...] empreender em mercados internacionais é uma incansável busca por ‘identificar e explorar oportunidades’” (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, p. 3).

Em um cenário mais recente, Reuber, Knight, Liesch e Zhou (2018) apontam que a literatura sobre EI tem como palavra-chave a oportunidade. Os autores defendem que a oportunidade é o caminho que leva um determinado produto até um mercado, e que a visão empreendedora parte dos indivíduos que atuam nas organizações. O empreender surge de uma série de decisões intuitivas ou analíticas que acabam levando as empresas ao mercado exterior.

Considerando as seis principais teorias apresentadas nesta seção, Carneiro e Dib (2007) elaboraram um trabalho analisando o processo de internacionalização das empresas considerando cinco questões básicas elencaram as respostas das respectivas teorias a essas questões. São elas: por que que as empresas internacionalizam, o que elas irão exportar, quando irão, para que país e como entrarão no mercado. Esses critérios são determinantes para entender o processo de internacionalização das empresas.

A partir dessas principais teorias e suas vertentes (econômicas e comportamentais), os autores elaboraram um quadro explicativo relacionando teoria e o modo pelo qual a internacionalização ocorre.

Quadro 1: Critérios de internacionalização

LINHAS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO						
CRITÉRIOS ECONÔMICOS				CRITÉRIOS COMPORTAMENTAIS		
Ciclo de vida do produto	Paradigma Eclético	Poder de Mercado	Teoria de internalização	Modelo de Uppsalla	Network	Empreendedorismo internacional
O mercado e as ameaças impulsionam a inovação e a busca por mercados que gerem mais vantagens econômicas e geográficas.	Por meio de exportação, investimento direto, licenciamento. Combinando as vantagens entre: propriedade, localização e internacionalização.	Com a criação de mercados fortes, visando manter a força da organização no segmento.	Com base na análise racional do ambiente interno e dos benefícios do mercado externo.	Por meio de comprometimento gradual de recursos.	Por meio de relações entre a rede.	Busca de oportunidades nos mercados, sejam elas por fusões ou aquisições, licenciamento e exportação

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2006)

O Ciclo de Vida do Produto revela que o mercado e as ameaças que a empresa enfrenta impulsionam uma busca por inovação, sendo esse o vetor para as empresas internacionalizarem. O Paradigma Eclético é mais objetivo e considera que a exportação, os IDEs são uma combinação de vantagens de OLI que possibilitam o processo de internacionalização. No Poder de Mercado a empresa é impulsionada por um processo de consolidação e fortalecimento no segmento em questão, seguido da teoria de internalização, que apresenta características decisórias mais racionais e de bastante autoconhecimento por parte das empresas.

Por fim, as teorias comportamentais são entendidas como um processo corrente e contínuo das organizações, sendo o Modelo de Uppsala justamente essa definição de envolvimento gradual com outros mercados, o Network por sua vez, é o envolvimento da empresa em redes internacionais e o EI mais plural em seu contexto, considera a busca por oportunidades como vetor da internacionalização das empresas.

Em linhas gerais, essas teorias foram criadas e aplicadas em estudos de empresas no ramo das manufaturas. Todavia, os segmentos das empresas de serviços possuem definições e características peculiares que demandam pesquisas que contemplem essas especificidades e serão trabalhadas na próxima sessão.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

As pesquisas acadêmicas ao longo dos anos diferenciaram serviços e produtos levando em conta as características de intangibilidade, de inseparabilidade da produção e do consumo, de heterogeneidade e de perecibilidade dos serviços (ZEITHAML, 1985; KAHTALIAN, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER; LEÃO, 2008). Assim, pode-se perceber que essas características fizeram do setor de serviços um segmento específico de prática e pesquisa, principalmente no âmbito da atividade internacional.

Javalgi e Martin (2007) consideraram que, para estudar a internacionalização de serviços, as variáveis a serem analisadas são: as características da empresa estudada, as características dos processos que ela aplica, as características dos serviços que presta e as estratégias de internacionalização que adota. A essas características, Silva (2016) acrescenta que o mais importante no desenvolvimento destas pesquisas é compreender que os padrões de serviços são diferentes de uma empresa para outra.

A principal característica da indústria de serviços hoteleiros, por exemplo, é a produção e o consumo concomitantes e o emprego de mão de obra intensiva por 24 horas, o que gera grande esforço e investimento de recursos tangíveis e intangíveis, principalmente no que se refere aos recursos humanos. O grande desafio para as redes hoteleiras é oferecer e manter um padrão de serviços nos mais diferentes países onde atuam (IVANOVA; RAHIMI, 2016).

Assim, para fins didáticos, com o objetivo de estudar a internacionalização de serviços no setor hoteleiro, as próximas seções desse trabalho mostram uma análise com base nas características das empresas de serviços, nas características dos processos adotados e nas características dos serviços no contexto das empresas de serviços hoteleiros, bem como das estratégias adotadas por esse tipo de empresas durante o processo de internacionalização.

2.2.1 Características das empresas de serviços

O primeiro tópico a ser analisado no processo de internacionalização de serviços de uma empresa são suas próprias características. No contexto das

redes hoteleiras, podem ser consideradas características relevantes: os ativos e as capacidades da empresa, as características dos gerentes, as características da estrutura, a experiência internacional e do negócio, o grau de internacionalização e o investimento necessário, além do tamanho da empresa (SILVA; SUAVE, 2016).

Dentre esses itens, destacam-se as características relacionadas aos ativos, sejam os intangíveis ou tangíveis (RUGMA, 2005). Esses ativos podem ser classificados em financeiros, organizacionais, humanos e físicos (BARNEY, 1991). Há também autores que acrescentam os recursos tecnológicos (GRANT, 1991), os recursos relacionais (PIKE; TOOS; MARR, 2005) e os recursos reputacionais (GRANT, 1991). Grant (1991) afirma, ainda, que os ativos financeiros estão vinculados à capacidade de geração da receita e financiamentos das empresas, ou seja, na internacionalização a primeira capacidade analisada de uma empresa é sua característica de ativos financeiros. Sem isso, o processo e a capacidade de internacionalizar suas operações podem se tornar remotos.

Já os ativos organizacionais se referem à estrutura de planejamento, controle e coordenação da empresa, pois caracteriza a organização e seus processos, sendo um ativo crucial a ser mantido e trabalhado na expansão internacional das empresas. Os ativos organizacionais direcionam a estratégia da expansão, como ela será operacionalizada e como se comporta diante do processo, principalmente, no âmbito de relacionamento com a cultura local e suas diferenças (JAVALGI; MARTIN, 2007; JAVALGI; GROSSMAN, 2014).

A capacidade da gestão de entender o mercado de destino, sua cultura e limitação são fundamentais (BIANCHI; OSTALE, 2006), além de enfrentar as barreiras linguísticas, ter uma mentalidade aberta aos aspectos globais e uma visão de empreender internacionalmente. O papel da gestão é um vetor no contexto da internacionalização de serviços e uma característica decisiva para discernir entre as empresas que têm sucesso na internacionalização e as que não têm (SILVA, 2016).

Ao analisar a estrutura necessária para o sucesso nesse processo de internacionalização, Brock (2012) ressalta a importância dos ativos físicos das organizações, sendo eles: as instalações físicas, os equipamentos e os insumos necessários e o capital humano a se deslocar. A depender do modo

de entrada escolhido pela empresa hoteleira, há maior ou menor necessidade de ativos, por exemplo, nas expansões não patrimoniais (franquias e contrato de gestão, por exemplo) não há uma demanda alta desses ativos (KRULL, 2004).

Os recursos tecnológicos são destacados por alguns autores (GRANT, 1991) como sendo cruciais para manter a competitividade das empresas no mercado atual, mas, principalmente, em um novo mercado. Outros autores defendem que, mais que um diferencial, os recursos tecnológicos são fundamentais e básicos para que o processo ocorra; sem ele, a empresa não concretiza sua internacionalização (BRANCO; RODRIGUES, 2006).

Os ativos relacionais (PIKE; TOOS; MARR, 2005) também são importantes para o processo de internacionalização das empresas, ao ponto que alguns autores advogam que um dos principais motivos para as empresas de serviço internacionalizarem suas operações é para atender demanda dos clientes em mercados estrangeiros. Por fim, citam-se os ativos reputacionais das empresas (GRANT, 1991), ou seja, a imagem da empresa diante do mercado (nesse contexto o mercado internacional) principalmente quando se trata da internacionalização de franquias (BAENA; CERVICO, 2012).

Assim, conhecer e delimitar cada um desses ativos tangíveis e intangíveis é fundamental para caracterizar a empresa, uma forma de autoconhecimento necessário às organizações para investir nos mercados internacionais. É necessário, também, entender o escopo das capacidades das empresas que podem ser classificadas em capacidades de adaptação, de aprendizagem (adquirir conhecimento), de construção de uma marca, de gerenciamento do relacionamento com o cliente e do gerenciamento dos canais de venda (FRASQUET; DAWSON; MOLLA, 2013). Cada uma dessas capacidades desempenha um processo fundamental no contexto internacional da gestão de uma empresa.

A princípio, Blomstermo et al. (2004) usaram o termo "conhecimento experiencial", centralizando a ideia que apenas empresas experientes teriam a capacidade estrutural e a *expertise* para internacionalizar os seus serviços. A experiência, apesar de não ser completamente desnecessária, não é o único fator a ser considerado, pois há um conjunto de outras capacidades e recursos (BLOCK, 2004) que devem ser levados em conta.

Além de experiência, estrutura e recursos, as empresas passam por uma série de investimentos para atingir o objetivo da internacionalização. Esses investimentos, caracterizados como “volume de investimentos de início” (GULAMHUSSEN, MARQUES 2007), podem ser exemplificados como pesquisas de mercado, contratos de expansão (não patrimonial ou IDE – Investimento Direto Estrangeiro), contratação de mão de obra, deslocamento de recursos e capacitações, até o grau de comprometimento que a matriz terá com as filiais internacionais (KRULL, 2004).

Outro ponto crucial para se entender o processo de internacionalização das empresas de serviços é a necessidade de determinar quais serviços serão internacionalizados, ou seja, responder à pergunta “o que” (CARNEIRO; DIB, 2007). Pode-se afirmar que a maioria das empresas inicia sua internacionalização com os serviços que possui mais *expertise* e sucesso. Assim, chegam ao país destino com vantagem competitiva diante da concorrência para depois investir em inovação de serviços e aplicá-los (GOERZEN; MAKINO, 2007).

Outras variáveis também podem ser consideradas no processo de internacionalização como a troca de conhecimento entre mercados e empresas, a retenção de informações sobre o mercado internacional, o capital humano e a habilidade tecnológica que a empresa possui, o poder financeiro que retém e se a marca vinculada à empresa tem uma boa reputação no mercado local e no estrangeiro (SILVA, 2016). Considerando as características das empresas de serviço abordadas nessa sessão, na sequência abordaremos os processos adotados por elas na sua internacionalização.

2.2.2 Características dos Processos Adotados pelas Empresas na Internacionalização

No âmbito das empresas de serviços, os recursos intangíveis possuem uma grande expressividade de modo que, no momento da internacionalização, acaba sendo necessário que as empresas reúnam esforços e adotem processos específicos para viabilizar a exportação. Os esforços e as práticas de internacionalização seguem a ideia de que “quanto maior o conteúdo

intangível, mais seria requerido um esforço diferente e um processo diferente para internacionalizar a empresa” (PLA-BARBER; GHOURI, 2012 p. 1007).

Existem algumas variáveis que caracterizam a determinação do processo de internacionalização das empresas, quais sejam: grau de inovação que possui, o capital para investimento (PLA-BARBER; GHOURI, 2012), a qualidade que a empresa possui (JAVALGI; GROSSMAN, 2014) bem como a força da marca, a capacidade tática e a técnica para o desempenho do processo de internacionalização.

A internacionalização de serviços pode ser **planejada** ou **oportunista** (COVIELLO; MARTIN, 1999). A primeira diz respeito a uma situação na qual a empresa tem uma participação ativa e vão em busca de parceiros, enquanto na segunda, a empresa tem uma participação mais passiva, e o processo ocorre em resposta a uma demanda.

Outra decisão importante no processo de internacionalização das empresas de serviços é a escolha do modo de entrada nos mercados estrangeiros pois há uma relação entre o modo de entrada escolhido, o nível do grau de controle e da entrega do serviço (BRIDA, 2015). Neste processo, algumas perguntas devem ser respondidas: o cliente se desloca até o prestador do serviço ou o serviço alcançará o seu cliente final? haverá presença comercial no país? quais ofertas são aplicáveis? como será aplicado o gerenciamento e e-commerce? E estas decisões estão diretamente relacionadas às motivações da empresa ao internacionalizar suas operações e ao destino escolhido (SILVA, 2016).

Essa combinação de processos é sintetizada por Carneiro e Dib (2007), quando defendem que o modo **como** as empresas internacionalizam está baseado em três tópicos: o modo de entrada, seu respectivo modo de operação e o grau de controle da empresa matriz. Os modos de entrada relacionados à indústria hoteleira são, de modo geral, a internacionalização por meio de IDE (investimento direto no estrangeiro) ou por meio das expansões não patrimoniais, temas que serão dissertados no próximo subtópico.

2.2.3 Modos de Entrada das Empresas de Serviços

A escolha do modo de entrada é uma das escolhas estratégicas mais importantes da organização, pois influencia o compromisso de recursos da empresa, o risco de investimento e o grau de controle e de participação nos lucros que organização terá no país destino (BAENA; CERVINO, 2012). No contexto da hotelaria, esses modos são classificados em Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) e a Expansão Não Patrimonial.

A escolha do modo de entrada de uma empresa em um determinado país pode estar relacionada tanto a fatores internos como a fatores externos, fatores relacionados à empresa e ao país de destino (ANDREU; CLAVER; QUER, 2017; WENDLING, 2018). A maioria das pesquisas considera que o fator que mais impacta na escolha do modo de entrada é o risco do país destino. Esse risco é mensurado considerando o grau de instabilidade financeira que o país possui, aspectos da política e governança, impulsionando a empresa decidir por transações e modos de entrada que minimizem esses riscos (franquias e contratos de gestão, por exemplo).

Sobre os fatores internos, considera-se determinante que as empresas tenham um alto grau de conhecimento de mercado e experiência no setor. Assim, quanto menor o nível de incerteza e maior a *expertise* de uma empresa no mercado, maiores as chances de determinar um modo de entrada que envolva mais recursos (ANDREU; CLAVER; QUER, 2017). Outro determinante bastante citado pelos autores, no setor da hotelaria é a distância cultural (JOHANSON; VAHLNE, 1977) pois, as empresas tendem a escolher destinos onde essa diferença de culturas seja menor para diminuir esses riscos.

Azofra e Martinez (1999) afirmam que o processo de internacionalização das redes hoteleiras está assentado na premissa de que quando a distância é maior, maior é a necessidade de contar com apoio de empresas e/ou administradores hoteleiros locais. São alguns dos principais modos de entrada utilizados pelas redes hoteleiras: Investimento Estrangeiro Direto (IDE) e Não Patrimonial.

O investimento direto de grandes empresas em um determinado país, no fim dos anos 1980, foi visto pela maioria dos governos (principalmente de países em desenvolvimento) de modo favorável no sentido econômico. Com isso, houve incentivos fiscais e financeiros para atrair esses investimentos (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2003)

Assim, o Brasil passou a ser um mercado bastante atrativo para esse tipo de investimento, alavancando a indústria hoteleira do país, atraindo redes internacionais que se instalaram principalmente nas grandes cidades. O Brasil ficou conhecido como um mercado de “grande recepção de IED que foi determinado pela orientação para o crescimento econômico e à consolidação de um regime político não-discriminador do capital estrangeiro” (FERNANDES; CAMPOS, 2008, p. 490).

Uma ressalva importante com relação IDE é o fato de que as empresas passam a adquirir um estoque físico cada vez maior e mais complexo de administração (VON HIRSCH, 1976). Esse acúmulo patrimonial nem sempre atrai o interesse das redes hoteleiras, pois acaba envolvendo custos muitos altos de administração, sejam esses para construção dos empreendimentos ou para sua manutenção (PROSERPIO, 2003). Outros modos de entrada, que podem ser considerados exemplos de IDE aplicados à hotelaria, são as fusões e aquisições e o *greenfield*.

Por fusão entende-se a integração de duas empresas de forma igual com um determinado objetivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), no qual as pessoas jurídicas envolvidas se extinguem, dando origem a uma nova pessoa jurídica que receberá, por transferência, todos os ativos e passivos das companhias fundidas (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002; GRANATA; CHIRICO, 2010). Uma ressalva sobre a ideia de fusão é o fato de que nem sempre as empresas operam de forma uniforme, na maioria das fusões, a cultura organizacional de alguma delas acaba prevalecendo.

Por outro lado, as aquisições são estratégias que podem ser amigáveis ou não, uma vez que, nesse conceito, autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) defendem que há um processo de controle entre a empresa adquirente e a empresa adquirida. Por outro lado, Júnior, Rigo e Cherobim (2002) afirmam que esse método é atrativo justamente por possibilitar esse direito de controle de uma empresa para com a outra.

As fusões são comuns no setor hoteleiro, como foi o caso da fusão entre as redes Marriott e Starword que se tornaram “a maior rede hoteleira em quantidade de UH (Unidades Habitacionais) do mundo” (WHITMORE, 2018). A fusão acontece e a soma de ativos das empresas pode aumentar consideravelmente a quantidade de quartos e cidades de uma determinada

rede de hotéis. Assim, o negócio cresce de forma mais econômica e mais forte, pois as partes já possuem marca e empresas estabelecidas e consolidadas, podendo agregar valor às redes hoteleiras.

O termo *greenfield* significa literalmente **campo verde** e pode ser conceituado como a escolha de uma aquisição em planta, sem a estrutura do adquirido estar pronta ou em funcionamento (GORG, 2000). Esses são investimentos em projetos incipientes, nos quais o investidor aplica seus recursos desde a construção da estrutura necessária para operação do negócio.

