
**MODOS DE ENTRADA NO MERCADO HOTELEIRO PORTUGUÊS: ESTUDOS
DE CASO DE GRUPOS HOTELEIROS INTERNACIONAIS**

Camille Lamego Tavares

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Ana Teresa Tavares Lehmann

2022

Agradecimentos

À minha família, aos meus amigos, à minha orientadora Ana Teresa Tavares Lehmann e a todos que contribuíram e me apoiaram no meu percurso académico.

Resumo

A presente dissertação analisou, através da realização de estudos de caso, os modos de entrada utilizados por três grupos hoteleiros internacionais, especificamente em seus processos de internacionalização para Portugal. Também buscou analisar os principais fatores de atratividade para escolherem o país como mercado-alvo, assim como as motivações que levaram à escolha de um determinado modo de entrada em detrimento dos demais.

A dissertação é composta por três partes. A primeira parte consiste na revisão da literatura referente às teorias relacionadas com os modos de entrada e as multinacionais, bem como da literatura específica sobre os modos de entrada e multinacionais no setor turístico e, em particular, no hoteleiro. A segunda parte diz respeito ao levantamento e análise de dados sobre o mercado hoteleiro português, nomeadamente de indicadores deste mercado. Por fim, na última parte é realizada a seleção dos grupos hoteleiros para o estudo de caso, assim como a análise dos modos de entrada escolhidos pelas empresas estudadas e as principais motivações que as levaram a escolher Portugal como mercado-alvo.

Palavras-chave: Modos de entrada, Investimento Direto Estrangeiro, Internacionalização, Hotel, Turismo, Grupos Hoteleiros.

Abstract

This dissertation analyzed, through case studies, the entry modes used by three international hotel groups, specifically in their internationalization processes to Portugal. It also sought to analyze the main attraction factors for choosing the country as a target market, as well as the motivations that led to the choice of a certain entry mode over the others.

The dissertation consists of three parts. The first part provides a review of the literature on theories related to modes of entry and multinationals, as well as the specific literature on modes of entry and multinationals in the tourism sector and, in particular, the hotel industry. The second part focuses on the collection and analysis of data on the Portuguese hotel market, namely indicators characterizing this market. Finally, in the last part, the selection of hotel groups for the case studies is carried out, as well as the analysis of the entry modes chosen by the companies studied and the main motivations that led them to choose Portugal as their target market.

Keywords: Entry modes, Foreign Direct Investment, Internationalization, Hotel, Tourism, Hotel Groups.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Lista de Acrónimos	VIII
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1. Teorias aplicáveis focadas nas empresas multinacionais e modos de entrada	3
1.1.1. Modelo de Uppsala.....	3
1.1.2. Teoria das Redes (<i>Networks</i>)	4
1.1.3. Modelo de Uppsala Revisto	5
1.1.4. <i>Born Globals</i>	6
1.2. Conceitos chave sobre empresas multinacionais e modos de entrada	7
1.2.1. Empresas multinacionais	7
1.2.2. Modos de entrada no mercado de destino.....	7
1.2.3. Modos de estabelecimento no mercado de destino.....	9
1.2.4. Paradigma Eclético ou Paradigma PLI	10
1.3. Determinantes da escolha de modos de entrada <i>equity</i> no mercado hoteleiro	11
1.4. Determinantes da escolha de modos de entrada <i>non-equity</i> no mercado hoteleiro	13
1.5. Estudos sobre os modos de entrada utilizados no mercado hoteleiro.....	14
1.5.1. Estudos sobre a utilização de <i>equity modes</i> como modo de entrada no mercado hoteleiro.....	15
1.5.2. Estudos sobre a utilização de <i>non-equity modes</i> como modo de entrada no mercado hoteleiro	18
2. Metodologia de Pesquisa	20
2.1. Problema de pesquisa e questões associadas.....	20
2.2. Objetivo geral	20
2.3. Metodologia	20
2.3.1. Revisão de Literatura.....	22
2.3.2. Levantamento de indicadores	23
2.3.2.1. Indicadores do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).....	23
2.3.2.2. Indicadores da Conta Satélite do Turismo (CST) do Instituto Nacional de Estatística (INE).....	23

2.3.3. Estudo de caso	24
2.3.3.1. Análise documental	24
2.3.3.3. Entrevistas	24
3. Análise do setor hoteleiro e do turismo em Portugal	25
3.1. Setor do turismo e hotelaria em Portugal.....	25
3.2. Panorama das empresas do setor hoteleiro.....	27
3.2.1. Dimensão das empresas.....	27
3.2.2. Dados sobre o emprego.....	28
3.2.3. Dados financeiros	29
4. Estudo de casos	34
4.1. Seleção das empresas a serem estudadas	34
4.2. Apresentação das empresas	36
4.2.1. <i>Marriott International</i>	36
4.2.2. <i>InterContinental Hotels Group (IHG)</i>	37
4.2.3. <i>Accor Group</i>	39
4.3. Estudo de casos: <i>Marriott International</i> , <i>InterContinental Hotels Group</i> e <i>Accor Group</i>	40
4.3.1. Critério 1: Empresas multinacionais	40
4.3.2. Critério 2: <i>Born Globals</i>	46
4.3.3. Critério 3: Modelo de Uppsala.....	48
4.3.4. Critério 4: Teoria das Redes (<i>Networks</i>) e Modelo de Uppsala Revisto	50
4.3.5. Critério 5: Modos de entrada	54
4.3.5.1. Preferência dos grupos hoteleiros estudados por modos de entrada <i>non-equity</i> e informações sobre o IDE	55
4.3.5.2. Características dos modos de entrada <i>non-equity</i> nos grupos hoteleiros estudados.....	58
4.3.5.3. Informações sobre os modos de entrada utilizados pelos grupos hoteleiros em Portugal	61
4.3.5.4. Principais informações sobre os modos grupos hoteleiros estudados	66
Conclusão.....	68
Bibliografia	71
Anexos.....	81