Meyer e Estrin (2001) defendem também que o projeto *greenfield* dá ao investidor a oportunidade de criar uma organização inteiramente nova especificada para seus próprios requisitos. Por outro lado, o *greenfield* demanda um longo tempo e gastos de recursos até iniciar a operação, o que acaba se tornando uma crítica comum entre as redes hoteleiras.

Outra forma de expansão das empresas hoteleiras são os *Joint Ventures* que ocorrem quando “[...] duas ou mais empresas reúnem uma parte de seus recursos dentro de uma organização legal comum” (KOGUT, 1988, p. 320). *Joint ventures* são acordos considerados contratos legais, cuja propriedade e gestão da organização são compartilhadas por mais de uma organização (SPARLING; COOK, 1999).

O acordo de união ou aliança estratégica entre empresas por meio de uma *joint venture* nos mercados internacionais hoteleiros pode trazer e destacar-se por meio das seguintes vantagens: “[...] redução dos riscos dos negócios, aumentando as eficiências de produção e superando as barreiras de entrada, bem como aceitação do negócio” (KHAN, 2014, p. 35). Considera-se que, na parceria, os lados mais positivos de cada empresa agregam valor à organização. Diferentemente do IDE, a expansão não patrimonial implica em uma expansão das redes hoteleiras com base em ativos intangíveis e, principalmente, sem que envolvam os bens patrimoniais dos hotéis. As principais formas de expansão não patrimonial são: as franquias, a franquia por meio de licença de marca e o contrato de gestão.

A expansão por meio de **franquias**, tornou-se a estratégia de crescimento mais amplamente utilizada por cadeias hoteleiras entre o final do século XX e início do século XXI (CUNILL; FORTEZA, 2010). Nesse modo, a

responsabilidade da gestão pelo empreendimento passa a ser 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* à empresa franqueadora (GARCIA, 2013).

As franquias são muito atraentes para as grandes redes hoteleiras, uma vez que já possuem a marca consolidada e querem investir e buscar novos mercados em curto prazo, em grandes distâncias e números de países. Assim, as maiores cadeias de hotéis, atualmente, usam cada vez mais a franquia e os contratos gerenciais como estratégias para entrar em mercados internacionais (MITEVA, 2018) por esta forma de expansão ter algumas vantagens conforme quadro a seguir:

Quadro 2 Vantagens de possuir um hotel sob franquia

Realização de conceito e estratégias de negócios sob o nome de empresa conhecida;
Grandes chances de sucesso do negócio;
Plano completo e especificação para construção de instalações;
Os bancos veem a franquia como uma empresa com relativamente baixo risco;
Imagem e marca corporativa de renome;
Treinamento gerencial e suporte por franqueadores;
Promoção de serviços e produtos no franqueador.

Fonte: Adaptado de Miteva (2018)

Esse conjunto de vantagens faz da franquia um negócio que se destaca no mercado hoteleiro, pois há, segundo a pesquisa de Miteva (2018), maior chance de sucesso no negócio, uma vez que se utiliza de uma marca conhecida, com um suporte gerencial em vários aspectos da organização. A decisão por ser uma franquia de rede hoteleira considera basicamente três índices para impulsionar a escolha: “[...] percentual de franquias, relação entre unidades franqueadas e o número total de unidades a ser franqueado” (KHAN, 2016, p. 142)

Dentro do conceito de franquias está a Franquia Direta, também conhecida como a **licença de marca**, que permite ao franqueador criar uma franquia em outro país usando a marca, os produtos e os serviços do sistema

para funcionar como uma franquia no país de origem (KHAN, 2014). Essa é uma negociação direta sem a interferência ou auxílio de terceiros, sendo os franqueados treinados inclusive diretamente pelos franqueadores.

São concessões vantajosas, pois na negociação os custos não mostram diferença entre o franqueado nacional e o internacional, sendo, portanto, a licença de marca uma grande vantagem para o franqueado, e uma estratégia interessante para o franqueador, que fortalece sua marca em nível mundial (SANTOS; BROCHADO; ESPERANÇA, 2016). As desvantagens que podem ser consideradas são a distância geográfica e a dificuldade da gestão do franqueado quanto à distância, seja ela cultural ou geográfica.

Outro modo de expansão não patrimonial é o **Contrato de Gestão** que pode ser definido como:

Um acordo escrito entre o proprietário de um hotel e um operador (isto é, cadeia de hotéis), pelo qual o operador é nomeado para operar e gerir o hotel no nome, em nome e para a conta do proprietário e do operador é para receber uma taxa de administração em troca (SCHLUP, 2004, p. 331).

Nesse caso, as cadeias hoteleiras são responsáveis por todas as operações do hotel desde a implementação dos sistemas até os procedimentos aplicados na rotina do estabelecimento. Nesse caso, seleciona-se o gerente do hotel e impõem-se as suas políticas de recursos humanos e qualidade (GARCIA, 2013). Nesse modo, há controle elevado da rede sobre os hotéis administrados, mantendo as práticas organizacionais e o controle do administrador.

Dessa última forma, nota-se que há participação da rede no controle do negócio, não simplesmente uma licença de funcionamento, mas uma participação mais efetiva, desde o processo decisório estratégico da unidade até o acompanhamento da operação em si. O que torna a gestão interessante para as cadeias hoteleiras é conseguir manter uma linha única de controle nas unidades sem um investimento em aquisição patrimonial.

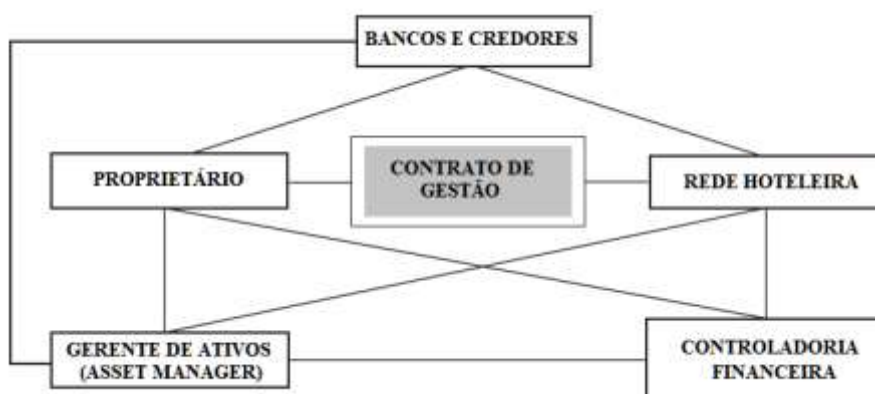
Uma rede que se destaca nesse modelo é a rede Marriott Internacional que em 2013 “[...] tinha um total de 1.018 de hotéis sob contrato de gestão em todo o mundo, sendo 26% do seu inventário de hotéis administrados nesse modelo” (TURNER; HODARI; BLAL, 2016). Uma característica que diferencia a

rede, pois sua gestão e seu modelo operacional acabam ultrapassando muitas fronteiras e o seu padrão operacional fica mais forte.

Similarmente, um estudo de 2018 identificou que os contratos de gestão constituem o modo de entrada mais usado pela rede Accor, devido ao positivo equilíbrio que eles oferecem entre controle, redução dos riscos e (baixo) investimento (WENDLING, 2018). A Accor atualmente é a maior rede internacional em operação no Brasil, corroborando a ideia de que países subdesenvolvidos, com alto grau de incertezas tendem a atrair esse modo de entrada (ROGERSON, 2016).

Dentro do contrato de gestão, as relações se dão entre o proprietário do hotel (ou investidores) com a rede hoteleira. Nesse modelo de internacionalização, há envolvimento de outras partes: os bancos e os credores que intermediam as transações entre as partes, a figura de um gerente de ativos e uma controladoria financeira indicada pela rede, que envolve a aprovação direta do proprietário do hotel. A Figura 1 indica as relações entre as partes.

Figura 1 Organograma de um Contrato de Gestão



Fonte: Adaptado de Turner, Hodari e Blal (2016)

O contrato de gestão posiciona-se na Figura como sendo o centro da relação entre as partes do proprietário do hotel e a rede hotelaria. Os bancos, a controladoria e o GM (gerente de ativos) são as partes paralelas que impulsionam e movimentam a relação e, nesse contexto, interagem tanto com a rede quanto com os proprietários dos hotéis. É possível perceber que existem várias relações envolvidas no processo de um contrato de gestão e que ele não

acontece de forma isolada entre a rede e a propriedade, mas envolve outras partes para que o processo ocorra.

2.2.4 Grau de Controle dentre os modos de entrada

Cada modo de entrada requer um grau de controle sobre a empresa no país destino. O conceito de controle é, segundo Anderson e Gatingnon (1986), a capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões de uma empresa. Assim, tão importante quanto definir o modo de entrar em um país, a gestão de uma empresa deve pensar em como se dará o controle da empresa nos mercados estrangeiros. Considerando que “[...] as ligações entre a cadeia e seus componentes podem assumir várias formas, variando da integração total em termos de propriedade a vários arranjos contratuais” (INGRAM; BAUM, 1997 p.77).

Para entender o grau de controle que uma rede de hotéis exerce sobre os empreendimentos internacionais, é importante considerar quatro aspectos (SHERESHEVA; OBORIN; POLYANSKAYA, 2018):

- (1) controle operacional e de qualidade;
- (2) controle sobre os ativos físicos e imobiliários;
- (3) controle sobre a expertise tácita intrínseca nas rotinas do hotel
- (4) controle sobre os sistemas de reservas e o uso do nome de marca global

Cabe à rede hoteleira definir, com base na sua estratégia e seu modo de entrada no país, quais aspectos e modo de gestão serão aplicados com base nesses quatro critérios e, assim, definir e delinear também qual o grau de controle terá sobre o hotel. Dessa forma, a “[...] empresa global tem que lidar com uma multiplicidade de parceiros e formas organizacionais, cada um com seu próprio grau de controle exigido” (KHAN, 2016, p.142).

Khan (2016) considera que esse controle pode se dar como “controle participativo” ou “controle prescritivo”. O primeiro implica uma participação mais ativa na organização e na gestão do franqueado (no caso das franquias, por exemplo) e o segundo é o controle prescritivo, que lista tudo que será de

controle a *priori* pela empresa matriz – incluindo ativos, operacional do hotel, gestão da marca entre outros.

Ao investir em mercados internacionais, as empresas determinam quais os procedimentos são padronizados e fazem parte do seu modelo de trabalho e quais são “exportados” junto com a marca. Lovelock (1999) propôs que a gestão da empresa deve decidir quais desses serviços a ser padronizados em todos os mercados e quais deveriam ser adaptados para se adequar às expectativas e às necessidades dos clientes locais, bem como à dinâmica competitiva.

Assim, cada empresa firma seu modo de operação de acordo com sua estratégia e conveniência no contexto da internacionalização de serviços. Sejam eles processos já estabelecidos ou a serem desenvolvidos de modo que “A empresa teria que seguir os clientes daquele mercado e aprender com eles, ou comprar as operações locais para aprender com elas ou expandir autonomamente e aprender com suas experiências” (MATHE; PERRAS, 1994, p. 37).

Cada modo de entrada de uma rede hoteleira em um país irá determinar como será firmada a definição e o contrato do grau de controle da rede sobre o hotel e o modo de operação de cada um dos hotéis. Juntos, eles são a estratégia de internacionalização da rede naquele empreendimento, pois com essas “estratégias que elas analisam que vão desde a definição do escopo internacional da empresa e sua participação no mercado” (PEDERZOLI; KUPPELWIESER, 2015 p. 871).

O quadro abaixo relaciona os itens citados: modo de entrada, grau de controle e modo de operação com os IDE e a Expansão não-patrimonial no âmbito da hotelaria.

Quadro 3 – Processo de Internacionalização

	INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO (IDE)				EXPANSÃO NÃO PATRIMONIAL		
	FUSÃO	AQUISIÇÃO	GREENFIELD	JOINT VENTURE	CONTRATO DE GESTÃO	FRANQUIAS	LICENÇA DE MARCA
MODO DE ENTRADA	União de duas redes com nova marca	Aquisição/ compra de uma marca existente	Investimento em planta	União de ativos de duas redes	Gestão de um imóvel existente (pode estar em operação), sem aquisição patrimonial	A rede hoteleira, associa-se a investidores, e eles adquirem o know-how da empresa por meio de royalties	Feito um contrato, um que investidores pagam pela licença de uso da marca de uma rede
GRAU DE CONTROLE	Total entre as partes	Total da parte adquirente	Total da parte investidora (rede)	Parceria entre as partes	O contrato gere o empreendimento, contrato do investidor	Controle total do associado	Controle total do contratante
MODO DE OPERAÇÃO	Gestão das empresas associadas	Gestão direta do adquirente	Gestão desde a construção, até a operação	Gestão compartilhada por um período	Gestão completa do contratante	A rede hoteleira supervisiona a operação, dentro de seus padrões, mas não opera	A rede não mantém controle sobre a operação

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007)

O quadro sintetiza parte dos conteúdos apresentados em relação aos modos de entrada. Nele, é possível perceber, primeiramente, que há uma definição específica para cada modo. Essa definição está relacionada ao grau de controle da rede sobre o hotel e o modo de operação do estabelecimento. Cada modo apresenta suas especificidades e, até mesmo, diferenças e semelhanças com os demais.

Com base nessas características e nos modos de internacionalização, o próximo tópico irá ressaltar estudos sobre as redes hoteleiras e suas operações internacionais, com conceitos e tendências que se desenvolvem no âmbito internacional da hotelaria.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS

Com base nas teorias relacionadas à internacionalização de serviços, é possível abrir um leque para acompanhar como se desenvolveram as pesquisas embasadas nessas teorias tendo como objeto de pesquisa as redes hoteleiras nas últimas décadas. Estima-se que, mesmo sendo uma indústria fragmentada e comum número considerável de hotéis independentes, em 2014, as cinco maiores marcas de redes hoteleiras detinham mais de um milhão de quartos de hotéis no mundo e constituíam 80% dos hotéis em construção (ROGERSON, 2016).

No setor de serviços hoteleiros, Olsen, West e Tse (1998), concentrados no caso das redes hoteleiras, afirmam que a natureza do modelo de

internacionalização se distingue, pois não se trata da exportação de produtos físicos, mas de elementos intangíveis nos quais a produção e consumo são simultâneos. Villa e Viana (2012) sintetizam que os serviços oferecidos pelo hotel dependem mais de aspectos intangíveis.

Por rede hoteleira, entende-se grupo de hotéis que são unidos e compatíveis, por meio de uma marca, um conceito organizacional e um produto comparável (IVANOVA; RAHIMI, 2016). Uma ressalva interessante feita pelas autoras é que uma rede não se determina pelos proprietários dos hotéis, mas pelos itens citados e pelas características que o imóvel possui, como a marca, a reputação, as habilidades comerciais ou a habilidade da empresa em vendas.

Visando definir as características e as relações principais entre os hotéis que compõem uma rede, Ivanova (2013) define as redes hoteleiras como sendo um grupo de hotéis que compartilham uma marca comum para uma posição de mercado melhor, por meio de uma combinação de recursos, atividades e relacionamentos, com operações no nível nacional e/ou internacional. As principais características que as compõem são: composição por múltiplos hotéis, posse de um portfólio de marcas, marketing similar, compartilhamento de recursos, atividades e relações.

Com base nessa definição, a respeito das características das redes, é possível destacar a atuação delas em nível internacional, uma vez que os hotéis que operam em rede apresentam, entre si, características similares, as quais possibilitam relações e operações em nível internacional, sejam as estratégias de marketing, as estruturas organizacionais, a união de marcas. Há, portanto, uma demanda do segmento pela expansão internacional.

Visando entender como ocorreu esse movimento de expansão das redes hoteleiras no Brasil, esse capítulo analisa o processo histórico de crescimento das mesmas, os principais modos de entradas adotados nos variados contextos e os fatores facilitadores do mercado.

2.3.1 Processo Histórico

Na literatura, ao longo do início dos anos 2000, já se considerava que a internacionalização das redes hoteleiras estava relacionada à evolução do turismo e à mudança de comportamento dos viajantes, ao crescimento das

companhias aéreas e ao aumento da demanda por viagens. As redes hoteleiras que acompanharam o desenvolvimento do turismo da forma adequada, principalmente com o pós-Segunda Guerra Mundial (meados das décadas de 1950 e 1960), se tornaram internacionais (KIM, 2001). As redes hoteleiras Holliday Inn e Hilton foram pioneiras em ultrapassar fronteiras.

A evolução das redes hoteleiras aconteceu em três etapas. A primeira ocorreu entre os anos de 1900 e 1960, quando a hotelaria atuava de forma independente e os meios de transporte que facilitavam as hospedagens eram ferrovias e oceanos. A segunda etapa compreende o período citado anteriormente, no qual as empresas passaram a expandir junto ao transporte aéreo, levando consigo seus padrões. Por fim, a terceira fase surge junto à sociedade atual, que busca níveis diferentes de serviços e experiências em suas hospedagens (CHATHOTH, 2016).

Considerando que essa terceira fase, Corte (2016) afirma que as redes hoteleiras são um dos pilares da indústria do turismo e que passam por um processo contínuo de aprendizagem nos mercados e buscam cada vez mais processos de inovação considerando o mercado global. Por outro lado, também valorizam as características específicas dos mercados nos quais decidem atuar.

Um dos maiores desafios na internacionalização das redes hoteleiras é manter os padrões de serviço. A forma mais eficaz de manter uma padronização é investindo nos modelos de franquias e contratos de gestão (CHATHOTH; OLSEN, 2003). Esses modos de entrada não demandam um alto grau de envolvimento de recursos físicos e objetivam manter um estilo de operação e padrão vinculados por meio de normas, tanto das redes e quanto das marcas (bandeiras).

Uma vez definida a estratégia de expansão das redes, Barroco, Castro e Costa (2016) argumentam que a maioria dos pesquisadores é unânime em afirmar que outra decisão importante é a escolha do país de destino. Essa escolha está vinculada a fatores como características locais (risco-país, nível de desenvolvimento, regulamentação, integração, interação com o mercado internacional e afinidades histórico/culturais) e fatores relacionados às características da indústria do turismo (competitividade no setor, políticas governamentais, imagem da marca, oferta e demanda turística).

A chegada das redes hoteleiras no Brasil, segundo Proserpio (2003) foi um processo transitório, pois os primeiros hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais nasceram de investimentos diretos de capitais estrangeiros que, de certa forma, era o modelo mais aplicado no contexto das grandes redes hoteleiras. Com o passar dos anos, o processo de internacionalização sofreu uma mudança e a tendência por expansão não patrimonial passou a ser mais utilizada. Vários fatores justificam essa mudança, porém o mais aceito é que os custos de transação do IDE são muito mais elevados.

Apenas a partir de 1994, as redes internacionais aumentaram consideravelmente sua participação no Brasil (PROSERPIO, 2003). Nesse período, o país passou a ser um destino cobiçado pelas redes internacionais e abaixo veremos alguns exemplos de como elas chegaram até o país.

2.3.2 Principais modos de entradas

Segundo Rhou e Singal (2016) até o ano de 2014, 53% dos leitos hoteleiros do mundo já estavam vinculados a uma marca internacional. Dentre os principais, destacavam-se a Starwood Hotels and Resorts Worldwide e a Wyndham Hotels and Resorts. Cada rede apresenta um modo de entrada e um padrão de internacionalização específico adotado em um determinado contexto, seja interno ou externo à organização.

Os principais modos adotados pelas grandes redes são as franquias e contratos de gestão, uma vez que são modos pelos quais o envolvimento de recursos é menor e não envolvem investimentos diretos em ativos físicos, como compra de propriedades e construções. Como consequência, esse tipo de negociação também minimiza os riscos de transação e previne prejuízos, uma vez que o mercado é desconhecido (REUER, 2014).

Mas há também redes hoteleiras que optam por diversificar seus modos de entrada em razão de fatores tanto do mercado alvo quanto de estratégia. A rede Hilton, por exemplo, tem três principais modos de entrada: o IDE – em 2005 chegou a investir 5,7 bilhões de dólares em aquisições; as franquias e o

timeshares (HILTON HOTELS CORP, 2007), e cada modo escolhido representa uma fonte e forma diferente de receita para empresa.

Não há um consenso entre os autores sobre o modo de entrada mais eficaz em um mercado, cada modo de entrada escolhido apresenta vantagens e desvantagens. Hitt Ireland, Hoskisson (2012) afirmam que as redes hoteleiras que optam pelo modelo de aquisição de propriedades em operação tendem a ter muito mais competitividade no mercado, uma vez que passam a ter ativos e receitas diretas do estabelecimento. Já Vaara (2012) destaca que a maior desvantagem da aquisição é a interação entre as partes, principalmente na questão cultural.

Outro modo de entrada também adotado pelas redes hoteleiras e que divide a opinião dos autores é a *joint venture*. Para Reuer (2014) a vantagem desse modo, é que as empresas envolvidas não precisam fundir todos os seus negócios no processo, mas cada parte acrescenta da melhor forma na negociação. As desvantagens desse método, no caso da hotelaria, são os conflitos culturais (como a aquisição) e os conflitos de interesses entre as partes.

Como a indústria hoteleira é considerada volátil (SINGAL, 2012), há uma tendência de as redes investirem cada vez menos ativos em suas transações e evitarem modos de entrada como as elencadas anteriormente – aquisições e *joint ventures*. Isso corrobora o argumento de que a força das grandes redes pode estar associada muito mais a ativos intangíveis, como a marca e o modo de operação, não sendo, portanto, necessário tamanho investimento em ativos físicos para o processo de internacionalização (PLA-BARBER; LEO; VILLAR, 2011).

É possível perceber a tendência de mudança no modo de entrada ao analisar os dados sobre os modos de entrada escolhidos pelas maiores redes hoteleiras do mundo. Entre os anos de 2013 e 2014, 55% dos hotéis Marriot já eram franquias, 42% eram contratos de gestão e os demais eram aluguéis e *joint ventures* (MARRIOTT INTERNATIONAL, 2014). Nesse mesmo período, a maior porcentagem de hotéis franqueados foi a Wyndham com mais de 7.480 estabelecimentos em todo o mundo com suas marcas, sendo os hotéis mais de 70% do seu inventário (WYNDHAM HOTELS AND RESORTS, 2014). Em contraste, a rede Hilton nesse período era a maior proprietária de hotéis do

mundo, com a maioria dos seus hotéis sendo propriedades (TOURYALAI, 2017).

Além da vantagem de demandar menos investimento de recursos financeiros, as franquias e contratos de gestão também são vistas como um modo dos consumidores se identificarem com as grandes marcas nos mais diversos países e associar cada uma delas a um determinado serviço já consolidado (RHO; SINGAL, 2016). Ademais, as franquias, segundo Heung (2008), são vantajosas para franqueados, franqueadores e consumidores. O franqueador ganha em relação ao marketing e à distribuição de suas marcas, o franqueado ganha mais visibilidade e o consumidor usufrui de uma marca/serviço com um padrão já consolidado.

Heung (2008) elenca, ainda, que as franquias hoteleiras têm as seguintes qualidades: atratividade (devido ao poder das marcas, no caso dos hotéis as bandeiras), acessibilidade aos mercados internacionais, classificações de satisfação (devido ao histórico de usuários) e, dependendo do mercado, flexibilidade na estrutura de taxas. Em contraponto, Johnson (2011) defende que o sucesso dos hotéis franqueados está relacionado não somente ao peso das marcas, mas às forças de parcerias locais e de sucesso.

Esse conjunto de fatores leva a concluir que as franquias, por mais vantagens que apresentem, precisam ser bem analisadas e adaptadas ao mercado escolhido. Khan (2016) argumenta que para uma negociação de franqueados dar certo, o contrato deve ser feito considerando todas as variáveis da indústria hoteleira e de mercado, além de ser aberto a modificações e adaptações ao longo da operação dos hotéis, uma vez que a hotelaria é essencialmente volátil.

As variáveis que Khan (2016) cita estão associadas às apresentadas anteriormente na sessão de internacionalização de serviços, mas pode-se destacar que as prováveis situações de convergência podem surgir em esfera de negociações e taxas, distância geográfica e cultural, bem como linguagem e costumes locais. Todos esses fatores são analisados estrategicamente pelas redes hoteleiras e, uma vez que estejam bem avaliados, os riscos de transação podem ser minimizados.

Diferente das franquias, outro modo de entrada que também vem sendo escolhido pelas redes hoteleiras são os contratos de gestão. Nesse modo de

entrada, a relação entre as partes engloba mais fatores, uma vez que a rede hoteleira passa a administrar o empreendimento como um todo. Ou seja, o proprietário do hotel retém seus ativos físicos, porém a rede administra o dia-a-dia do estabelecimento (GUILDING, 2003).

O ponto em comum entre o contrato de gestão e a franquia é o baixo nível de investimento dos dois modos, uma vez que a propriedade já existe e necessita apenas de operações ou de fortalecimento em distribuição e marketing (DEROOS, 2011). Assim, se explica a tendência pela preferência das redes hoteleiras por esse modelo de negócio. Considerando o que já foi apresentado, a próxima sessão traz um estudo acerca da influência do mercado imobiliário na viabilização de negociações internacionais.

2.3.3 Fator imobiliário

Em pesquisas mais recentes, pode-se notar que as redes hoteleiras passaram ter interesse pelo mercado no Brasil e a necessitarem de parceiros fortes que viabilizem junto consigo a implantação de hotéis. Um forte parceiro que a hotelaria encontrou no Brasil foram as construtoras, pois essas passaram a ver no setor uma oportunidade de negócio em meio às crises que atravessavam.

Com a *expertise* de mercado das grandes redes hoteleiras e os índices comprobatórios de produtividades dos hotéis já em operação, como a DM (diária média), previsão de Receita e RevPar (cálculo da receita pela quantidade de apartamentos), alguns investidores começaram a ser atraídos para o setor (BERACHA; HARDIN; SKIBA, 2018).

Ao mercado imobiliário reservam-se os aspectos tangíveis e econômicos de investimentos e à hotelaria, a forma de marketing e de marcas (BERACHA; HARDIN; SKIBA, 2018). Acredita-se que as empresas imobiliárias “[...] aplicam modelos de fluxos de caixa com base nos históricos” (CORGEL; LIU; WHITE, 2015, p. 417) das redes hoteleira e, assim, avaliam a viabilidade dos investimentos.

Esses investidores se “[...] sentem atraídos por produtos e serviços que se destacam [...] se dispondo inclusive a ter custos de transação maiores” (DAS; SMITH; GALLIMORE, 2017) no setor, assim as grandes redes e

bandeiras hoteleiras se destacam nesse contexto. Os autores ainda afirmam que esses investidores relacionam a compra de imóveis residenciais como consumo e a compra de ativos imobiliários para hotéis como um investimento.

Com base no estudo da literatura e na análise do referencial teórico pesquisado e estudado nesse trabalho, o próximo tópico reunirá os passos metodológicos que foram seguidos para responder à pergunta motivadora dessa pesquisa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico utilizado para alcançar o objetivo da pesquisa. Esse percurso foi composto por elementos que se referem ao campo da pesquisa, seus sujeitos, além do procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando responder à pergunta de pesquisa “Como ocorreu o processo de internacionalização da bandeira Ramada da rede Wyndham no Brasil?” e atingir os objetivos específicos propostos, essa pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, considerado, para esse contexto, o tipo de pesquisa mais adequado. Essa abordagem traz um conceito “guarda-chuva”, que remete a como a pesquisa cobre os fatos estudados e nos ajuda a entender e explicar o significado de fenômenos sociais com uma menor quebra do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

A pesquisa qualitativa é abrangente e permite uma interação entre entrevistador e os entrevistados, conferindo maior amplitude dos fatos analisados, com riqueza de detalhes identificados na interação com os entrevistados (MERRIAM, 1998; DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2010; WILSON; HOLLINSHEAD, 2015). A reunião desses fatores, junto ao contexto da pesquisa e ao período de coleta dos dados, ajudou a explicar os significados apontados pelos fatos analisados.

A pesquisa qualitativa recebe algumas críticas, uma vez que não é baseada em técnicas que permitam a generalização e não tem a finalidade de gerar ou refutar hipóteses, diferindo da pesquisa quantitativa, principalmente, por ser uma pesquisa em que “se ganha em profundidade” (PATTON, 2001, p.14). Alguns críticos explicam que é a forma mais rica de se estudar fenômenos, uma vez que os casos são analisados com mais detalhes e especificidades.

Entre as críticas elencadas acerca da pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2006) destacam que é uma abordagem aplicada principalmente nas ciências sociais, por não gerar estatísticas e índices, não sendo bem aceito em algumas ciências, principalmente, nas ciências exatas e da natureza. Entretanto, afirma-se que mesmo que a pesquisa qualitativa não gere índices generalizados, ela traz ricos dados em profundidade.

O método qualitativo direciona a pesquisa por um caminho mais interpretativista, no qual é impossível dissociar o pesquisador da pesquisa. A relação entre pesquisador e pesquisa pode ocorrer pela motivação da investigação, pela escolha do campo, pela maneira de se aproximar do campo, pela escolha dos métodos de coleta e pela análise de dados (DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2010; WILSON; HOLLINSHEAD, 2015).

Dentre as várias estratégias de pesquisa qualitativa destacam-se a etnografia (VASCONCELOS, 2008), a netnografia (POLIVANOV, 2013), a estratégia de pesquisa por meio da imagem (MAURENTE; TITTONI, 2007), a pesquisa ação (SANTOS; CALÍOPE; NETO, 2017) e o estudo de caso (MERRIAM, 1988) ou de múltiplos casos (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso é conceituado como sendo uma estratégia em que a investigação se concentra na compreensão de um caso particular em um determinado campo, sendo possível estudar mais de um campo, ou seja, o estudo de múltiplos casos (MERRIAM, 1988). Stake (2010) acredita que a particularidade e a complexidade dos casos auxiliam na assimilação das circunstâncias singulares e no detalhamento da interação com o contexto.

A estratégia de estudo de caso foi escolhida, pois “contribui para a compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais, principalmente, quando os objetos são complexos e contemporâneos” (YIN, 2001, p. 19-27) – que é o caso da internacionalização de serviços hoteleiros. Ademais, o estudo de caso contribui para o desenvolvimento das pesquisas na área da administração estratégica na indústria da hospitalidade, principalmente por permitir a análise aprofundada de cada situação ou fenômeno (OKUMUS; HEMMINGTON, 1998).

Escolheu-se a rede Wyndham devido a sua dimensão e destaque no meio internacional. Considerada pela Forbes (TOURYALAI, 2017), a oitava maior rede hoteleira do mundo em quantidade de leitos e a maior do mundo em

quantidade de hotéis, a Wyndham passou a se destacar pela versatilidade de suas marcas. A rede nasceu nos Estados Unidos, em 1981, e atualmente conta com um total de mais 678.000 leitos em 72 países no mundo com um total de 15 bandeiras, dentre as quais, a Ramada configura-se como a maior (WYNDHAM HOTELS AND RESORTS, 2014), sendo, portanto, uma referência nos processos de internacionalização.

A Ramada é a bandeira mais conhecida da Wyndham e devido à dificuldade de acesso à rede Wyndham, constatadas no decorrer da pesquisa, a coleta de dados contou com respondentes do mercado brasileiro pertencentes à administradora da bandeira Ramada no Brasil, a Vert Hotéis, que é responsável pelo sucesso e crescimento da rede no mercado brasileiro.

A internacionalização acontece por uma sequência de etapas, a saber: o motivo da internacionalização, o local onde a empresa vai internacionalizar, o período escolhido, como o processo irá acontecer e os motivos que viabilizam (CARNEIRO; DIB. 2007). A partir do pressuposto que as etapas anteriores foram definidas na chegada da bandeira Ramada no Brasil, o foco da pesquisa foi entender como ocorreu o processo de internacionalização no país, assim, os dados coletados e o material da pesquisa servirão de base para serem completados por outras pesquisas que se ocupem de estudar outros que antecederam a decisão e a escolha de país.

O campo dessa pesquisa abrangeu um estudo de caso da bandeira no Brasil, tendo como referência dois hotéis: (i) o Ramada Airport Hotel Lagoa Santa, localizado no estado de Minas Gerais e primeiro da bandeira no país; e (ii) o Ramada Suítes Recife, o primeiro da bandeira nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. O quadro a seguir apresenta as bandeiras estudadas nesse trabalho, a Wyndham e os respectivos hotéis Ramada citados.

Quadro 4 – Redes, Bandeiras e Hotéis da Pesquisa

REDE HOTELEIRA	BANDEIRA	HOTÉIS
	 RAMADA.	Ramada Lagoa Santa Airport
		
		Ramada Suítes Recife
		

Fonte: Vert Hotéis (2018)

3.2 COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

As entrevistas normalmente podem ser categorizadas em “aberta”, “em profundidade”, “informal” ou “semiestruturada” (BELK; FISCHER; KOZINETTS, 2013) e cada uma dessas categorias serve a objetivos de pesquisa diferentes. No caso desta investigação, o tipo de entrevista que se mostrou mais adequada foi a semiestruturada. Assim, com base nos objetivos propostos, foi criado um roteiro e, ao longo da coleta de dados, outras perguntas foram surgindo e sendo incorporadas.

No Apêndice A, foram elencadas as opções teórico-empíricas que basearam a criação do roteiro de entrevista que segue no Apêndice B. Cada tópico do Apêndice A foi baseado nos objetivos específicos da pesquisa junto às teorias fundamentadas e auxiliaram na criação do roteiro das entrevistas.

Esse modo foi escolhido com base no conceito de que “[...] entrevistas qualitativas, se constituem de um diálogo entre o pesquisador e um ou mais informantes, muitas vezes guiada por um roteiro de entrevistas preparado antecipadamente” (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014, p.68). Porém, os dados oriundos de entrevistas não são fatos incontestáveis ou verdades absolutas (ALVESSON, 2003), mas o resultado de uma construção de um diálogo entre o pesquisador e o pesquisado, culturalmente contextualizado e

influenciado pela situação da entrevista (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014).

Mesmo com limitações contextuais e situacionais, as entrevistas podem ser consideradas uma história concreta e legítima sobre a experiência individual vivida (THOMPSON; LOCANDER; POLLIO, 1989). O primeiro contato para construção desse trabalho foi feito no ano de 2017 com o respondente E2, sócio fundador da empresa Vert Hotéis, responsável pela marca no Brasil, que na ocasião, atuava como Diretor de Operações. O E2 explanou que o processo de chegada da bandeira foi todo impulsionado pela Vert Hotéis em contanto com a Wyndham, e, com base nessa informação, foram determinados os demais respondentes da pesquisa.

A Wyndham mantém confidencialidade total de suas estratégias de expansão e nenhum de seus colaboradores são autorizados a responder por elas, porém, como no Brasil a marca e os hotéis são administrados pela Vert Hotéis, a pesquisa foi viabilizada e feita com base em informações de seus colaboradores. Os três sócios fundadores da empresa foram os principais responsáveis pela obtenção de informações na coleta dos dados e por indicar os demais integrantes do processo, conforme demonstra o *corpus* da coleta de dados no Quadro 5.

QUADRO 5 – *Corpus* da coleta de dados

ENTREVISTADOS (Códigos)	CARGO (OCUPA/ OCUPOU)	DATA DA ENTREVISTA	DADOS DA ENTREVISTA
E1	CEO e fundadora da Vert Hotéis	05 de junho de 2019	Via Skype, 40'26"
E2	Diretor de Operações da Vert Hotéis	15 de maio de 2019	Presencial, 56'
E3	Diretor de Marketing e Vendas da Vert Hotéis	21 de maio de 2019	Via Skype, 35'26"
E4	Gerente Geral do Ramada Lagoa Santa na conversão de bandeira	14 de junho de 2019	Via Skype, 45'20"
E5	Gerente Trainee na implantação do Ramada Recife	22 de junho de 2019	Via Skype, 55'10"

Fonte: Própria autoria, 2019.