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas do processo de internacionalização	3
Figura 2. Modos de entrada.....	8
Figura 3. Consumo do turismo no território económico (CST) e PIB Portugal (2016 – 2020)	25
Figura 4. Consumo do Turismo Interno + Recetor por tipo de produto (2016 – 2018)	26
Figura 5. Composição dos postos de trabalho (2016 – 2018).....	27
Figura 6. Classificação das PMEs.....	28
Figura 7. Dados financeiros por classificação de empresa (2019)	30
Figura 8. Dados financeiros do setor hoteleiro (2016 – 2019).....	31
Figura 9. Média do percentual de endividamento por classificação de empresa (2016 – 2019).....	31
Figura 10. Impostos directos pagos conforme classificação de empresa (2016 – 2019)	32
Figura 11. Impostos indirectos pagos conforme classificação de empresa (2016 – 2019)	33
Figura 12. Brand Portfolio do Marriott International.....	37
Figura 13. Brand Portfolio do InterContinental Hotel Group (IHG).....	38
Figura 14. <i>Brand Portfolio</i> do Accor Group	39
Figura 15. Etapas do processo de internacionalização	48
Figura 16. Modelos de negócios do <i>InterContinental Hotels Group</i>	56
Figura 17. Distribuição dos hotéis por tipo de propriedade/modo de entrada.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1. Atores das empresas multinacionais	7
Tabela 2. Vantagens de Propriedade (P), Localização (L) e Internalização (I)	10
Tabela 3. Lista de tarefas das fases da dissertação	21
Tabela 4. Palavras-chave utilizadas nas pesquisas realizadas nas bases de dados do <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	22
Tabela 5. Resultados das pesquisas realizadas no <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> datadas de 08/01/2022	23
Tabela 6. Número e percentual de empresas conforme classificação da empresa ...	28
Tabela 7. Número médio de empregados por classificação da empresa	29
Tabela 8. Número total de empregados por classificação da empresa	29
Tabela 9. Número de empresas que disponibilizaram ou não informações sobre os impostos directos e indirectos	33
Tabela 10. Top 6 grupos hoteleiros a nível global	34
Tabela 11. Top 6 grupos hoteleiros a nível global	34
Tabela 12. Critérios de análise do estudo de caso	35
Tabela 13. Critérios de análise/perguntas relacionadas a empresas multinacionais	40
Tabela 14. Presença do Marriott International em Portugal	41
Tabela 15. Presença do InterContinental Hotel Group em Portugal	42
Tabela 16. Presença de hotéis do programa de fidelização IHG Rewards em Portugal	43
Tabela 17. Presença do Accor Group em Portugal	44
Tabela 18. Número de hotéis por região geográfica	45
Tabela 19. Presença global do <i>Marriott International</i> , <i>IHG</i> e <i>Accor Group</i> – Número de países em que os grupos estão presentes de conforme a região geográfica	47
Tabela 20. Etapa inicial do processo de internacionalização das marcas que antecedem as fundações dos grupos estudados	49
Tabela 21. Empresas parceiras do Marriott International	51
Tabela 22. Empresas parceiras do <i>InterContinental Hotel Group</i>	52
Tabela 23. Composição do "ecossistema de parcerias" (" <i>partnership ecosystem</i> ")	52
Tabela 24. Empresas parceiras do Accor Group	53
Tabela 25. Ativos do Marriott International em IDE	55
Tabela 26. Número de hotéis do Marriott International por tipo de propriedade e região geográfica	55
Tabela 27. Montante investido pelo IHG em empresas associadas e joint ventures em 2020	56
Tabela 28. Número de hotéis do IHG por tipo de propriedade e região geográfica	57
Tabela 29. Percentagem dos quartos do Accor Group por tipo de propriedade	57
Tabela 30. Número de hotéis do Accor Group por tipo de propriedade e região geográfica	58
Tabela 31. Entrevistas realizadas com executivos dos grupos hoteleiros estudados	65
Tabela 32. Resumo dos principais dados analisados no estudo de casos	66

Lista de Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Exterior de Portugal

CAE – Classificação da Atividade Económica

CST – Conta Satélite do Turismo

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EMEA - Europe, the Middle East And Africa

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IHG – InterContinental Hotels Group

INE – Instituto Nacional de Estatística

IMF – International Monetary Fund

OCDE - Organisation pour la Coopération et le Développement Économique

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WoS – Web of Science

WTTC – World Travel and Tourism Council

Introdução

A hotelaria e o turismo são atualmente dos principais motores da economia portuguesa, tendo apresentado indicadores de crescimento relevantes nos últimos anos. A indústria hoteleira é essencial para o desenvolvimento do turismo em um país, visto que funciona como base para o turismo, não sendo possível um funcionar sem a existência do outro (Nunes et al., 2018). Segundo Villamarín et al. (2012), a acomodação é um elemento-chave na experiência turística e contribui de forma significativa no nível de satisfação do turista sobre a sua viagem.