A seleção dos entrevistados ocorreu por meio da “técnica de bola de neve”, na qual o pesquisador solicita aos respondentes a indicação de outros indivíduos que possam contribuir para a pesquisa (MCDANIEL; GATES, 2005). Assim, à medida que foram feitas as entrevistas foram sendo sugeridos nomes

de outros respondentes por meio dos participantes do processo no período estudado.

Nesse âmbito, a validação e a triangulação dos dados acontecem de forma diferente das pesquisas quantitativas, uma vez que não há uma representatividade estatística e nem uma intenção de generalização ou de mensurar situações. Assim, os procedimentos analíticos não utilizam modelos matemáticos e/ou de aplicações estatísticas, mas da interpretação de textos (GUBA; LINCOLN, 2005).

A validade de uma pesquisa qualitativa circunda entre a validade aparente, quando o método de pesquisa produz o tipo de informação desejada; a validade instrumental, que reúne os dados fornecidos pelo método e os dados gerados por outros procedimentos; e a validade teórica, que se refere à legitimidade dos procedimentos em comunhão com a teoria estabelecida (KIRK; MILLER, 1986). Nesse caso, a validação se dá por meio da relação das teorias com as informações coletadas com cada entrevistado.

A confiabilidade dos dados coletados “Refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (JÚNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011, p. 195), uma vez que os relatos de cada entrevistado são relacionados e os fatos reconstruídos.

Assim, para que a pesquisa tenha validade e confiabilidade, é tarefa do pesquisador realizar uma análise objetiva dos fatos sociais, independentemente de a atividade humana ser de caráter subjetivo (GIDDENS; GAMEIRO, PIRES, 2000). Portanto, “[...] a descrição rica e detalhada será critério tanto de confiabilidade quanto de validade” (JÚNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011, p. 196). Ou seja, a união da coleta de dados e dos relatos descritos e detalhados conferem um critério fundamental de confiabilidade.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise do conteúdo surgiu no início do século XX sendo definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de mensagens por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, trazendo indicadores quantitativos ou não (BARDIN,

2011). Ela é, portanto, a forma escolhida para análise dos dados coletados, seguindo a estratégia de Bardin (2011) e o critério de léxico por avaliar o sentido das palavras e o emparelhamento de sinônimos.

A técnica de categorização da Análise do Conteúdo divide-se em três partes: pré-análise; exploração do material e o tratamento dos resultados; a interferência e a interpretação (BARDIN, 2011). Nessa pesquisa, a pré-análise corresponde à fase de preparação do material, ou seja, à transcrição das entrevistas, tendo sido elas gravadas e transcritas. Já na exploração do material realizou-se um recorte dos blocos textuais que possuíam maior correspondência lexical com as categorias elencadas.

O presente estudo aborda como ocorreu o processo de internacionalização da rede Wyndham pelo modo de entrada, de operação e o grau de controle da rede sobre os hotéis. Assim, as categorias de análise foram estabelecidas aprioristicamente: **como o processo ocorreu, modo de entrada** escolhido e **grau de controle** da rede sobre os hotéis, conforme demonstra o Quadro 6.

QUADRO 6 – Critérios de Verificação

CATEGORIAS	CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
COMO OCORREU O PROCESSO	Estratégia utilizada; Escolha dos parceiros; Razões para escolha da Bandeira; Escolha das cidades;	Brock (2012) Javalgi e Grossman (2014) Javalgi e Martin (2007) Silva e Silva (2016)
MODO DE ENTRADA e OPERAÇÃO	Modo de estrada escolhido; Formato de operação; Vantagens e Desvantagens;	Carneiro e Dib (2007) Andreu, Claver e Quer (2017) Baena e Cervino (2012) Rogerson (2016) Ffernandes e Campos (2008) Cunill e Fortaleza (2010)
GRAU DE CONTROLE	Capacidade de influência da Wyndham	Ingram e Baum (1997) Brida (2015) Sheresheva, Oborin, Polyanskaya (2018) Khan (2016)

Fonte: Própria autoria (2019).

Com base nessa divisão de categorias e nos critérios de verificação nelas apontados, o próximo passo desta pesquisa foi tratar e analisar os dados coletados à luz da teoria e posteriormente apresentar os resultados.

4. RESULTADOS

O propósito dessa pesquisa foi entender o processo de internacionalização da rede hoteleira Wyndham, especificamente da bandeira Ramada no Brasil. Tomando como base a pergunta de pesquisa, os dados coletados foram interpretados e analisados nesta sessão do trabalho conforme roteiro de entrevista elaborado (Apêndice B). Esses dados foram coletados considerando os respondentes citados na sessão de metodologia (Quadro 5), cada um respondeu a pesquisa considerando o seu posicionamento e o acesso que tinham as informações dentro da realidade de seus cargos. Todos foram citados nos resultados a seguir considerando os códigos apresentados na sessão anterior.

4.1 PROCESSO DE ENTRADA DA BANDEIRA RAMADA

O primeiro hotel da bandeira Ramada a chegar ao Brasil, foi o Ramada Airport Lagoa Santa no ano de 2011 na cidade de Lagoa Santa em Minas Gerais. Na ocasião, o hotel era administrado pela rede Bristol Hotels, quando passou por uma conversão de bandeira e passou a ser administrado pela rede Vert Hotéis, uma rede que iniciava as suas operações no país (WYNDHAM HOTELS AND RESORTS, 2018).

A rede Vert Hotéis surgiu naquele mesmo ano, antes mesmo que houvesse a intenção de escolha da bandeira Ramada para o empreendimento, como relatado pelo entrevistado E4:

O E2 me informou que estava [...] montando uma empresa com a E1. [...] Que era na verdade, era um desejo deles. Ainda não tinha nada certo. E que, provavelmente dali há alguns meses, eles estariam abrindo o que se tornou a Vert Hotéis. Mas até então, não tinha nada de Ramada, de Wyndham. (E4)

Pode-se perceber que, nesse primeiro momento, havia apenas a intenção de se constituir uma nova empresa, mas que não havia nenhuma relação com a rede Wyndham e nem se sabia que a bandeira Ramada passaria a ser

utilizada no hotel de Lagoa Santa. Essa relação surgiu depois, como explicam os demais respondentes, com o envolvimento entre as empresas nesse novo mercado, no caso da Wyndham para o Brasil (PEREIRA; ZILLI; VIEIRA; VOLPATO, 2018).

Esse envolvimento entre as empresas surgiu logo após a fundação da Vert Hotéis, em meados de 2010-2011, quando a intenção inicial da empresa era ter as suas próprias marcas e expandir-se pelo país com elas. Porém, apenas três meses depois de sua fundação, a Vert foi procurada pela *Asset Manager* hoteleira BSH (*Hospitality Asset Management*) com essa proposta:

A Vert nasceu com suas bandeiras próprias e três meses depois, fomos procurados por uma empresa no Brasil que se chama BSH, essa empresa é uma empresa de Asset Management, mas principalmente ela é uma empresa que faz conexão entre empresas no Brasil e no mundo. (E2)

A BSH atua no mercado de hotelaria fazendo conexões entre pequenas e médias empresas como uma parte paralela que impulsiona e movimenta a relação entre as redes hoteleiras no contexto de negociações internacionais (TURNER; HODARI; BLAL, 2016). A BSH, ao fazer sua proposta, já tinha em mente a parceria entre a Rede Wyndham e grupo Vert, conforme relato de E2:

Então a BSH nos procurou e nos disse ‘Olha a Wyndham proprietária da marca Ramada, procurou por mim, para que eu chegasse até vocês’. Naquele momento E1 e eu (os fundadores da Vert), pensamos: ‘Era uma pegadinha’, pois, ‘Como que a maior empresa hoteleira do mundo, pode chegar a Belo Horizonte?’ e nos ofertar essa oportunidade. (E2)

Deve-se destacar a surpresa do respondente ao se referir à escolha de Belo Horizonte como um destino de interesse da empresa americana. Na sequência, o respondente enfatiza a preferência das redes pelos mercados do eixo Rio de Janeiro e São Paulo para esse tipo de transação e de oportunidade de negócio. Assim, há uma surpresa, pois a Vert teria oportunidade de negociar com uma empresa do porte da Wyndham, mesmo localizada em um mercado considerado pelo entrevistado não prioritário.

A “oportunidade”, termo usado pelo próprio respondente E2, foi a origem da negociação. A internacionalização das empresas pode ocorrer de forma

planejada ou **oportunista**, assim pode-se inferir que, no caso analisado, tratou-se de uma forma oportunista (COVIELLO; MARTIN, 1999), pois a Vert foi procurada por uma intermediária para uma negociação que respondia a uma demanda, assumindo, a princípio, uma participação passiva.

Apesar do modo oportunista, a fundadora da marca destaca que a empresa já tinha o intuito de crescer e firmar parcerias com marcas hoteleiras internacionais, conforme relato:

Venho da hotelaria desde criança e como tenho uma empresa familiar meus sócios não queriam continuar crescendo, então eu resolvi fundar minha própria empresa. Com marcas próprias, mas também com marcas americanas, para desenvolver destinos e capitais que precisam de distribuição internacional, assim a Wyndham nos surgiu como possibilidade. (E1)

Essa busca por empresas internacionais principalmente com a intenção de expandir e distribuir as vendas dos hotéis por mais mercados, corrobora a percepção de que a gestão das empresas tem um papel vetor no contexto da internacionalização bem como capacidade e características decisivas para discernir se a empresa poderá obter sucesso no mercado internacional ou não (SILVA, 2016).

Ademais, na época, a rede Wyndham era a maior franqueadora de marcas hoteleiras do mercado e seria uma opção adequada para a situação da Vert, como relatado:

E analisando todas as empresas americanas, a Wyndham (que é dona da marca Ramada) era a maior franqueadora. E como nós queríamos ser administradores e operadora, seria melhor uma empresa que não fosse predominantemente administradora e operadora. Se comparar a Wyndham, no caso, com as outras gigantes, Hilton, Hyatt, elas são mais ou menos meio a meio, ou seja, elas operam e franquiam. A Wyndham é predominantemente franqueadora. Isso para nós foi determinante. (E1)

Importante frisar que esse trecho da entrevista está relacionado também aos modelos de operação internacional das grandes redes. Ou seja, já havia, por parte dela e da empresa, uma ideia do modelo de operação das redes no âmbito internacional, e a escolha pela empresa Wyndham.

O modelo de franquias, assim como os contratos de gestão, vem sendo muito utilizado pelas redes hoteleiras desde o início do século como uma

estratégia para entrar em mercados internacionais (MITEVA, 2018). O fato da Wyndham, se destacar como uma franqueadora foi determinante para que a parceria com a Vert fosse firmada, pois como a Vert Hotéis tinha entre seus objetivos ser uma operadora e administradora hoteleira, precisaria firmar parcerias com marcas que não tivessem a intenção de operar ou administrar os hotéis.

Depois de escolhida a rede hoteleira parceira, a segunda decisão a ser tomada foi a escolha da bandeira. As bandeiras, ou as marcas para a operação dos hotéis, são consideradas fundamentais para franqueadas, uma vez que as redes já possuem marcas consolidadas (MITEVA, 2018).

Dentre as razões para a escolha da marca destacam-se: a sumarização do nome (FRASQUET; DAWSON; MOLLA, 2013), a existência de três categorias (*upscale*, *midscale* e econômica) (LOVELOCK, 1999), ser uma marca forte internacionalmente e seus padrões (HEUG, 2008).

Ela [Wyndham] tem mais de 20 marcas, a escolha da Ramada é pela sumarização do nome, de fácil pronúncia pelo brasileiro. E também por ter três categorias. [...], então eu não precisaria escolher três marcas, para ter três categorias no Brasil. Eu iria ter o nome da marca, para ter mais visibilidade. Então, a gente gastaria menos em posicionamento de marca. Teríamos mais visibilidade, em pouco tempo. (E1)

A respondente traz dois argumentos fortes sobre a escolha da marca para operar no Brasil. O primeiro argumento é com relação à fonologia da palavra “Ramada”, pois ela considera que o nome é fácil de pronunciar na língua portuguesa para os brasileiros e ressalta que a marca tem três categorias de hotel que são os econômicos (os Ramada Encore), a categoria *midscale* dos Ramada Suítes e a categoria *upscale* com os Ramada Plaza. Ela resume:

Não tinha como trazer uma marca que ninguém consegue falar o nome, a própria palavra Wyndham tem uma pronúncia difícil [...]. O Ramada, mesmo que o taxista fale ‘Ramadã’, ou outras várias variações, a pessoa consegue mesmo lendo, enxergar e chegar ao hotel. Então sonorização para mim, também a questão de ela ser vermelha, a questão da marca Encore ser colorida, que remete a multinacionalidade, aspectos sociais e por ser *pet friendly*. (E1)

Esses argumentos corroboram os achados de Heung (2008) que afirma que as bandeiras precisam ter atratividade (devido ao poder das marcas), acessibilidade aos mercados internacionais (inclusive com a familiaridade da marca) e padrões de acordo com suas categorias.

Sobre as categorias dos hotéis, a respondente vincula a vantagem que a empresa teria com relação ao posicionamento da marca, pois não seria necessário optar por três marcas diferentes, mas apenas por uma de peso forte, com finalidades e públicos diferentes corroborando o argumento de que público e processos são “exportados” junto com a marca (LOVELOCK, 1999).

Outro argumento para a escolha da marca foi sua atratividade para os investidores e para as incorporadoras do mercado, considerando que investir em uma empresa hoteleira internacional de marcas fortes é muito melhor.

O respondente E3, o diretor de marketing defende a escolha da marca Ramada sob o ponto de vista da rede Wyndham, pois considera que também havia uma força estratégica de ingresso no mercado brasileiro por parte da Wyndham. Ele começa citando o fato de que as empresas nascerem com um propósito:

No momento que a empresa vai nascer, ela faz um planejamento estratégico, e acaba definindo o que é que ela vai desenvolver dentro e fora do território onde ela atua. Então essa é uma decisão que nasce junto com uma empresa. Claro que ao longo do caminho, você acaba tendo mudança de cenário macroeconômico, oportunidades, mudança de leis, tudo isso também determina a esse processo de internacionalização da empresa. (E3)

E3 afirma que, no caso das redes hoteleiras, apenas quando se tem uma marca robusta e consolidada com base nos critérios citados, que é capaz de utilizá-la em outro mercado. No caso da bandeira Ramada, E3 afirma que “Os americanos que consomem, também viajam, ou seja, querem consumir a marca fora dos EUA” (E3), uma referência que aborda a relação do cliente com a marca.

No decorrer de sua fala, o diretor de marketing complementa como a marca Ramada passou a ter um peso nos Estados Unidos e relaciona características às quais os americanos já estavam acostumados:

Ela (a marca) ganhou uma consistência muito grande, principalmente no período em que os americanos começaram a viajar muito dentro dos Estados Unidos. E naquela época, [...] todo o Ramada era muito parecido, cama, chuveiro, etc. Então nasceu aquela ideia do Ramada In, que são hotéis de beira de estrada, e em toda estrada praticamente tinha um Ramada, então a pessoa sabia que estava parando naquele local, e que ela tinha uma consistência de produto e de serviço. (E3)

Pode-se perceber que a padronização dos serviços foi um dos motivos da expansão da rede tanto nos EUA quanto na sua chegada ao Brasil, corroborando o argumento de que para entrar em novos mercados as marcas das empresas precisam ter uma boa reputação no mercado local e estrangeiro (SILVA, 2016).

Ele completa afirmando que a ideia da Wyndham e da Vert Hotéis era justamente deixar claro para os hóspedes que, seja qual fosse o Ramada que estivesse no Brasil, ele teria o mesmo padrão de produtos e serviços ofertados pela bandeira nos EUA e nos demais destinos onde ela já atuava. Portanto, o cliente, além de vinculado à marca, saberia o que esperar do serviço ofertado.

Importante salientar também, na ótica do entrevistado E3, que a negociação não teve nenhum incentivo público, foi uma iniciativa predominantemente do setor privado e que a marca Ramada aprendeu bastante com o mercado brasileiro, uma vez que para operar no país, foi necessário fazer uma revisão geral de seus processos para torná-la atrativa à realidade brasileira. Isso corrobora os achados de Bartlett e Ghoshal (1987) que advogam que, em algumas indústrias, quando as empresas internacionalizam suas operações, devem manter uma expansividade local (velocidade nas respostas ao mercado) se quiserem obter vantagem competitiva, sendo nesse caso evidente a responsabilidade da empresa.

Portanto, houve interação dos fundadores da empresa Vert Hotéis com a marca Ramada e com o modelo de negócio aplicado nos EUA, o que, unido aos demais fatores, impulsionou o processo de operação no Brasil.

4.2 MODO DE ENTRADA E DE OPERAÇÃO

Uma vez delineado como o processo de chegada da bandeira ocorreu, por meio da fala dos entrevistados, esse tópico reúne como aconteceu a negociação e qual modo de entrada foi escolhido pelas partes envolvidas, além de como passou a ser a operação dos hotéis com base nessa escolha. O modo de entrada define a atuação da rede e à medida que um modo de entrada é escolhido, define-se também o nível do grau de controle da rede hoteleira e a entrega do serviço (BRIDA, 2015).

Conforme pesquisas anteriores, pode-se perceber que o modo de entrada de uma rede hotelereia em um país é uma das escolhas estratégicas mais importantes da organização, pois influencia o compromisso de recursos da empresa, o risco de investimento, o grau de controle e a participação nos lucros que a organização terá no país destino (BAENA; CERVINO, 2012) conforme explanado anteriormente.