A evolução do turismo em Portugal é demonstrada por diversos indicadores, sendo um deles o percentual do Produto Interno Bruto (PIB) do país, onde o setor representou, em 2019, mais de 17% do PIB anual. Adicionalmente, o mesmo foi responsável por mais de 20% dos postos totais de trabalho no mesmo ano (WTTC, 2021).

Com o mundo cada vez mais globalizado e interligado, nos últimos anos observamos em Portugal a ampliação da circulação de turistas nacionais e estrangeiros (UNWTO, 2020) e, em 2016, o número de turistas no país ultrapassou pela primeira vez o número da população portuguesa, com a presença de mais de 11 milhões de turistas estrangeiros (AICEP, 2017). Face a esta expansão, houve o alargamento da capacidade dos alojamentos turísticos, tendo passado de menos de 300 mil camas disponíveis em 2010 para quase 450 mil em 2019 (Pordata, 2021).

O aumento a cada ano das receitas do turismo, com destaque para 2019 quando o país ficou na 20ª posição do ranking mundial do *OMT International Tourism Receipts* (UNWTO, 2020) e na 12ª posição do ranking mundial do *Travel & Tourism Competitiveness Index* (World Economic Forum, 2019), tem atraído cada vez mais atenção por parte do governo. Neste sentido, com o intuito de fomentar o desenvolvimento e aumentar a competitividade do turismo e hotelaria em Portugal, o governo português divulgou a Estratégia para o Turismo 2027 que possui, entre outros objetivos, o de afirmar o país como um destino turístico e para atração de pessoas que nele queiram investir e viver (Turismo de Portugal, 2017).

A compreensão das características que um mercado-alvo possui, nomeadamente a sua localização geográfica, clima, infraestrutura de lazer e entretenimento, entre outras, é de suma importância para a atração de empresas estrangeiras para a indústria hoteleira de um país. Assim sendo, para melhor entendimento do processo de internacionalização de empresas desta indústria para Portugal, é essencial a revisão da literatura acerca das principais

teorias relacionadas com as estratégias das multinacionais, tais como o Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala.

Embora o progresso e a relevância da indústria hoteleira e do turismo na economia portuguesa nos últimos anos tenham sido demonstrados em diversos indicadores, a literatura académica acerca dos modos de entrada no mercado hoteleiro português é muito escassa. Por conseguinte, este estudo possui como objetivo analisar, através do estudo de casos de grupos hoteleiros, os modos de entrada escolhidos pelas empresas no mercado hoteleiro em Portugal, assim como as motivações das empresas em escolher um determinado modo de entrada em detrimento dos demais. Foram definidas três questões de investigação associadas à dissertação:

1. Quais são os principais fatores de atratividade para os grupos hoteleiros estudados se internacionalizarem para Portugal?
2. Quais são os modos de entrada mais utilizados pelos grupos hoteleiros estudados ao se internacionalizarem para Portugal?
3. Quais são os principais motivos que levam os grupos hoteleiros a escolherem um determinado modo de entrada em detrimento dos demais?

De forma a responder a tais questões, a presente dissertação será dividida em três capítulos. No primeiro capítulo será realizada a revisão da literatura referente às teorias relacionadas com os modos de entrada e as multinacionais, bem como da literatura específica sobre os modos de entrada e multinacionais no setor turístico e, em particular, no hoteleiro. Realizada a revisão da literatura, no segundo capítulo será feito o levantamento e análise de dados sobre o mercado hoteleiro português, nomeadamente de indicadores deste mercado. Por fim, no último capítulo serão realizados estudos de caso de grupos hoteleiros que se internacionalizaram para Portugal, analisando os modos de entrada escolhidos por tais empresas e as principais motivações que as levaram a escolher Portugal como mercado-alvo.

1. Revisão de Literatura

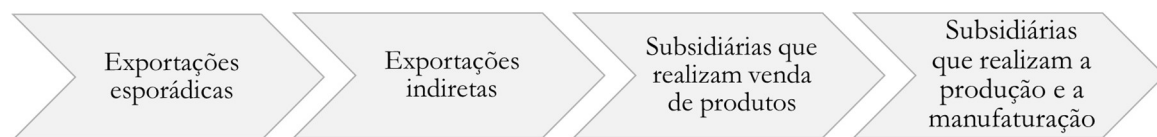
Este capítulo apresenta o embasamento teórico-conceitual em resposta às perguntas de investigação do presente trabalho. Serão abordadas as teorias aplicadas focadas no estudo dos modos de entrada e das Empresas Multinacionais, com particular ênfase no Modelo de Uppsala, Teoria das Redes (*Networks*), Modelo de Uppsala Revisto e *Born Globals*, assim como os seus principais conceitos. Na segunda parte do capítulo serão analisadas temáticas específicas sobre os modos de entrada no mercado hoteleiro, tais como os seus determinantes e estudos realizados.

1.1. Teorias aplicáveis focadas nas empresas multinacionais e modos de entrada

1.1.1. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala enfatiza a abordagem comportamental do estudo de internacionalização de empresas, tendo como objetivo analisar as etapas deste processo. Segundo o modelo, a internacionalização de uma empresa ocorre de forma incremental e tende a seguir quatro etapas, conforme descrito na figura abaixo:

Figura 1. Etapas do processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975.

Visto se tratar de um processo incremental, a necessidade da empresa em obter conhecimentos sobre o mercado-alvo constitui um grande obstáculo para o processo de internacionalização, pois a única forma de adquirir conhecimento ocorre por meio das experiências da empresa no mercado externo. Desta forma, este processo deve ser

desenvolvido e aprofundado conforme a empresa adquire maior conhecimento sobre o mercado-alvo (Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo defende que as empresas iniciem as atividades de exportação quando tiverem uma forte atuação no mercado interno (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Em seu processo de internacionalização, uma empresa deveria estabelecer uma ordem de seleção de países para a internacionalização que seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

O conceito de distância psíquica, conforme defendido no Modelo de Uppsala, diz respeito ao facto que as empresas, ao longo de seu processo de internacionalização, tendem a escolher primeiramente países nos quais elas conseguem se adaptar melhor por conta de fatores como a cultura, o idioma, o sistema político, práticas de negócios, desenvolvimento industrial, e naqueles onde são vislumbradas maiores oportunidades e menores incertezas. Estes fatores poderiam dificultar ou até mesmo impedir a aprendizagem e o entendimento de uma empresa acerca do mercado-alvo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

São diversas as contribuições do Modelo de Uppsala para os estudos de negócios internacionais. De entre elas, destacamos o facto de que a teoria considerou o comprometimento e a experiência como fatores importantes para a explicação do comportamento de uma empresa em um mercado externo.

A seguir será abordada a Teoria das Redes (*Networks*), que apresenta uma abordagem diferente sobre o processo de internacionalização das empresas que, diferentemente do Modelo de Uppsala que defende este processo como sequencial, segundo a Teoria das Redes o estabelecimento de redes entre empresas é um elemento essencial para a internacionalização.

1.1.2. Teoria das Redes (*Networks*)

A premissa principal da Teoria das Redes diz respeito à necessidade de as empresas buscarem conhecimento umas das outras com o intuito de fazer negócios. Haveria, segundo a teoria, a necessidade de estabelecer relacionamentos de longo prazo e realizar operações para adquirir maior conhecimento (Johanson & Vahlne, 1990).

A teoria defende que os mercados devem ser encarados como redes constituídas por diversos agentes, tais como clientes, fornecedores, distribuidores, de entre outros, que devem realizar interações entre si. Nos seus processos de internacionalização as empresas devem

construir e desenvolver relacionamentos em *networks* no mercado-alvo que desejam atuar, sendo este um elemento central do processo. Segundo a teoria, a atuação conjunta de uma empresa com os demais integrantes de uma *network* seria uma forma de ampliar o aprendizado entre os participantes e de superar a escassez de recursos (Johanson & Vahlne, 1990).

O processo de internacionalização ocorreria conforme a demanda da sua rede de relacionamentos, enquanto que a escolha do mercado-alvo seria feita de acordo com as redes internacionais já estabelecidas ou aquelas que seriam desejadas. O modelo defende que o estabelecimento de uma rede de negócios reduziria o risco percebido da internacionalização, comportamento similar ao encontrado no Modelo de Uppsala, com a redução da distância psíquica. Quanto maior e mais forte for a sua rede de *networks*, maiores serão as chances de sucesso da empresa em seu processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990).

A Teoria das Redes possui muitas semelhanças se comparada ao Modelo de Uppsala. Enquanto na primeira o fator principal para o processo de internacionalização de empresas é o estabelecimento de redes de negócios entre as empresas, no Modelo de Uppsala temos como fator determinante para a internacionalização o conceito da distância psíquica. Tendo em vista a correlação entre os dois modelos e sua evolução, será abordado em seguida o Modelo de Uppsala Revisto.

1.1.3. Modelo de Uppsala Revisto

O Modelo de Uppsala passou por uma revisão realizada pelos autores Johanson & Vahlne. Foram diversas as motivações para a revisão deste modelo, visto que o mundo em geral e, mais especificamente, as relações comerciais, haviam passado por enormes mudanças desde a formulação do modelo. Segundo os autores, a importância da distância psíquica havia diminuído, dado que houve diversas mudanças nas formas de entrada de empresas no mercado externo. Entretanto, apesar da sua menor importância, a distância psíquica ainda possui impacto no processo de internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

Houve também alterações no comportamento das empresas, com o aumento do número de aquisições, de *joint-ventures*, a maior rapidez no processo de internacionalização e o surgimento de *born globals*. Ademais, diferente do que pressupunha o Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização de uma empresa atualmente não precisa necessariamente

todas as etapas estabelecidas no modelo podendo, muitas vezes, pular etapas da cadeia de estabelecimento (Johanson & Vahlne, 2009).