A CEO da Vert Hotéis (E1) trouxe a explicação de como foi tomada a decisão e de que modo foi assinado o contrato com a rede Wyndham. A mesma afirma que uma vez reunida com os sócios e decidida a negociação pela marca, ela esteve com o presidente da rede Wyndham nos EUA, e negociou o que chamou de N.E.D.A (*No Exclusive Development Agreement* – Acordo de Desenvolvimento Não Exclusivo), conforme abaixo:

N.E.D.A. - *No Exclusive Development Agreement* – é um contrato de desenvolvimento não exclusivo. Mas esse não ficou exclusivo porque, como os americanos chamam, fizemos de ‘out of mouth’ que é o acordo de boca. De que a gente teria por 25 anos, a exclusividade. Então eu fechei com o presidente da Wyndham, ‘word of mouth’ acordo de boca, de que a gente teria a exclusividade apesar de não estar no papel. A exclusividade para a marca Ramada no Brasil, para desenvolvimento dessas três categorias. (E1)

Sobre a exclusividade do contrato, salienta-se que todas as vezes que a rede foi procurada por outras administradoras hoteleiras para abertura de novas unidades, a Vert foi consultada e acrescenta-se que essa licença se expande a América Latina, conforme relatado:

Diversas outras operadoras hoteleiras, procuram a Wyndham querendo desenvolver também a marca Ramada. E a Wyndham sempre tem respondido ‘Nós temos um contrato com

a Vert'. Não é um contrato de exclusividade, é de preferencial. Mas ela nunca vendeu a marca ou permitiu que outro desenvolvesse. De fato, somos, preferenciais, não só aqui, como na América do Sul. Toda vez que houve procura, passou por nós. (E1)

Ela explica que a negociação envolveu muita confiança e objetivo de desempenho da marca, um fato que sugere que para uma negociação de franqueados dar certo, o contrato deve ser feito considerando todas variáveis da indústria hoteleira e de mercado, e ser aberto a modificações e a adaptações ao longo da operação dos hotéis, uma vez que a hotelaria é essencialmente volátil (KHAN, 2016). Ou seja, foi um processo de desenvolvimento comum e gradual.

Em complemento, o diretor de operações (E2) também cita o tipo de negociação que foi feita. Assim como E1, ele reafirma que foi definido um contrato de desenvolvimento de marca, e explica o modelo de negócio adotado no processo:

O modelo de negócio é de administração. Portanto, nós fazemos a administração hoteleira. Nós não franqueamos para os hotéis a marca Ramada. Nós colocamos nos hotéis a marca e administramos a marca. (E2)

Dessa forma pode-se concluir que a Vert Hotéis passou a ter o direito de uso da marca, porém como explica E2 esse acordo é para administração da Vert, uma vez que ela coloca a marca nos determinados hotéis e administra, não podendo franquear a terceiros. Uma das principais vantagens desse modo de negócio é minimizar riscos, o que faz com que as grandes redes optem por ele (ANDREU; CLAVER; QUER, 2017).

Em complemento, o diretor de operações (E2) também cita o tipo de negociação que foi feita, assim como a E1, reafirma que foi definido um contrato de desenvolvimento de marca, e explica o modelo de negócio adotado no processo:

O modelo de negócio é de administração. Portanto, nós fazemos a administração hoteleira. Nós não franqueamos para os hotéis a marca Ramada. Nós colocamos nos hotéis a marca e administramos a marca. (E2)

Assim entende-se que o modo de entrada utilizado foi de franquia, no qual a Wyndham franqueou a marca a Vert Hotéis no Brasil, e a franqueada passou a administrar os hotéis. Como no trecho: “Somos franqueados da Wyndham. Então nós administramos as marcas da Wyndham no Brasil, no caso Ramada. E nós franqueamos as nossas próprias marcas aos hotéis no Brasil” (E1).

Pode-se afirmar que a Vert possui dois modelos de negócio: marcas próprias como a Sentido e a Esuîtes, as quais franqueia para terceiros, e como a franqueada da marca Ramada, cujos hotéis são por ela administrados. Esses dois modelos são diferentes no que se refere ao controle sobre o hotel, pois quando se é um franqueador não há um controle tão evidente com relação ao hotel, diferente dos contratos de gestão.

Um ponto que podemos ressaltar é que, para esse tipo de negócio, houve uma relação de confiança entre as partes, tal como exemplifica o diretor de operações:

E o porquê que nós não franquiamos? Porque nós estamos cuidando do filho dos outros. Nós estamos cuidando de uma marca que não é nossa. Se essa marca por algum motivo, ela sai arranhada, o prejuízo financeiro numa bolsa de valores de Tóquio, de Londres, de Nova York, é absurdo. Porque essa marca é de capital aberto, está lá na bolsa de valores. (E2)

Em sua fala, o E2 deixa evidente que há uma responsabilidade por parte deles para com a marca Ramada, e reforça que ela possui um peso internacional e que qualquer problema relacionado à sua operação no Brasil poderia implicar em prejuízos financeiros de elevadas proporções. Assim como a teoria revela, a qualidade que a empresa possui assim como a força e sua capacidade tática e técnica para o desempenho destino são fundamentais (JAVALGI; GROSSMAN, 2014) para entender a força e a responsabilidade para com a marca que a franqueada possui.

O diretor de marketing faz uma ressalva ao modelo de negócio, considerando a visão mais ampla da rede Wyndham, dizendo:

Se a Wyndham fosse administrar ela teria mais segurança, segurança jurídica, segurança operacional, em praticamente

tudo, ela teria mais consistência. Com a franquia, que é um caminho que a Wyndham escolheu, ela gasta menos energia, gasta menos dinheiro, mas você tem mais riscos de inconsistência da marca. (E3)

Ou seja, a forma escolhida pela Wyndham para operar no Brasil foi por meio de franquias: ela franqueou à Vert Hotéis, a sua marca. O E3 deixa claro que existem vantagens e desvantagens relacionadas à escolha da Wyndham por franquias, sendo desvantagens os fatores relacionados à segurança da marca e os custos de royalties pagos em moedas estrangeiras, e dentre as vantagens, ele chama atenção para a necessidade de recursos, os custos e os riscos (MITEVA, 2018; KHAN; 2014).

Esse ponto está relacionado à teoria de que cada modo de entrada possui vantagens e desvantagens para as partes. E que para todo modo é necessário analisar um conjunto de variáveis, ou seja, um conjunto de fatores. Isso leva a compreender que as franquias, por mais vantagens que se apresentem, precisam ser bem analisadas e adaptadas ao mercado escolhido (JOHNSON, 2011).

A maior das desvantagens que existe é simplesmente comercial. Porque nós remuneramos os royalties para dólar, e o dólar no Brasil é cruel. Por exemplo: nós faturamos do empreendimento em real, convertemos e pagamos em dólar. Aí, você passa o mês inteiro trabalhando com dólar a 3,70. Na semana que você vai pagar o royalty, o dólar vai pra 4,10, por exemplo. (E2)

Além da diferença entre as moedas e o custo que isso implica, também é citado pelo E2 que o pagamento é feito de acordo com o valor de conversão do dia, e que mesmo que a taxa seja fixa (o que não fica claro), o valor do câmbio pode sofrer alteração e cada uma dessas alterações pode implicar em custos mais altos a pagar. A CEO da Vert também elenca algumas vantagens e desvantagens do modo de entrada escolhido e se coloca como uma operadora que administra franquias:

Para a operadora não há muitas desvantagens. A franquia para nós é melhor porque a gente tem menos trabalho, [...]. A gente vai lá duas ou três vezes no em um período, faz auditoria. [...] Então o modelo de franquia, é muito mais lucrativo para a gente (operadora). Dá menos trabalho, e é ótimo. Em

contrapartida [...] administração é mais trabalhoso, é menos lucrativo, mas é a essência do nosso trabalho. [...] Então nós preferimos administrar, porque a gente acredita que entregamos com mais qualidade. Mas, é mais fácil e mais rentável a franquia. (E1)

E1 explica que ser uma administradora é mais difícil que ser uma franqueadora, como faz com suas marcas próprias, e acrescenta que uma desvantagem da franquia é a força de distribuição vinculada à marca e sua força de vendas. Pode-se compreender que essas negociações são vantajosas para franqueados, franqueadores e consumidores. O franqueador ganha em relação ao marketing e à distribuição de suas marcas, o franqueado ganha mais visibilidade e o consumidor por usufruir de uma marca/serviço com um padrão já consolidado (HEUNG, 2008).

Feitas essas análises, a próxima subseção mostra os dois hotéis Ramada escolhidos: o Ramada Lagoa Santa, por ter sido o primeiro do país com a bandeira e o Ramada Recife, o primeiro das regiões Norte e Nordeste do Brasil.

4.2.1 Ramada Airport Lagoa Santa

O Ramada Airport Lagoa Santa foi o primeiro da marca a operar no Brasil, inaugurado em 2011. O prédio do hotel já existia e era um empreendimento administrado pela rede Bristol Hotels que passou pelo processo de conversão de bandeiras.

O Gerente Geral (E4) explica que uma vez definida a bandeira que iria operar no prédio ele foi convidado para assumir a função. Ele explica os detalhes da transação e o modelo de negócio que foi adotado:

O Ramada Lagoa Santa, eu era um Bristol, administrado por essa bandeira rede de hotéis Bristol e se chamava Bristol Aeroporto, um hotel recém-inaugurado, que quando a Vert chegou, tinha uns 2 anos, 1 ano e meio de operação. E o desejo lá dos dois sócios o Sr. José Geraldo e Mactor, era romper com essa administradora, e trazer uma outra. Foram procurados pela Accor e pela Atlântica na época, as grandes operadoras tinham interesse porque aquele hotel, por ter uma estrutura muito boa numa região muito promissora. (E4)

Para entender o modo de entrada escolhido para o hotel e sua operação, essa seção revela os motivos que impulsionaram a escolha da cidade de Lagoa Santa, a escolha do modo de entrada, o processo de implantação/conversão da bandeira, quais as características do hotel e qual grau de controle da Wyndham sobre o empreendimento.

Visando contextualizar o início da operação do hotel, o Gerente Geral responsável pelo empreendimento explica que foi contatado pela Vert Hotéis antes mesmo dela ter sido fundada e iniciar suas negociações com a Wyndham. Conforme relata:

O E2 me informou que estava montando uma empresa com a E1 [...] Era um embrião ainda e que provavelmente dali há alguns meses, eles estariam abrindo essa empresa, que é a Vert Hotéis no caso. Mas até então, não tinha nada definido sobre a bandeira Ramada. E eles abriram a empresa com um desejo de ser uma empresa mineira, uma administradora mineira. (E4)

Para chegar a essa ocasião, os principais envolvidos na negociação, os respondentes E1, E2 e E3, explicam o caminho que foi percorrido desde a escolha da cidade, a seleção do modo de entrada e de operação do hotel, a definição da marca e a negociação de modo geral. Nesse contexto, vale ressaltar que, atrelados à escolha do destino, estão vários fatores, tais como características locais (risco-país, nível de desenvolvimento, regulamentação, integração, interação com o mercado internacional e afinidades histórico-culturais) e fatores relacionados às características da indústria do turismo (competitividade no setor, políticas governamentais, imagem da marca, oferta e demanda turística) (COSTA, 2010).

Considerando esses fatores, o Diretor de Marketing (E3) faz uma explanação geral sobre o plano de negócio que foi criado pelas empresas e acaba citando junto aos demais, os caminhos percorridos até a inauguração do hotel:

Existia um mapeamento feito para o país. Esse mapeamento faz uma projeção de crescimento do mercado hoteleiro nas cidades. Cada uma delas que constam no mapeio são categorizadas como: primárias, secundárias e terciárias. As primárias são as capitais, as secundárias são cidades. Aí, entre 150 / 200 / 500 mil habitantes e as terciárias são as cidades

menores. Então existia um mapeamento do país como um todo. (E3)

Assim, entende-se que o planejamento de expansão da empresa não definia a cidade de Lagoa Santa como um mercado primário de investimento, mesmo tendo sido ela a primeira a operar a marca Ramada no Brasil. A cidade de Lagoa Santa não foi uma escolha dos sócios, mas de um contexto de oportunidades, no qual se destaca a proximidade com o aeroporto de Confins, que levou ao negócio:

Não foi que escolhemos Lagoa Santa de primeira. [...] naquela época o Aeroporto de Confins em operação, mas aquela região tinha poucos hotéis. Tinha uma pujança muito interessante. A Azul estava chegando lá, a Gol tem um centro de manutenção. Então, assim, era um destino dentro dessa estratégia, próximo de um aeroporto. (E3)

Ou seja, o mapeamento citado pelo respondente compreendeu critérios como o fato de a cidade ser uma capital e seu número de habitantes, a proximidade do hotel com o Aeroporto Internacional de Confins. Importante salientar que era a intenção inicial da Vert localizar os hotéis da marca internacional nas capitais e nas proximidades dos aeroportos, pois essa já era uma característica dos hotéis Ramada nos Estados Unidos.

Lagoa Santa se encaixava perfeitamente à estratégia planejada pela empresa pela proximidade com um aeroporto e por não possuir muitos hotéis para atender à demanda gerada. Corroborando a teoria de que para que o processo ocorra e que a negociação seja vantajosa, a escolha da cidade destino precisa ser estrategicamente pensada e a operação aplicada (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015). Ademais havia também uma demanda reprimida para a acomodação das tripulações já que havia quatro empresas de aviação internacional que operavam no local, além das outras empresas nacionais.

Essa influência dos setores de transporte sempre foi decisiva nos processos de internacionalização, desde quando as grandes redes passaram a atuar em outros mercados acompanhando o desenvolvimento das rotas aéreas (NYKIEL, 2005). A CEO da empresa (E1) complementa dizendo que, em meio ao processo de negociação, cogitou-se trabalhar uma bandeira nacional no hotel, mas logo que foi formalizada a negociação com Wyndham, viu-se, pelas

características e poder da marca, que o ideal era fazer do hotel um Ramada Airport.

O acordo foi firmado com os sócios, conforme explica o respondente E2, por meio de um contrato de administração, no qual eles possuem uma empresa hoteleira e passam, por meio de procuração, sua administração para uma terceirizada, no caso a Vert:

Lá nós temos um contrato de simples administração. A empresa hoteleira é desses dois sócios, nós fizemos um contrato de administrarmos uma empresa de terceiros por meio de procuração. Nós temos total domínio do empreendimento, mas por meio de procuração (E2)

Assim, percebe-se que a negociação foi feita entre as partes com base na realidade do estabelecimento e no desejo dos sócios de terem uma marca que fosse forte com taxas acessíveis, além da padronização dos processos vinculados à marca e seus custos/taxas (DAS; SMITH; GALLIMORE, 2017).

Os respondentes não revelam os valores financeiros das negociações, todos explicam que esse tipo de informação tem um forte caráter confidencial por envolver os processos estratégicos das empresas e características dos investidores, por isso, não houve autorização para ser citado. Porém, é importante identificar que esses custos foram determinantes nas decisões, mesmo não sendo explicitados.

Os principais recursos envolvidos neste processo foram: físicos, organizacionais, financeiros, humanos (BARNEY, 1991), tecnológicos e reputacionais (GRANT, 1991) e relacionais (PIKE; TOOS; MARR, 2005). E sua fala a CEO (E1) ressalta que foram feitos investimentos em distribuição eletrônica (GRANT, 1991) e considera que o maior investimento de recursos que a respondente cita é a questão da contabilidade brasileira (BARNEY, 1991).

Nesse ponto, é importante ressaltar as diferenças tributárias entre os países, uma vez que esse fator, como previsto na teoria, pode afetar diretamente as negociações, pois envolve custos financeiros e impactam nas negociações. Sobre os aspectos de envolvimento no mercado, o respondente E3 vê como uma vantagem para a Wyndham, em seus investimentos de

recursos, ter um parceiro nacional administrando suas marcas. Ele ressalta justamente a contabilidade do Brasil:

A parte jurídica no Brasil é muito sensível também, principalmente quando se fala em serviços, que você depende, quase que exclusivamente de mão-de-obra. Então, isso é um ponto que se deve levar muito em consideração em negociações internacionais. Porque é um risco muito grande, quando o estrangeiro chega no Brasil, ele fica muito preocupado, principalmente, com isso. A parte trabalhista, pois eles não entendem das nossas leis, das nossas características e veem isso como um risco de negócio muito grande. Então esse é o maior ganho, jurídico e tributário, que eles levam em ter parceiros. (E3).

Ou seja, dentre os recursos investidos pelas partes há um processo de compensação de ganho, para as partes envolvidas, seja a rede hoteleira, a empresa que administra a marca ou os investidores do empreendimento.

A respondente E1 complementa que a percepção de investimentos da Vert em recursos de distribuição foi determinante para o sucesso da operação da marca no país. O respondente E3 cita que, em todas as implantações da bandeira, a maioria dos investimentos foi oriundo das propriedades:

Toda a implantação de hotéis, os recursos principais vêm daquela própria propriedade. Diferentemente de quando você tem uma rede própria, onde os hotéis são próprios, aonde você estabelece todo o investimento por uma cadeia. Você faz um investimento centralizado. No nosso caso, cada propriedade tem um centro de custo descentralizado. (E3).

O diretor de marketing e vendas (E3) explica a diferença das implicações de recursos entre os diferentes tipos de negociações nas implantações dos hotéis de modo geral, e cita o que já se prevê na teoria: o tipo de entrada da empresa determina o investimento nela (IVANOVA; RAHIMI, 2016). No caso do referido hotel, ele explica que os principais recursos são da propriedade com uma base de custos descentralizada. Ele exemplifica quais são esses recursos:

Basicamente, todo recurso financeiro vem do centro de custo daquela propriedade e dos investidores daquela propriedade. Nós fazemos um planejamento de implantação, que envolve tudo (RH, financeiro, marketing, vendas, treinamentos, custo operacional, capital de giro) tudo que se envolve num

planejamento financeiro de uma empresa. A gente desenvolve esse planejamento financeiro e de implantação, e esses custos são de responsabilidades dos investidores daquela propriedade. (E3).

Assim, no caso do hotel estudado, com base no relato do respondente E3, os recursos financeiros são necessários para viabilizar tudo que irá impulsionar a operação do hotel. No caso, a administradora faz um esboço do que irá envolver os Recursos Humanos, setor financeiro, marketing, vendas, treinamento, os custos operacionais e o capital de giro do estabelecimento, bem como os investidores que custeiam o processo.