As premissas defendidas pelo modelo revisito possuem influências tanto do Modelo de Uppsala quanto da Teoria das Redes. Segundo o Modelo de Uppsala Revisito, o estabelecimento de *networks* é fundamental para o sucesso de uma empresa que deseja atuar no mercado externo, pois possui impacto na seleção de mercados e na forma de entrada.

Desta forma, este modelo traz para a atualidade os pressupostos defendidos no modelo desenvolvido na década de 1970. Ademais, o mesmo combina elementos analisados na Teoria das Redes, os quais são essenciais para a análise dos negócios internacionais nos dias atuais, que são interdependentes e extremamente dinâmicos.

1.1.4. *Born Globals*

O conceito de *born globals* surgiu em um artigo do autor Rennie (1993), ao realizar um estudo sobre empresas exportadoras localizadas na Austrália. Neste artigo o autor descreve empresas que, nos seus primeiros dois anos de operação, possuíram uma percentagem expressivo de vendas para o mercado externo. No ano seguinte, os autores Oviatt & McDougall (1994) argumentaram que as *born globals* são descritas como empresas que, independentemente da sua dimensão, desde o início das suas operações realizam atividades fora do seu país de origem.

Posteriormente, Knight & Cavusgil (2004) analisaram também este fenómeno, ao defender que as *born globals* seriam caracterizadas por empresas que pensam de forma global e, portanto, possuiriam recursos alocados em mercados que não o seu país de origem. Segundo os autores, as *born globals* seriam empresas com uma elevada cultura de inovação e de *know-how*, sendo o processo de internacionalização dessas empresas impulsionado por fatores como a globalização, com a homogeneização de preferências dos consumidores e, desta forma, a possibilidade de produção em escala global, e os avanços tecnológicos, marcado por avanços nos transportes, comunicação e produção.

Após concluída a revisão das teorias aplicáveis focadas no IDE e empresas multinacionais, serão abordados em seguida os conceitos chave sobre esta temática.

1.2. Conceitos chave sobre empresas multinacionais e modos de entrada

1.2.1. Empresas multinacionais

Segundo definição do *World Investment Report* 2005, relatório publicado pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), as empresas multinacionais se referem a empresas que controlam ou possuem ativos que estão alocados em países diferentes do seu país de origem. As empresas multinacionais podem envolver diversos atores:

Tabela 1. Atores das empresas multinacionais

Ator	Definição
Empresa-mãe (<i>headquarters</i>)	Empresa que possui o controlo dos ativos de outras entidades que não estão localizadas no país de origem da empresa multinacional;
Empresas afiliadas (<i>foreign affiliates</i>)	Empresas localizadas em um país diferente do país da empresa-mãe e nas quais esta possui ao menos 10% de participação acionária da empresa afiliada;
Subsidiárias (<i>subsidiaries</i>)	Empresa na qual a empresa-mãe possui mais de 50% do poder de voto, além de possuir o direito de nomear ou remover membros do órgão de gestão, fiscalização e administração da empresa subsidiária.

Fonte: Adaptado de UNCTAD (2005).

Diferentemente do que ocorre em empresas que realizam suas operações internacionais por meio de exportações ou através de licenciamento ou *franchising*, as empresas multinacionais são empresas que realizam a produção de bens e serviços em outros países que não o da empresa-mãe, efetuando tais atividades dentro da própria empresa (Dunning, 1988).

As estratégias de entrada das empresas em um mercado-alvo são representadas pela escolha dos modos de entrada e de estabelecimento no mercado de destino, que serão analisados a seguir. Estas estratégias são classificadas conforme o nível de compromisso da empresa com o mercado-alvo.

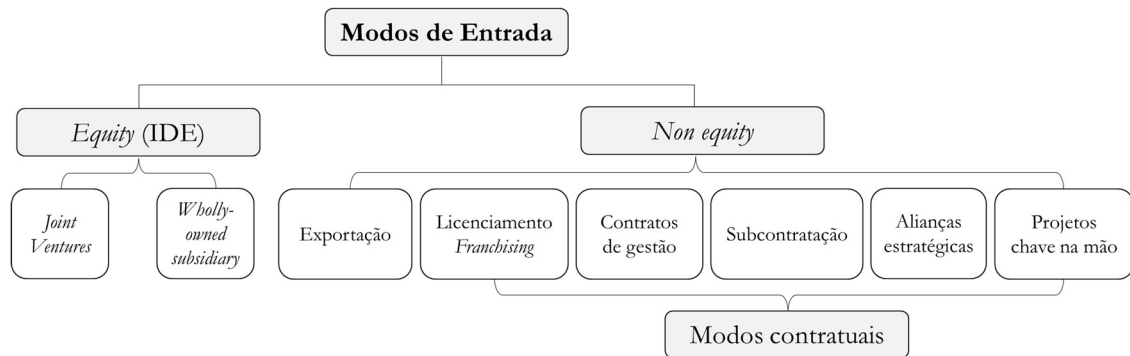
1.2.2. Modos de entrada no mercado de destino

Uma das decisões mais importantes do processo de internacionalização se refere à escolha do modo de entrada. Tal decisão é determinada tanto pelas características específicas da empresa e do mercado-alvo, como também das peculiaridades do setor no qual a empresa

atua (Quer et al., 2007).

Os modos de entrada no mercado de destino são classificados como *equity* e *non equity* e se distinguem de acordo com o nível de comprometimento das empresas e da detenção de capital (Pan & Tse, 2010). Tais modos são estão sumarizados na figura a seguir:

Figura 2. Modos de entrada



Fonte: Elaboração própria adaptada de Pan & Tse (2010).

Os modos *equity* envolvem um nível de comprometimento elevado por parte das empresas dada a necessidade de maior aporte de capital podendo constituir, desta forma, um modo de entrada com maior risco se comparado aos *modos non equity* (Pan & Tse, 2010). O modo de entrada *equity* ocorre através do IDE e implica a que a empresa estabeleça uma presença física no mercado-alvo.

Segundo o Fundo Monetário Internacional, o IDE é uma categoria de investimento internacional que reflete o objetivo de um residente em uma economia em obter um interesse duradouro em uma empresa residente em outra economia. Esta categoria de investimento implica a existência de uma relação de longo prazo entre os dois atores e é estabelecida quando o investidor direto adquire ao menos 10% do capital da empresa na qual ele está a investir (IMF, 2003; OCDE, 2008).

No que concerne aos modos de entrada *non equity*, diferentemente do que ocorre com o IDE, eles não exigem que a empresa possua uma presença física no mercado-alvo, o que diminui o comprometimento da empresa em relação ao seu processo de internacionalização e, por conseguinte, os riscos envolvidos no processo (Pan & Tse, 2010).

A exportação é comumente utilizada quando a empresa possui objetivos de curto prazo e um baixo nível de envolvimento no mercado externo, sendo considerada uma alternativa de baixo risco e baixo custo e que não implica necessariamente um conhecimento

muito aprofundado sobre o mercado-alvo. Ela pode ocorrer de forma direta ou indireta sendo, no primeiro caso, realizada por meio de agentes ou distribuidores locais ou por filiais. Já no segundo caso, ela é geralmente realizada por meio da utilização de intermediários que estão alocados no mercado-alvo (Fernandes & Pinho, 2014).

Em relação aos modos contratuais, o licenciamento diz respeito às operações de longo prazo nas quais são estabelecidas associações patrimoniais entre a empresa que deseja se internacionalizar e uma firma no país de destino, podendo ser realizadas através da transferência de tecnologia e/ou conhecimentos técnicos e humanos (Contractor, 1994). Já os contratos de gestão ocorrem quando há a existência de um contrato no qual uma empresa concede a outra empresa responsabilidades a nível de gestão (Contractor & Kundu, 1998).

Outro modo de entrada *non equity* é a subcontratação ou *outsourcing*, que corresponde à externalização de uma determinada atividade de uma empresa para outra e, visto se tratar de um processo de internacionalização, tal atividade passa a ser realizada por uma empresa estrangeira (Hansen et al., 2019). Os projetos chave na mão são um modo de entrada no qual uma empresa estrangeira fica responsável por todas as operações de um determinado projeto, tais como a construção das instalações necessárias, tendo a responsabilidade da criação de toda a estrutura do projeto do início ao fim (Vassileva & Nikolov, 2016). Por fim, a formação de alianças estratégicas como modo de entrada pode levar à redução do risco do processo de internacionalização de uma empresa, pois envolve a participação de outras empresas, além de haver a possibilidade de troca de conhecimento entre os atores (Tse et al., 1997).

1.2.3. Modos de estabelecimento no mercado de destino

O IDE envolve propriedade e confere controlo efetivo de gestão, podendo ser realizado através de dois modos de estabelecimento: investimento de raiz (*Greenfield*) e fusão ou aquisição (*Merger & Acquisition - M&A*) de uma empresa (Meyer & Estrin, 2001). A opção pelo *greenfield* é comumente utilizada no caso de investimentos caracterizados por um alto nível de envolvimento e que possuem objetivos de longo prazo. Nesse modo de estabelecimento a empresa injeta recursos para que as suas operações no mercado-alvo possam ser iniciadas, sem a utilização de estruturas ou instalações já existentes neste mercado.

A opção pela fusão ou aquisição de uma empresa ocorre quando a mesma opta por adquirir total ou parcialmente uma empresa estabelecida no seu mercado-alvo. Esse modo de estabelecimento pode envolver dificuldades, tais como possíveis conflitos culturais entre

os diferentes países, além de problemas de comunicação (Cerceanu & Tavares, 2002).

No IDE há, ainda, uma decisão crucial: a do nível de controlo. Dessa forma, há duas opções fundamentais: controlo total da empresa investida (*wholly-owned subsidiary*) e controlo parcial (*joint-venture - JV*). Uma *joint-venture* implica a criação de uma empresa nova por dois ou mais investidores diretos e, “se pelo menos uma organização matriz estiver sediada fora do país de operação da JV, ou se o empreendimento tiver um nível significativo de operações em mais de um país, então é considerado uma *international joint-venture – IJV*” (Geringer & Hebert, 1989, p.235). Dessa forma, pelo menos um dos investidores precisa ser estrangeiro para que exista IDE.