Na sequência, os respondentes são questionados sobre o modo de entrada escolhido, qual seria a definição e se haveriam vantagens e desvantagens no modo escolhido. Entende-se que cada modo de entrada está atrelado a um conjunto de vantagens e desvantagens, sendo associado ao modelo de negócio escolhido e à percepção da empresa sobre o que está sendo estrategicamente pensado (MITEVA, 2018).

Como relatado pelo respondente E3, as vantagens para a Wyndham na negociação diziam respeito às questões de confiabilidade, às questões jurídicas e tributárias, pois estão a cargo da Vert Hotéis. Autores como Garcia (2013) elencam as vantagens de uma grande cadeia trabalhar como franqueadora em função do fortalecimento da marca, marketing, sistema de gestão e serviços, padrões e procedimentos de qualidade em troca do pagamento de *royalties* à empresa franqueadora.

Nesse trecho, são citadas as vantagens e as desvantagens que estão diretamente relacionadas à operação do hotel. O E2 comenta a maior desvantagem de ser a administradora de uma marca internacional:

Nesse modelo de negócio, a maior das desvantagens que existe é simplesmente comercial. Porque como nós (franqueados da marca) remuneramos os royalties (a Wyndham) em dólar. E o dólar no Brasil é imprevisível. Por exemplo: nós faturamos do empreendimento em real, convertemos e pagamos em dólar (E2).

Algo que vale ressaltar é que essa desvantagem é apresentada do ponto de vista do franqueado e, não necessariamente, pode ser considerada uma desvantagem para a rede Wyndham, até por que o que E2 cita é um problema

em relação à variação de câmbio que, para a Wyndham, não faz diferença, uma vez que não impacta no valor final de *royalties* recebidos.

Sob o ponto de vista da Wyndham, o E3 explica que as vantagens e desvantagens estão relacionadas à estratégia de empresa e o modo como visualiza a operação dos empreendimentos:

As vantagens e desvantagens vão muito de acordo com a estratégia de cada empresa. A empresa precisa decidir sobre a operação, pois cabe à empresa definir que quer ter posição ativa no processo de tomada de decisão e de controle. Se a empresa administra ela faz do jeito dela, tendo assim um ganho de marca maior. (E3)

O diretor completa que a rede Wyndham não teve presença no momento da implantação do Ramada Lagoa Santa e que todo o processo foi gerido pela Vert Hotéis. Esse fato, segundo ele, se dá justamente pelo modo escolhido (franquia), no qual a empresa concede o uso da marca e a franqueadora administra. E1, por sua vez, explica que a maior vantagem na negociação é do franqueador, no caso a Wyndham:

A franquia para o franqueador é melhor porque tem menos trabalho, contrata-se uma administradora local ou uma pequena cadeia que atenda três a quatro hotéis, um estado, ou uma cidade. A empresa vai lá duas ou três vezes a cada semestre, faz auditorias e fica muito parecido a operação. Então, o modelo de franquia, é muito mais lucrativo para a franqueadora. Dá menos trabalho e é ótimo. Em contrapartida, a administração é mais trabalhosa, é menos lucrativo, mas é a essência do nosso trabalho [Vert Hotéis]. [...] Então nós preferimos administrar a bandeira Ramada, porque acreditamos que nós entregamos o serviço com qualidade. Mas, é mais fácil e mais rentável ser uma franqueadora. (E1)

Ela explica que mesmo que a Wyndham possua vantagens em franquear a sua bandeira a uma administradora, essa vantagem, como já apresentado anteriormente, está relacionada ao esforço de trabalho vinculado à operação do hotel. E1 deixa claro que mesmo com essa “desvantagem”, consegue perceber que administrar o hotel faz com que a entrega do serviço seja melhor, uma vez que a responsabilidade pelo empreendimento passa a ser da empresa.

Por último, o Gerente Geral (E4) completa, em congruência com os demais respondentes, que a franquia é muito vantajosa para a Wyndham e que ele não vê desvantagens para a rede no que diz respeito à negociação do hotel de Lagoa Santa:

A Wyndham teve um custo muito baixo, além dela está expandindo a marca dela, para uma região onde que não existia, a bandeira. Os custos são todos, no caso da Vert ou desse empreendedor, que tem o prédio ali, e ela apenas administra se está sendo feita de maneira correta ou não. Então, essa é a vantagem, ela é gigantesca. Desde que realmente a parte de cá, esteja fazendo a coisa certa. E não esteja denegrindo a imagem da empresa, que não era o caso. Então, a vantagem no caso da Wyndham, ela foi extremamente expressiva, com custo zero. (E4).

Em sua fala, o gerente pontua que, além do custo de transação baixo, a rede ganhou em expressividade, uma vez que, na região, não havia representatividade da marca e que o empreendimento em si já estava pronto para operar. Ele afirma que se a administradora faz um bom trabalho, sem denegrir a imagem da rede, apenas se obtém vantagens nas negociações:

Não, desvantagem alguma por parte da Wyndham. Pelo contrário, foi extremamente benéfico à marca, pois por Lagoa Santa a bandeira entrou no Brasil e depois foi expandindo por outras cidades, eles foram encontrando outros parceiros, trazendo outras bandeiras, da empresa. E vir para o Brasil é muito eminente no sentido de negócios. E o risco deles é zero. Eles não estão colocando capital algum, e isso até o retorno. (E4)

O gerente afirma que a rede não fez nenhum investimento direto de capital no prédio e apenas teve retornos financeiros e crescimento de sua marca. Por fim, observa-se que o Brasil, em si, é um mercado promissor e que o risco da empresa é praticamente zero nessa transação. Com base nessas respostas, fica evidente o modo de entrada e de operação do Ramada Lagoa Santa, o primeiro da bandeira no Brasil.

4.2.2 Ramada Suítes Recife Boa Viagem

O segundo hotel analisado foi o Ramada Suítes Recife, inaugurado na cidade do Recife no ano de 2016. O hotel pertence à categoria *Midscale* com todos os seus apartamentos configurados como suítes – unidades habitacionais que além do quarto e banheiro têm também uma pequena sala.

Como já dito, a marca Ramada tinha intenção de se estabelecer nas capitais e próximo a aeroportos, então, a escolha por Recife estava em consonância com a estratégia de localização da marca no Brasil. A chegada da bandeira Ramada em Recife pode ser atribuída ao projeto de expansão da Vert Hotéis. No caso do Ramada Recife, foi por meio do *network* da sócia que as negociações com a construtora e incorporadora Rio Ave começaram:

A negociação partiu da administradora, eles (Vert) buscam novos negócios, [...] A própria E1, usa do network dela, para poder ter mais contatos, [...] com empreiteiros, construtores, empresários no geral e daí tenta fechar o contrato. Então porque a cidade do Recife? Eu imagino porque Recife é uma das principais capitais do nordeste principalmente nos negócios. [...] E que esse contrato foi feito em 2013, começou a negociação em 2013, e foi fechado em 2015 junto com a construtora Rio Ave. (E5)

Dentre as razões para a escolha da capital pernambucana destacam-se: a necessidade de estar presente na região Nordeste e a importância do mercado recifense conforme relato abaixo:

Consideramos três motivos para escolher Recife, o primeiro era precisávamos estar no Nordeste. O Nordeste brasileiro fora do Brasil tem um peso muito grande. Em segundo, o tamanho, da capital pernambucana pois Recife é uma capital de peso. E terceiro exatamente porque não basta ser só uma capital de peso, não basta só você estar no Nordeste. É preciso que você tenha peso internacional. Esse foi o terceiro motivo. (E2)

Assim, na sequência os respondentes explanam como ocorreu a negociação na cidade e o que viabilizou a implantação do Hotel Ramada em Recife. Nesse trecho, é importante ressaltar a relação entre a hotelaria e o ramo imobiliário no Brasil (DAS; SMITH; GALLIMORE, 2017), pois nesse tipo de negociação, há uma via de mão dupla de investimentos: o mercado imobiliário investe diretamente nos aspectos tangíveis e econômicos e a hotelaria (redes hoteleiras) no marketing e na marca. (BERACHA; HARDIN; SKIBA, 2018).

Diferente do Hotel Ramada Lagoa Santa, o Hotel Ramada Recife foi uma implantação, não uma conversão de marca. Segue abaixo:

No caso de Recife, a construtora (Rio Ave) já tinha o projeto pronto, para ser um condomínio com a gestão deles, que nós chamamos de uma espécie de estrutura: pré-inaugurado, pois o projeto não foi elaborado para ser um Ramada. Então, a gente adaptou o que já havia sido feito, para chegar no que é hoje o Ramada Hotel e Suítes, fomos adaptando, mas, foi uma correção bem superficial. A estrutura de flat deu a característica de Ramada Suítes. (E1)

Diante do exposto, percebe-se que houve uma adaptação do estabelecimento para atender aos padrões da marca Ramada Suítes, e que a construtora já tinha uma estratégia para o estabelecimento.

Importante frisar o contexto da época, pois graças ao Complexo Industrial de Suape (estaleiro e refinaria), no auge de sua atividade, o mercado imobiliário na cidade estava bastante aquecido. Porém, com a recessão econômica no país, a construtora mudou o rumo do negócio e fechou o contrato com a administradora hoteleira Vert Hotéis para que o prédio fosse administrado com a bandeira Ramada.

Os modelos de investimentos em empreendimentos hoteleiros passaram a ficar muito atrativos às construtoras, pois com a *expertise* de mercado das redes e os índices comprobatórios de produtividades dos hotéis já em operação – como a DM (diária média), previsão de Receita e RevPar (cálculo da receita pela quantidade de apartamentos) – alguns investidores começaram a ser atraídos para o setor (BERACHA; HARDIN; SKIBA, 2018). Sobre o contrato, o diretor de operações (E2) explica:

Diferente do Ramada Lagoa Santa, no Ramada Recife a empresa hoteleira é nossa. Porque foi feita uma SCP – Sociedade de Cota de Participação. Uma sociedade como essa significa que proprietários do imóvel, eles são sócios ocultos, eles não aparecem para a receita federal. Quem aparece para a receita federal, são os sócios da Vert Hotéis. Que são os donos da SCP. Então se um dia nós sairmos, essa empresa fecha, e terá que abrir uma nova empresa, com uma outra administradora hoteleira. (E2)

O diretor explica que no caso do Ramada Recife, foi feito um contrato no modelo de SCP, no qual 67 investidores passaram a ser sócios ocultos do

empreendimento administrado pela Vert Hotéis na pessoa dos sócios da empresa. Ele cita que, caso a empresa deixe de administrar o empreendimento, a SCP é desfeita e apenas com outra negociação outras administradoras hoteleiras podem assumir o hotel.

Assim, o diretor de operações (E2) complementa que para esse modelo de sociedade é fundamental uma empresa como a Vert, pois há um quantitativo envolvido e para que o negócio funcione é necessária a intervenção de uma empresa com expertise na área.

Nenhuma sociedade com 67 investidores daria certo. Porque como que você vai se tornar sócia de uma pessoa que você nunca viu na vida? [...] Para isso, existe um sócio ostensivo que é a Vert Hotéis. Que paga todos os impostos e se responsabiliza por toda a operação. E distribui para os sócios oculto o lucro líquido depois de pagar todos os impostos. (E2)

O respondente explica que a função da Vert Hotéis, no hotel Ramada Recife, é ser um sócio ostensivo com a finalidade de administrar a entrada de receitas e se responsabilizar pela operação do empreendimento e, posteriormente, fazer a distribuição dos lucros entre os sócios ocultos, no caso os sessenta e sete já mencionados. Para explicar o modo de entrada e o tipo de contrato feito, E5 explica:

É um contrato de administração. A diferença de um contrato de administração para uma franquia, é que na franquia você coloca os padrões físicos, estéticos da franquia. E o contrato de administração além desses padrões estéticos, você segue alguns processos. Só que a Wyndham não aplica processos diretos no Brasil, eles compartilham isso com a Vert. (E2)

Assim, ela explica que o Hotel Ramada Recife tem um contrato de administração com a Vert e que ela é uma franqueada da Wyndham e suas diferenças. Percebe-se que as franquias e o contrato de administração (gestão) são os modos mais utilizados pelas redes hoteleiras, uma vez que os riscos de negociações são mais baixos (WENDLING, 2018).

Nesse contexto entende-se que todos os recursos para o funcionamento do prédio foram oriundos dos investimentos do próprio prédio como explica o respondente E3, tendo a Vert Hotéis apenas investido nos recursos de distribuição (tecnológicos).

Após finalizada a negociação, a Gerente Trainee do hotel explicou como o modelo de negociação impactou a operação do hotel deu detalhes sobre a implantação da unidade quanto aos primeiros departamentos contratados:

Os primeiros departamentos contratados do empreendimento foi o setor de RH para organizar as contratações do hotel no geral e cuidar da parte de seguros, medicina do trabalho, plano de saúde e benefícios legais dos colaboradores. Nessa época a Sra. Joselma Cavalcante (gerente geral) tratou da parte legal do prédio e relacionamento com investidores e com a Rio Ave. A equipe comercial também já havia sido formada, para que toda a parte de reservas e distribuição eletrônica estivesse estruturada na inauguração, e a Vert Hotéis enviou um consultor que se chamava Patrick para acompanhar essa fase. (E5)

A E5 pontua que antes da inauguração do prédio foi necessário que alguns setores operacionais já estivessem estruturados, o primeiro que ela cita é o setor de Recursos Humanos (RH), responsável por toda a contratação de pessoal e organização das questões trabalhistas e benefícios dos colaboradores. A mesma menciona que a Gerente Geral na época ficou com a relação com investidores e liberações legais do prédio e que a equipe de vendas contratada contou com o apoio de um consultor da Vert Hotéis.

Depois contratamos um comprador e um técnico de T.I (Tecnologia da Informação). O comprador teve que comprar todo material básico (enxoval, material de cozinha) até itens de escritório, muita coisa. E o T.I. foi contratado e viajou direto para Belo Horizonte, ficou uma semana na sede da Vert, conhecendo toda a infraestrutura e voltou e começou a montar a estrutura de tecnologia do Ramada Recife. Toda a parte de infraestrutura foi articulada nessa época, pois não existia nada, a Rio Ave fez muita coisa para ajudar. (E5)

A respondente finaliza informando que, na sequência, chegaram ao prédio um comprador e um técnico de TI, para dar continuidade à estrutura necessária para a inauguração do prédio, considerando a implantação diferente do modelo adotado no Ramada Lagoa Santa, já em funcionamento, e a mudança de bandeira e de administradora hoteleira. A CEO da Vert (E1) conclui que todo o envolvimento de recursos foi feito entre a Vert e os investidores da unidade, sem que a Wyndham tivesse participação nesse processo.

Com todas as respostas sobre a inauguração do hotel, os respondentes foram questionados sobre a participação da Wyndham no processo. Como já afirmou a respondente E1, a Wyndham não teve participação na chegada da bandeira na cidade. Ela também foi questionada se a rede aprendeu algo sobre o mercado brasileiro:

Honestamente eu imagino que não. Eu acho que a gente não ensina à rede. Mas eu percebo, que a Wyndham, ela tende a ter padrões muito rígidos, porém dentro dos padrões, elas têm brechas. Ela tem um roteiro, específico, que você tem que ter. Mas dá aberturas para você colocar a mais respeitando características da localidade. (E5)

Nesse ponto, E5 explica que mesmo a Wyndham não participando diretamente do processo, ela possui padrões rígidos para que os hotéis com a marca possam seguir. Mesmo afirmando que a rede não tenha aprendido muito com o hotel, há uma ressalva com relação a pontos onde há uma flexibilidade. Ela cita como exemplo itens do café da manhã, que a Wyndham determina até a marca do material dos bolos, mas que não restringe o acréscimo de comidas típicas da cidade, enfatiza-se: acréscimo, não substituição.

Considerando o processo de conversão e implantação do Ramada Lagoa Santa e do Ramada Suítes Recife, o modo de entrada de cada hotel e a forma de operação deles, segue um Quadro no qual se apresenta o resumo de cada um desses itens por hotel analisado

Quadro 7 – Resumo das Análises por Hotel

Hotel	Ramada Airport Lagoa Santa	Ramada Suítes Recife
Ano de Abertura	2011	2016
Modo de Entrada	Franquia da Rede Wyndham	Franquia da Rede Wyndham
Operação	Administrado e operacionalizado pela Rede Vert Hotéis	Administrado e operacionalizado pela Rede Vert Hotéis

Perfil do Negócio	* Conversão da bandeira Bristol para a bandeira Ramada * O empreendimento possui dois sócios, onde os mesmos passaram para a Vert Hotéis uma procuração legal de administração do hotel.	* O empreendimento foi construído para ser um apart-hotel, porém no processo de construção a construtora Rio Ave negociou junto a rede Vert Hotéis para que se tornasse um hotel. * Foi feito um contrato de sociedade entre 67 investidores onde a Vert Hotéis passou a ser o sócio ostensivo do empreendimento e a ser responsável pela gestão.
--------------------------	---	--

Fonte: Autoria própria (2019)

Com base nesse quadro e nas informações coletadas e apresentadas nessa sessão, a próxima parte da análise apresenta as informações coletadas referente ao grau de controle da Wyndham sobre os hotéis.

4.3 GRAU DE CONTROLE

Cada modo de entrada está relacionado a um determinado grau de controle que a rede possui sobre o hotel. Esse grau de controle é determinado pela capacidade da rede (nesse caso a Wyndham) de influenciar sistemas, métodos e decisões de uma empresa dos hotéis analisados (ANDERSON; GATINGNON, 1986).

O grau de controle da rede sobre os hotéis é mensurado com base em sua capacidade de influência e auditoria nos seguintes aspectos: controle operacional e de qualidade, controle sobre os ativos físicos e imobiliários, controle sobre a expertise tácita intrínseca nas rotinas do hotel e controle sobre os sistemas de reservas e o uso do nome de marca global (SHERESHEVA; OBORIN; POLYANSKAYA, 2018).