A decisão pelo IDE por parte de uma empresa que se deseja internacionalizar envolve diversos riscos, visto o nível de comprometimento e os investimentos que englobam o processo serem superiores aos demais modos de entrada. Dessa forma, nessa decisão devem ser levados em consideração diversos fatores, os quais são a temática do Paradigma Eclético.

1.2.4. Paradigma Eclético ou Paradigma PLI

Dada a relevância da indústria hoteleira no setor do turismo como um todo, o IDE é essencial para o desenvolvimento da mesma e é considerado um fator importante na atração de turistas estrangeiros para o país de destino (Dwyer & Forsyth, 1994). Os fluxos de IDE na indústria hoteleira, assim como ocorre em outros setores da economia, podem ser explicados à luz de distintas abordagens teóricas. Conforme defendido por Dunning (1981; 1988) no Paradigma PLI, uma empresa só se irá internacionalizar através de IDE caso sejam atendidas simultaneamente três condições. Estas condições estão descritas na tabela a seguir:

Tabela 2. Vantagens de Propriedade (P), Localização (L) e Internalização (I)

Vantagens	Definição	Exemplos
Vantagens de Propriedade (P) <i>Ownership Advantages (O)</i>	Referem-se aos ativos intangíveis e às vantagens de governança das empresas relativamente a empresas estrangeiras.	1. Tamanho da empresa e a sua capacidade de obter economias de escala; 2. Experiência internacional e o desenvolvimento estratégico da marca; 3. Competências laborais, <i>know-how</i> , capacidades de gestão; 4. Nível de avanço tecnológico da empresa.

Vantagens de Localização (L) <i>Localization Advantages</i> (L)	Correspondem às vantagens relacionadas a uma determinada localização em comparação ao país de origem da empresa.	1. Recursos naturais; 2. Desenvolvimento cultural e político; 3. Políticas governamentais relacionadas ao IDE; 4. Possíveis barreiras ao comércio; 5. Custos laborais, de matéria prima e transportes; 6. Proximidade cultural e linguística.
Vantagens de Internalização (I) <i>Internalization Advantages</i> (I)	Diz respeito aos benefícios para uma empresa em explorar suas vantagens de posse internamente, em vez de o realizar através de transações de mercado.	1. Custos de negociação elevados; 2. Evitar uma possível intervenção governamental / ambiente de incerteza política; 3. Dificuldade de acesso a recursos estratégicos para a empresa.

Fonte: Elaboração própria adaptada de Dunning (1981; 1988).

Segundo Dunning (1981; 1988), o objetivo principal do Paradigma PLI é perceber as motivações que levam as empresas a optar ou não por se internacionalizar através da realização de IDE em um determinado mercado-alvo. Para tal, deve ser feito um estudo dos três condicionantes para que as empresas decidam pela realização ou não deste tipo de investimento. Adicionalmente, no caso específico do setor hoteleiro, é crucial a realização de um estudo específico sobre os determinantes do IDE, ao analisar as características deste setor e os fatores que levam os hotéis a se internacionalizarem.

1.3. Determinantes da escolha de modos de entrada *equity* no mercado hoteleiro

As motivações ou fatores de atratividade para o IDE na indústria hoteleira foram objeto de estudo de diversos autores e levam em conta características como a infraestrutura, o potencial de crescimento do setor, assim como as políticas governamentais e a qualidade dos recursos humanos podem ser consideradas como as principais a serem levadas em consideração no momento da escolha do mercado-alvo.

Estes fatores de atratividade foram analisados por Dunning & Kundu (1995), que argumentam que o IDE na indústria hoteleira é determinado por um conjunto de vantagens de localização do mercado-alvo, nomeadamente a sua infraestrutura, a estabilidade política e económica, assim como o tamanho do mercado e as taxas de crescimento da indústria. Johnson & Vanetti (2005), ao realizarem um estudo sobre o mercado hoteleiro em países do

leste europeu, além de mencionarem a importância dos fatores de atratividade identificados anteriormente por Dunning & Kundu (1995), argumentam que a proximidade geográfica entre o país de origem e o mercado-alvo, assim como os incentivos governamentais e uma reputação de destino comercial atraente são essenciais para a atração de IDE na hotelaria. Já segundo Endo (2006), os determinantes do IDE nesta indústria são similares aos identificados em outros setores da economia. Esses fatores incluem distância cultural, histórica e geográfica entre o país de destino e o mercado-alvo, as tributações e custos trabalhistas, os riscos políticos e econômicos, o nível de desenvolvimento econômico, a regulamentação governamental do IDE e a existência e qualidade de infraestruturas. Falk (2016) defende que a atividade bilateral de IDE no mercado hoteleiro é relevante e está positivamente relacionada ao tamanho do país de origem e do mercado-alvo, sendo ainda mais significativa quando realizada entre países que possuem o mesmo idioma.