O controle operacional dos hotéis fica a critério da administradora da marca, no caso a Vert Hotéis, assim a Wyndham apenas acompanha, por meio de auditorias, como ocorre a entrega do serviço ao cliente, que deve ser satisfatória. Como afirma E1: “[...] o controle operacional dos hotéis fica sob responsabilidade da administradora da marca”. Porém, complementa que a empresa controla a administradora por meio de auditorias, conforme abaixo:

No início, foram auditorias mais frequentes, tinha um acompanhamento mais frequente e até de funcionários da Wyndham que residem nos EUA. Esse acompanhamento era oneroso para a gente [Vert e Empreendimentos] porque tinha passagem internacional e a rede não tinha escritório no Brasil. (E1)

Na chegada da bandeira no Brasil, a rede tinha uma presença mais forte, acompanhando o processo de abertura dos hotéis. No caso do Ramada Recife, a rede participou de auditorias na obra antes mesmo da operação do hotel iniciar.

As auditorias eram feitas até na questão da arquitetura dos prédios em construção, acompanhamento da obra como foi o caso do Ramada Recife. Porém, tínhamos muitas obras paralelas, quando o hotel de Recife estava em obra, estávamos com mais quinze no Brasil, assim não havia mão de obra suficiente para auditorias tão constantes. (E1)

No período de chegada da bandeira no Brasil, o aumento na quantidade de obras para inauguração dos hotéis Ramada, além dos custos de manutenção das auditorias, também era difícil ter uma quantidade suficiente de funcionários da Wyndham para estarem nas obras dos hotéis que iriam inaugurar.

Com base na relação que as empresas foram criando, houve um aumento de confiança entre as partes e a Wyndham passou a confiar cada vez mais sua marca à franqueada, o que diminuiu o tipo e frequência das auditorias: “Eles (Wyndham) diminuíram as frequências, não porque querem, ou porque perderam a preocupação com a qualidade. É porque realmente ganharam mais confiança em nós e o Brasil hoje tem os melhores Ramadas da cadeia deles” (E1).

Sobre os demais aspectos, a Wyndham controla basicamente: qualidade, operações e acompanha a parte comercial, porém não participa ativamente de nenhuma das atividades, apenas audita todas elas.

A principal forma de controle da Wyndham é feita através dos clientes ocultos. No mínimo, uma vez por ano eles fazem uma auditoria. Vem uma pessoa, como cliente oculto, não se apresenta em sua chegada e depois na sua saída ela se

apresenta e ela faz uma vistoria com o gerente operacional do hotel. Então esse é o modelo mais básico de controle. (E3)

O modo mais básico de a rede auditar o hotel é por meio de clientes ocultos, e explica que esse modelo é quando um funcionário se hospeda no hotel e na sua saída se apresenta ao gerente operacional do estabelecimento, faz a vistoria e apresenta o seu relatório de hospedagem. Ele complementa que é um modo básico que é feito pelo menos uma vez por ano.

Wyndham ela só vai fazer vistoria do produto mesmo, por meio de clientes ocultos. Ela vê café da manhã, qualidade do serviço, atendimento, limpeza, ou seja, toda parte operacional, do produto. Processos administrativos, processos internos nenhum, o autor nem pergunta. (E5)

As auditorias feitas por clientes ocultos são focadas no produto e não há nenhuma interferência ou conferência de processos internos e administrativos. A preocupação da rede é acompanhar como estão os quesitos operacionais: café da manhã, limpeza de modo geral e nos apartamentos, bem como a atendimento ao cliente:

Primeiro, o auditor dorme uma noite como cliente sem se identificar e no dia seguinte procura a gerencia do hotel, o que ele se preocupa em analisar são os aspectos relativos aos padrões da marca. Em sua noite como hóspede, ele já avalia: atendimento da recepção e o próprio apartamento em que está. Depois junto com o gerente ele pega de 5 a 6 apartamentos e vai preenchendo sua planilha, e faz uma ronda por todas as áreas. (E5)

Ou seja, o auditor durante sua noite como hóspede oculto já adianta a avaliação de alguns dos aspectos do hotel (atendimento de recepção e limpeza do apartamento em que está). Seu papel é analisar se os padrões da marca estão sendo seguidos, assim, com o gerente do hotel mais cinco apartamentos são vistoriados além de outras áreas do hotel. Dessa forma, controla-se a qualidade dos serviços que estão sendo prestados pelos hotéis.

Por ter sido o primeiro do Brasil, o Ramada da cidade de Lagoa Santa passou por um acompanhamento diferente dos demais. E4 explica que, durante o período de inauguração, a Wyndham manteve um colaborador fixo no

Brasil que participou do processo e inclusive de reuniões, tanto operacionais como do empreendimento. Com relação a decisões operacionais e administrativas, E4 explicou que tudo era feito pela Vert Hotéis.

Por fim, observa-se que o controle da rede Wyndham foi baixo e quase nulo no estabelecimento e no Ramada Recife: “A capacidade de influência da rede é praticamente nenhuma. Eles verificam se estão sendo seguidos os padrões. De fato, da Wyndham a gente [Vert/Ramada Recife] só segue padrões estéticos do produto” (E5).

Sobre os aspectos físicos e imobiliários, a rede também não possuía nenhuma influência, considerando que todos os recursos físicos dos hotéis estavam vinculados ao próprio empreendimento, sendo de responsabilidade dos proprietários e investidores, como explica o Diretor de Marketing.

A tecnologia também é um ponto fundamental relacionado ao controle dos hotéis, usada tanto na distribuição eletrônica da marca como no monitoramento da reputação online dos empreendimentos nos sites de avaliações e nas OTAS (*Online Travel Agency*).

Com o crescimento da tecnologia, e o advento de sites como TripAdvisor, por exemplo, ficou mais fácil de a Wyndham monitorar. Principalmente: qualidade e consistência de marca nos hotéis. Ela faz um misto entre o formato off-line, que é esse presencial (clientes ocultos), que é extremamente importante. E hoje também utiliza das ferramentas de gestão on-line. Várias dessas ferramentas conseguem condensar todos os comentários dos clientes dos diversos portais de vendas, e através daquilo ela vai monitorando. (E2)

Os termos *Online* e *Offline* explicam as formas pelas quais a rede controla os hotéis, sendo o primeiro o modo o uso de ferramentas tecnológicas que mensuram o grau de satisfação dos clientes, inclusive nos canais de vendas e nas OTAs (*Online Travel Agency*), nas quais o cliente também podem compartilhar suas experiências durante e após a hospedagem.

A maior preocupação da Wyndham é com relação ao controle do uso da marca e aos padrões estabelecidos, e há uma forte determinação para que ambos os hotéis operem dentro desses padrões com foco em atendimento e no serviço ao cliente

É assim que se dá o controle da Wyndham sobre os hotéis no Brasil: tudo que diz respeito a processos internos, a decisões organizacionais, a sistemas e

aos ativos imobiliários dos hotéis não sofre nem controle e nem influência da rede, sendo todos administrados e geridos pela Vert Hotéis no Brasil.

5. CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou abordar a temática da internacionalização de empresas do setor de serviços hoteleiros, tendo como objeto de pesquisa a Rede de hotéis Wyndham Group por meio da bandeira Ramada. Foi a pergunta de pesquisa: como ocorreu a chegada da bandeira Ramada no Brasil, compreendendo o ano de 2011 e a inauguração do primeiro hotel da bandeira no nordeste do Brasil em 2016?

A escolha do problema de pesquisa teve como base estudos anteriores sobre internacionalização, uma vez que ocorre em cinco principais etapas: a escolha do destino, o porquê da decisão, quando serão iniciados, o que será internacionalizado e como será o processo (CARNEIRO; DIB, 2007). Assim, a maior contribuição dessa pesquisa foi elucidar como ocorre o processo de internacionalização de uma rede hoteleira.

Dentre os achados da pesquisa estão os desafios enfrentados pela Wyndham para chegar ao Brasil, corroborando a afirmação que o maior desafio de uma rede hoteleira ao internacionalizar é manter o padrão dos seus serviços (RAMIHI, 2016). No decorrer da análise dos dados, percebe-se que devido ao modo de entrada escolhido, a Wyndham tinha pouca influência e controle sobre os hotéis, porém a maior preocupação da rede e o foco das auditorias eram a qualidade na entrega do serviço e a satisfação dos clientes.

O modo de entrada utilizado pela Wyndham no Brasil para a bandeira Ramada foi a franquia, porém a marca não foi franqueada diretamente aos proprietários dos hotéis em questão, mas a uma empresa brasileira, a Vert Hotéis, que na ocasião tinha um ano de fundação e foi procurada por uma empresa de *Asset Manager Hoteleira* para conhecer o portfólio da rede Wyndham e, assim, estudar a oportunidade de parceria entre as partes (COVIELLO; MARTIN, 1999).

Um ponto que pode ser ressaltado na pesquisa é o papel das empresas de *Asset Manager* que já atuam no mercado brasileiro fazendo negociações entre empresas do setor, mas que não são citadas na literatura sobre tais processos como um ativo em negociações entre redes hoteleiras. No caso da

bandeira Ramada, o modo de entrada foi definido por meio da negociação entre duas redes hoteleiras e uma empresa intermediária, e dessa negociação nasceu a decisão pela bandeira ser uma franquia no Brasil (BRIDA, 2015).

A escolha por franquias esteve relacionada tanto a fatores internos quanto a fatores externos, uma vez que a Wyndham é considerada uma das maiores franqueadoras hoteleiras do mundo e a Vert Hotéis tem o propósito de ser uma franqueadora de marcas no Brasil (ANDREU; CLAVER; QUER, 2017; WENDLING, 2018). Porém, quando houve a oportunidade de negociação com a rede Wyndham, a Vert mudou o seu planejamento de negócio e passou a ser uma franqueada da bandeira Ramada, de modo que ela mesma passou a administrar os hotéis e, em paralelo, a franquear suas próprias marcas.

Assim, esse estudo apresentou também um incremento à pesquisa quanto à descrição dos fatores e papéis que foram necessários para que o processo de internacionalização ocorresse, bem como aos aspectos que corroboraram a escolha da bandeira. As pesquisas anteriores sobre a escolha de bandeiras estavam associadas a importância internacional da marca e a sua reputação (SILVA; SUAVE, 2016), por exemplo, porém, nessa pesquisa pode-se acrescentar que questões fonológicas podem influenciar essas decisões, como o caso da facilidade de pronúncia do nome “Ramada”.

Outro ponto importante a destacar é que mesmo que os hotéis Ramada Lagoa Santa e Ramada Recife tenham o mesmo modo de entrada no Brasil (franquia), o modelo de negócio feito para a administração deles foi diferente. Por outro lado, tal diferença não teve impacto sobre a rede Wyndham, apenas sobre a rede Vert Hotéis, uma vez que ao propor franquear a marca, a Wyndham utilizou de um modo de entrada com baixo investimento de recursos (BAENA; CERVINO, 2012), e a Vert se tornou responsável pela negociação e operação dos hotéis.

Como relevam pesquisas anteriores, o grau de controle da rede é mensurado pela sua capacidade de influência sobre o hotel (SHERESHEVA; OBORIN; POLYANSKAYA, 2018) e, com base nos resultados encontrados, percebe-se que a capacidade de influência e de decisão da Wyndham são praticamente nulas, ainda que a rede possua controle da qualidade dos serviços prestados, os quais são auditados por meio de clientes ocultos e de plataformas tecnológicas para análise de reputação online.

As principais limitações da pesquisa foram o acesso às informações consideradas estratégicas das empresas estudadas, uma vez que algumas informações não poderiam ser compartilhadas, e a Wyndham não autorizou liberar informações sobre as etapas que precederam a chegada da bandeira Ramada no Brasil. A empresa de *Asset Manager* também foi contatada, mas por questões de estratégia e sigilo de informações, não foi autorizada a contribuir com esse trabalho.

Os acessos às pessoas que foram decisivas para a pesquisa e os relatos de cada um foram cruciais para entender todo o processo que envolveu a chegada da bandeira no Brasil e a forma como os dois hotéis iniciaram suas atividades e operações. Assim, houve um ganho em profundidade na pesquisa, mesmo que a mesma não tenha sido elaborada na intenção de gerar índices, tendências ou teorias acerca do estudo.

Outra limitação foi referente a não liberação dos funcionários por parte da Wyndham para falar sobre o tema, pois os mesmos consideram esses aspectos como estratégicos e estritamente confidenciais. E, por fim, a desistência da respondente que ocupou o cargo de gerente geral do Hotel Ramada Recife no período da inauguração, pois a mesma atualmente trabalha em uma rede hoteleira concorrente e não pode participar da coleta de dados.

Outro ponto a ser ressaltado foi a ausência de autorização para acesso de documentos como contratos, minutas e valores das transações efetivas, considerados sigilosos pelas partes respondentes. Duas outras limitações dizem respeito ao espaço de tempo em que a pesquisa foi feita, pois a maioria dos respondentes não ocupa o mesmo cargo, e a não colaboração de sujeitos que foram contatados e já não trabalham mais nos hotéis.

Assim, com base nesse estudo de caso pode-se considerar que essa pesquisa pôde contribuir com a academia, uma vez que trouxe informações e métodos utilizados por uma rede hoteleira internacional do porte da Wyndham para o mercado brasileiro, bem como os padrões usados por uma empresa nacional, a Vert Hotéis, que autorizou e viabilizou a pesquisa, por meio dos seus respondentes e fundadores.

Por fim, considerando os resultados e as limitações da pesquisa, são sugeridos para próximos estudos, entender os passos que antecederam o processo de chegada da bandeira do Brasil, bem como os padrões que as

redes, como a Wyndham, estabelecem para expandir (período, qual marca, por que e localidades), e estudo temporal sobre o comportamento da marca no país e se o objetivo de expansão, com o passar dos anos, foi satisfatório.

Também se sugere estudos que abordem exclusivamente o papel das empresas que fazem parte das negociações, como a construtora Rio Ave e a empresa BSH de *Asset Management*, que atuam como empresas ativas em processos como o da bandeira Ramada. Além de análises sobre como a própria rede compreende para o nível de aceitação do mercado e a rentabilidade do modo escolhido com o passar dos anos.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. Beyond neo-positivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. **Academy of Management Review**, p. 13–33, 2003.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International business review**, v. 11, n. 3, p. 347-363, 2002.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. **JL Econ. & Org.**, v. 4, p. 305-336, 1988

ANDREU, R.; CLAVER, E.; QUER, D. Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 62, p. 111-119, 2017.

AZOFRA, V.; MARTINEZ, A. Transactions costs and bargaining power: Entry mode choice in foreign markets. **Multinational Business Review**, 7(1), p. 62–75, 1999.

BAENA, V.; CERVINO, J. International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. **The Service Industries Journal**, 32(7), 1121–1136, 2012. doi:10.1080/02642069.2012.662489

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARROCO, C.; CASTRO, E.; COSTA, C. **The Routledge handbook of hotel chain management**: The choice of a destination to enter. 1 ed. New York: Routledge, 2016. p.119-132

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, 1987.

BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. **Qualitative Consumer and Marketing Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

BERACHA, E.; HARDIN, W. G.; SKIBA, H. M. Real Estate Market Segmentation: Hotels as Exemplar. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 56, n. 2, p. 252-273, 2018.

BIANCHI, C. C.; OSTALE, E. Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 140–147, Jan. 2006.

BLOCK, A. **Gottinger mahhacksler tritucap und forstmulcher - nicht brennende flachenvorbereitung am Beispiel der Zona Bragantina**, Nord-Ost-Amazonien, Brasilien. 171 p. 2004. Tese (Doutorado). Universität Gottingen. 2004.

BLOMSTERMO, A. et al. The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. **Journal of International Management**, v. 10, n. 3, p. 355-373, 2004.

BRADLEY, F.; CALDERÓN, H.; RIVERA, C. E. **Marketing international**. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRANCO, M.; RODRIGUES, L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**, 69, p. 111-132, 2006

BRIDA, J. G. et al. Dynamics of internationalization of the hotel industry: the case of Spain. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 5, p. 1024-1047, 2015.

BROCK, D. M. Building global capabilities: A study of globalizing professional service firms. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 10, p. 1593–1607, 2012.

BROWN, J.; DEV, C. Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. **Journal of Service Research**, 2, 339–354, 2000.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 30., 2006, Salvador. Anais... Bahia: Anpad, 2006

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CARRASQUEIRA, H.B. As teorias de internacionalização no estudo de caso do maior grupo hoteleiro português. **Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo**, v. 9, n. 2, p. 55-84, 2016.

CAVUSGIL, S. T.; Knight, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, 46(1): 3–16. 2015.

CHATHOTH, P. K. Historical evolution of hotel chains. In: **The Routledge Handbook of Hotel Chain Management**. Abingdon, UK: Routledge, 2016. p. 53-66.

CHATHOTH, P.K.; OLSEN, M.D. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. **International Journal of Hospitality Management**, 22, 419–34, 2003.

CITeseerX. **The economics of foreign direct investment incentives**. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.188>>. Acesso em: 09 maio. 2018.

COASE, R. The nature of the firm. **Economic**, v.4 (16): 386-405. 1937.

CORGEL, J. B.; LIU, C. H.; WHITE, R.M. Determinants of hotel property prices. **Journal of Real Estate Finance and Economics**, 51(3), 415–439 2015

CORTE, V. The strategic environment of hotel chains. In: IVANOVA, M.; IVANOV, S.; MAGNINI, V. (ed.). **The Routledge Handbook of Hotel Chain Management**. NY: Routledge, 2016, p. 57- 68.

COSTA, T. J. dos S. G. **A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via e-commerce – estudo exploratório**. 2010. 56f. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. 2010.

COVIELLO, N. E.; MARTIN, K. A.-M. Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 42-66, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNILL, O. M.; FORTEZA, C. M. The franchise contract in hotel chains: a study of hotel chain growth and market concentrations. **Revista: Tourism Economics**, 16(3), 493-515, 2010.

DAS, P.; SMITH, P.; GALLIMORE, P. Pricing Extreme Attributes in Commercial Real Estate: The Case of Hotel Transactions. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, p. 1-33, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006. p. 15-41.

DEROOS, J. A. Gaining maximum benefit from franchise agreements, management contracts, and leases. In: M. C. Sturman, J. B. Corgel, & R. Verma (Eds.), **The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice** (pp. 293-308). New York, NY: Wiley, 2011.

DUARTE, S. R. **O “Boom” Hoteleiro em São Paulo e a Presença do Humor no Atendimento: uma Pesquisa sobre a Percepção dos Colaboradores.** São Paulo: Simpoi, 2005. Disponível em: <https://www.wyndhamhotels.com/pt-br/about-us> Acesso em: 28 mar 2018.

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

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989

FERNANDES, E. A.; CAMPOS, A. C. Investimento direto estrangeiro e o desempenho das exportações brasileiras. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 490-509, jul.-set./2008.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R.B.; FONSECA, M. J. Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 67-79, 2014.

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalization activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510–1527, 2013.

GARCIA, P. **Internacionalização das empresas turísticas.** Fatores críticos de sucesso na internacionalização de grupos hoteleiros portugueses (Dissertação de mestrado). Universidad do Algarve, Faro, Portugal. 2013.

GIDDENS, A.; GAMEIRO, O.; PIRES, R. P. P. **Dualidade da estrutura: agência e estrutura**, Oeiras: Celta. 2000.

GRANATA, D.; CHIRICO, F. *Measures of value in acquisitions: family versus non-family firms.* **Family Business Review**, 23(4), 341-354. 2010.

GRANT, B. **Relações exteriores da Austrália:** no mundo dos anos 90. Melbourne University Press, 1991.

GOERZEN, A.; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization the service sector: a study of Japanese trading companies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1149–1169, 30 ago. 2007.

GÖRG, H. Analyzing foreign market entry: the choice between greenfield investment and acquisitions. **Journal of Economic Studies**, 27(3), 165-181. 2000.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GUILDING, C. Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 3, p. 179-199, 2003.

GULAMHUSSEN, M. A.; MARQUES, A. A sensibilidade política do investimento português no Brasil: Estudo de um caso. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 6, n. 2, p. 58-69, 2007.

HEUNG, V.C.; ZHANG, H.; JIANG, C. International franchising: opportunities for China's state-owned hotels? **International Journal of Hospitality Management**, 27(3), 368–80, 2008.

HILTON HOTELS CORP. 2007. Form 10-K. Online. Disponível em: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/47580/000110465907014553/a07-941110k.htm>>, acesso em 09 jun. 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalisation**. Cincinnati: Cengage Learning, 2012.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.

INGRAM, P.; BAUM, J. A. C. Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries. **Strategic management journal**, v. 18, n. S1, p. 75-98, 1997.

IVANOVA, M. **Affiliation to hotel chains as a development opportunity for Bulgarian hotels** (in Bulgarian). (Unpublished doctoral dissertation). University of Economics, Varna. 2013.

IVANOVA, M.; RAHIMI, M. Nature and definition of hotel chain. In: IVANOVA, M.; IVANOV, S.; MAGNINI, V. (ed.). **The Routledge Handbook of Hotel Chain Management**, New York: Routledge, 2016, p.9

JAVALGI, R.G.; GROSSMAN, D. A. Firm Resources and Host- Country Factors Impacting Internationalization of Knowledge-Intensive Service Firms. **Thunderbird International Business Review**, v. 56, n. 3, p. 285–300, 2014.

JAVALGI, R. G.; MARTIN, C. L. Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 6, p. 391–397, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, nº 1, pp. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, vol. 12 (3), pp. 305-322, 1975.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R.; SCHOLLES, K. **Exploring Strategy: Text and Cases**. 9ª ed, Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2011.

JÚNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Administração financeira: princípios. **Fundamentos e Práticas Brasileiras**, 5a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

JÚNIOR, F. G. P.; SOUZA LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

KAHTALIAN, M. **Marketing de serviços**. Coleção Gestão empresarial, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus – AFESBJ / FAE Business School. MT: Gazeta do Povo, 2002.

KHAN, Mahmood A. **Restaurant Franchising: Concepts, Regulations, and Practices**, 3a ed. New Jersey: Apple Academic Press. 2014

KHAN, Mahmood A. Entry modes: franchise. In: IVANOVA, M.; IVANOV, S.; MAGNINI, V. (ed.). **The Routledge Handbook of Hotel Chain Management**, New York: Routledge, 2016, p. 142.

KIM, S. Markets and multiunit firms from an American historical perspective. In J. BAUM and H. GREVE (eds), **Multiunit Organisations and Multimarket Strategy: Advances in Strategic Management**. Oxford, UK: JAI Press, 2001.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, 9(4), 319–332. 1988. doi:10.1002/smj.4250090403

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing**, Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. LEÃO. **Formação de Preços de Serviços e Produtos**. São Paulo: Nobel, 2008.

KRULL, L. K. Permanently reinvested foreign earnings, taxes and earnings management. **The Accounting Review**, v. 79, n. 3, p. 745-767, 2004.

LEITE, Y.; MORAES, W. Empreendedorismo Internacional e Agronegócio: Proposição de um framework de análise. **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 2013.

LOVELOCK, C. H. Developing marketing strategies for transnational service operations. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 278–289, 1999.

LU, J.; BEAMISH, P. W. A internacionalização e o desempenho das PME. **Gestão estratégica Journal**, 22(6-7), p. 565-586, 2001.

MADSEN, T. Managerial judgment of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6, n.3, p. 82-93, 1998.

MARRIOTT INTERNATIONAL. 2014. Form 10-K. Online. Disponível em: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1048286/000144530514000495/mar-q42013x10k.htm>>, acesso 21 nov. 2014.

MATHE, H.; PERRAS, C. Successful global strategies for service companies. **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, p. 36–49, 1994.

MAURENTE, V.; TITTONI, J. Images as a methodological research strategy: photocomposition and other possible approaches. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 33-38, 2007.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Investigación de mercados**. 10ª ed. Santa Fé: Cengage Learning Latin America, 2005.

MCDUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, 4(6) 387-400. 1989.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 13, Special Issue, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, K. E.; ESTRIN, S. Brownfield entry in emerging markets. **Journal of International Business Studies**, 32(3), 575-584. 2001.

MITEVA, N. Hotel chains entering the Macedonian market. **International Journal of Management Excellence**, v. 10, n. 2, p. 1284-1291, 2018.

MORROW, J. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, 3(5), 59-61. 1988.

NYKIEL, R.A. **Hospitality Management Strategies**. New Jersey: Prentice Hall. 2005.

OKUMUS, F.; HEMMINGTON, N. Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level. **Hospitality Management**, v. 17, p. 363-374, 1998.

OLSEN, M. D.; WEST, J. J.; TSE, E. C. Y. **Strategic management in the hospitality industry**. 2a ed. New York: John Wiley. 1998.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001 p. 14.

PEDERZOLI, D.; KUPPELWIESER, V. G. Retail companies' internationalization behavior and the 2008 crisis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 9, p. 870-894, 2015.

PLA-BARBER, J.; GHOURI, P. N. Internationalization of service industry firms: understanding distinctive characteristics. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 7, p. 1007–1010, 2012.

PLA-BARBER, J.; LEON, F.; VILLAR, C. The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry. **Service Business**, 5, 139–154, 2011.

PEREIRA, J. R.; ZILLI, J. C.; VIEIRA, A. C. P.; VOLPATO, D. Internacionalização empresarial: fatores determinantes para a tomada de decisão/Business internationalization: decisive factors for decision-making. **Brazilian Journal of Development**, 4(2), 472-501. 2018

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

PRANGE, C.; VERDIER, S. 'Dynamic capabilities, internationalisation processes and performance', **Journal of World Business**, Vol. 46, No. 1, pp.126–133. (2011)

POLIVANOV, B. Etnografia virtual, etnografia ou apenas etnografia. In: Implicações dos termos em pesquisas qualitativas na internet. In: **XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 2013

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press. 1990.

PROSERPIO, R. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994 – 2002**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP, 2003.

RÄISÄNEN, V. **Implementing service quality in IP networks**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2003.

REUBER, A. R.; KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W.; ZHOU, L. International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. **Journal of International Business Studies**, 49(4), 395–406, 2018. doi:10.1057/s41267-018-0149-5

REUER, J.J.; KLIJN, E.; LIOUKAS, C.S. Board involvement in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, 35(11), 1626–44, 2014.

RHOU, Y.; SINGAL, M. Entry modes: ownership (equity modes). In: In: IVANOVA, M.; IVANOV, S.; MAGNINI, V. (ed.). **The Routledge Handbook of Hotel Chain Management**, New York: Routledge, 2016.

ROGERSON, J. M. Hotel chains of the global South: The internationalization of South African hotel brands. **Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis**, v. 64, n. 4, p. 445-450, 2016

RUGMAN, A.M. Rethinking international management theory in a world of regional multinationals. In: Verbeke, A. (Ed.), **Research in Global Strategic Management: Internalization: International Diversification and the Multinational Enterprise**, Vol. 11. Elsevier, Amsterdam, pp. 165–202, 2005.

SANTOS, J. G. C.; CALÍOPE, T. S.; NETO, J. de P. B. Is there action in this search? A survey of research-action as a qualitative research strategy/Sessão especial -Fast Track SEMEAD: Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **Revista de Gestao USP**, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.

SANTOS, M.; BROCHADO, A.; ESPERANÇA, J. Foreign direct investment patterns of global hotel chains. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5235-5240, 2016.

SCHLUP, R. Hotel management agreements: balancing the interests of owners and operators. **Journal of Retail and Leisure Property**, 3(4), p. 331–431, 2004

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 12. n. 1. 2004. p. 1-18.

SHERESHEVA, M. Y.; OBORIN, M. S.; POLYANSKAYA, E. E. International hotel chains in Russia: the prospects and challenges of movement from megacities to smaller cities in Russian regions. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, p. 421-435, 2018.

SILVA, D. J. C.; SUAVE, R. Guias De Reputação Relacionados Ao Ambiente De Trabalho Influenciam Decisões De Investimento? **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 8, n. 12, p. 14-30, 2019.

SILVA, G. F. **Perfis de Empresas de Serviço Internacionalizadas e sua Relação com o Desempenho**. 292f. 2016. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. 2016.

SINGAL, M. Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns. **International Journal of Hospitality Management**, 31(2), 511–21, 2012.

SPARLING, D.; COOK, R. Strategic alliances and joint ventures under Nafta: concepts and evidence. **Canada/Mexico/US Conference on Policy Harmonization and Adjustment in the North American Agricultural and Food Industry**, Acapulco, Guerrero, Mexico. 1999.

STAKE, R. E. **Investigación con estudios de casos**. 5ª ed., Morata: Madrid, 2010.

THOMPSON, C. J.; LOCANDER, W. B.; POLLIO, H. R. Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology. **Journal of Consumer Research**, 16(2), 133–146, 1989.

TOURYALAI, H. World's Biggest Hotels 2017: Marriott Leads The Pack, Hilton Falls. **Revista Forbes**, Maio, 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/halahtouryalai/2017/05/24/worlds-biggest-hotels-2017-marriott-leads-the-pack-hilton-falls/#21ffc6417f29> Acessado em: 16 out. 2018

TURNER, M. J.; HODARI, D.; BLAL, I. Entry modes: Management contract. In: IVANOVA, M.; IVANOV, S.; MAGNINI, V. (ed.). **The Routledge Handbook Of Hotel Chain Management**, 2016, p. 157-170.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. 2003. **Trade and development report, 2003: capital accumulation, growth and structural change**. Retrieved from http://unctad.org/en/Docs/tdr2003_en.pdf

VAARA, E.; SARALA, R.; STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. **Journal of Management Studies**, 49(1), p. 1-27, 2012. DOI: 10.1111/j.1467-

VASCONCELOS, I. F. F. G. de. Etnografia e Teoria dos Papéis: Uma Breve Discussão dos Paradoxos que Envolvem a Pesquisa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 1, 2008.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in the new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 41(4), p. 255-67, 1979.

VERT HOTEIS. Disponível em: <<https://www.verthoteis.com.br>> Acesso em: 05 Set. 2018

VILLA, R. D.; VIANA, M. T. Internacionalização pelo envolvimento de atores externos no conflito colombiano: atuação da OEA na desmobilização de grupos paramilitares na Colômbia. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 55, n. 2, p. 403-445, 2012.

VON HIRSCH, A. **Doing justice: the choice of punishments: report of the Committee for the Study of Incarceration**. New York: Northeastern University Press. 1976.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

YU, Y.; BYUN, W. H.; LEE, T. J. Critical issues of globalization in the international hotel industry. **Current Issues in Tourism**, 17, 114 e 118, 2014.

WENDLING, J. G. **The Internationalization of AccorHotels in South America: why and how?** 93f. 2018. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018.

WHITMORE, G. Details Surrounding the Marriott-Starwood merger. **Revista Forbes**, abril 2018. Disponível em:
<https://www.forbes.com/sites/geoffwhitmore/2018/04/18/details-surrounding-the-marriott-starwood-merger/#2d20a3375c07>, acessado em 16 Out. 2018

WILSON, E.; HOLLINSHEAD, K. **Qualitative tourism research: Opportunities in the emergent soft sciences.**, v. 54, p. 30–47, 2015.

WYNDHAM HOTELS AND RESORTS. Online. Available HTTP:
<<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1361658/000136165814000005/wyn-20131231x10k.htm>>, acesso em 21 nov. 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Services Strategies in Marketing. **Journal of Marketing Problems**. Vol. 2, p. 33–46, 1985

ZILLI, J. C.; VIEIRA, A. C. P.; HEINZEN, M. Estratégias e Grau de Internacionalização de Empresas Transformadoras de Polímeros. **Revista de Administração de Roraima**. Boa Vista, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2015.

APÊNDICE A – OPÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICA DA PESQUISA

OBJETIVO GERAL: Analisar o processo de internacionalização no Brasil da Bandeira Ramada da rede hoteleira da Wyndham		
OBJ. ESPECÍFICO 1	OBJ. ESPECÍFICO 2	OBJ. ESPECÍFICO 3
Entender como ocorreu o processo de internacionalização da Bandeira Ramada no Brasil.	Analisar o modo de entrada escolhido para o mercado brasileiro.	Analisar a operação dos hotéis e o grau de controle da Wyndham sobre eles.
Entender o processo de as características dos processos, os serviços que presta e quais as estratégias de internacionalização que foram adotadas. JAVALGI E MARTIN (2007)	Identificar quais as estratégias de gestão estiveram envolvidas na escolha do modo de entrada. (BAENA; CERVINO, 2012)	Identificar o grau de controle da Wyndham sobre os hotéis (capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões de uma empresa). (KHAN, 2016).
Qual a estratégia usada, como foi a escolha dos parceiros, razões para escolher a bandeira Ramada, escolha pelas escolhas do local. (SILVA, 2016)	Identificar as vantagens e desvantagens do modo de entrada escolhido pela bandeira Ramada. (FERNANDES; CAMPOS, 2008; CUNILL; FORTALEZA, 2010)	Analisar a relação entre a rede e os hotéis pesquisados. (INGRAM; BAUM, 1997; SHERESHEVA; OBORIN; POLYANSKAYA, 2018)

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL:

OBJETIVO 1: Entender como ocorreu o processo de internacionalização da Bandeira Ramada no Brasil.

- A) Descreva como foi a chegada da rede Wyndham no Brasil por meio da bandeira Ramada.
- B) Quais os motivos que trouxeram a bandeira Ramada para o Brasil?
- C) Foi realizada alguma pesquisa de mercado e de marca antes de iniciar as operações no Brasil? (MINTZBERG, 1973).
- D) Fale um pouco sobre a escolha dos locais (cidades) para a implantação dos hotéis. (COVIELLO; MARTIN, 1999)
- E) Como foi a escolha dos parceiros para a operação da marca Ramada no Brasil? (TURNER; HODARI; BLAL, 2016)
- F) Como foi a implantação dos hotéis Ramada no Brasil? Cite os recursos que foram necessários (humanos, financeiros, físicos, reputacionais e relacionais) (RUGMA, 2005)
- G) Desde o início até a operação e abertura dos hotéis, a Wyndham têm aprendido sobre o mercado Brasileiro?

OBJETIVO 2: Analisar o modo de entrada escolhido para o mercado brasileiro.

- A) Qual modo de entrada foi escolhido para o início da operação da bandeira Ramada no Brasil? (MITEVA, 2018)
- B) Por que este foi o modo escolhido? (MITEVA, 2018)
- C) Quais as vantagens e desvantagens do modo escolhido? Desde a inauguração até o momento houveram mudanças? (GARCIA, 2013)

OBJETIVO 3: Grau de Controle

- A) Qual a capacidade de influência da Wyndham nos:
 - Sistemas operacionais e de qualidade dos hotéis analisados?
 - Procedimentos operacionais dos hotéis analisados?
 - Decisões organizacionais dos hotéis analisados, como processos dos departamentos de operacionais?
 - Ativos físicos e imobiliários dos hotéis analisados?
 (BRIDA, 2015)
- B) Qual o nível de centralização das decisões na organização? Como isso se comportou ao longo do tempo? (INGRAM; BAUM, 1997; SHERESHEVA; OBORIN; POLYANSKAYA, 2018)
- C) No seu ponto de vista, qual a relação entre o modo de entrada escolhido e o controle exercido pela rede na gestão do hotel? Como a rede audita e controla a operação dos hotéis no Brasil?

ANEXO A**Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)**

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Departamento de Hotelaria e Turismo
Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Acácio Pinto, Sócio Fundador da Empresa Vert Hotéis, sendo conhecedor do tema da pesquisa de mestrado em Turismo e Hotelaria realizada por Larissa Roberta Cabral de Medeiros na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, autorizo a divulgação do nome da empresa no texto da dissertação de mestrado e de artigos decorrentes dessa investigação, bem como juntamente com a diretoria auxiliar na coleta de dados da mesma.

Acácio Pinto, 14 de Julho de 2018.

Assinatura e Carimbo:

Acácio Pinto
CPF 838.924.026-04
DIRETORIA

11 796 602/0001-10

E. HOTELARIA E TURISMO LTDA.

Alameda Oscar Niemeyer, 288/403