Apesar de, na sua maioria, a literatura acadêmica identificar fatores de atratividade semelhantes para o IDE na indústria hoteleira face a outros setores, alguns estudos enfatizam a importância de fatores específicos na atração do IDE nesta indústria. Para Briassoulis (2002), a infraestrutura do mercado-alvo é um fator primordial para a atração de IDE neste setor, visto que países com infraestrutura de baixa qualidade geralmente possuem turismo de baixa qualidade. Por conseguinte, segundo o autor este fator deve ser levado em consideração pelos hotéis, pois poderá vir a afetar tanto a sua capacidade de se beneficiar de recursos no mercado-alvo, assim como a capacidade de captação de clientes.

Para Feld & Heckemeyer (2011), os impostos e custos laborais são determinantes para a escolha do mercado-alvo por parte dos hotéis, visto que os fluxos de IDE são muito sensíveis às possíveis mudanças tributárias do país de destino. Além dos custos laborais, a qualidade e disponibilidade dos recursos humanos também é essencial para a atração de investimentos na indústria, uma vez que a mesma necessita de muita mão-de-obra. Ter à disposição das empresas recursos humanos de elevada qualidade melhora o nível de serviço ao cliente e pode criar uma vantagem competitiva às empresas que estão alocadas neste mercado (Assaf et al., 2015). Outro fator a ser ponderado é em relação à complexidade do *know-how* relacionado aos serviços prestados pelos hotéis. Quanto maior o hotel e a quantidade de estrelas, a tendência é que a transferência de *know-how* seja mais complexa e, por conta disso, as empresas com essas características possuem a tendência a optar pelo IDE como modo de entrada, de forma a possuir maior controle sobre as operações da empresa no mercado-alvo (Brown & Dev, 2000). Villar et al. (2012) argumentam que os hotéis

caracterizados pela presença de serviços de elevada complexidade e intangibilidade possuem a tendência a realizar IDE quando deparados com mercados com maiores riscos e com elevada distância cultural, de forma a controlar suas operações.

Assaf & Josiassen (2012) destacam o papel do governo para a geração de IDE na hotelaria, tendo o mesmo a função de gerar incentivos e realizar a monitorização da competição interna desta indústria, assim como o de possuir políticas governamentais flexíveis que podem vir a beneficiar a indústria no que toca à atração de projetos turísticos internacionais e na facilitação do transporte de turistas. Adicionalmente, a existência de um ambiente político estável é um fator essencial para que os hotéis realizem investimentos a longo prazo.

Tendo em vista que o grau de regulação governamental e a carga de impostos influenciam a atração de IDE no setor hoteleiro, é essencial a redução de ambas para que a realização de IDE seja mais vantajosa. Este fator possui relevância particularmente em determinados países do continente africano e da América do Sul, que acabam por desestimular a atração de IDE por conta do alto nível de regulamentações e pelas elevadas taxas tributárias (Falk, 2016).

Por fim, deve ser levado em consideração a existência de possíveis restrições ou obstáculos à entrada de IDE, tais como a burocracia, a existência de barreiras não tarifárias e de restrições de propriedade estrangeira, pois acabam por desestimular os fluxos de IDE no país de destino tendo em vista o aumento dos custos de investimento (Kalinova et al., 2010). Após o estudo das principais características do setor e dos seus determinantes do IDE, é importante também a análise da literatura sobre a utilização de modos de entrada *non-equity* no mercado hoteleiro, tema que será abordado no tópico a seguir.

1.4. Determinantes da escolha de modos de entrada *non-equity* no mercado hoteleiro

A opção por *non-equity modes* como modo de entrada por parte de hotéis é muito usual neste setor e na escolha desses modos de entrada devem ser levados em consideração fatores como a qualidade e as características do parceiro a ser escolhido pela empresa que deseja se internacionalizar. Dentre os fatores destacam-se o histórico de negócios do parceiro, *know-how* sobre gestão, além de um fácil acesso a recursos humanos de elevada qualidade (Zhao et al., 1997).

A escolha de modos de entrada *non-equity* por parte dos hotéis ocorre tendencialmente nos casos em que o mercado-alvo constitui um elevado risco para a empresa ao diminuir, desta forma, os riscos associados ao processo de internacionalização (Altinay, 2005; Soto-Camacho & Vargas-Sánchez, 2015). De maneira complementar, nos casos onde há a perceção de que existe um elevado grau de concorrência no mercado-alvo ou quando há uma incerteza sobre o grau de concorrência futuro, os modos de entrada *non-equity* seriam uma forma de amenizar possíveis riscos a serem enfrentados pela empresa (Soto-Camacho & Vargas-Sánchez, 2015).

Neste processo, o tamanho da empresa é geralmente considerado como tendo um efeito positivo na escolha do *franchising* como modo de entrada. Isto ocorre visto que grupos hoteleiros de grande porte possuem mais recursos disponíveis para alocar no processo de *franchising* e possuem, desta forma, uma maior resiliência a possíveis falhas que possam vir a ocorrer no decorrer do processo de internacionalização (Alon et al., 2012).

Outro modo de entrada comumente utilizado pelos hotéis é o contrato de gestão, sendo este geralmente optado conforme o crescimento da empresa e o aumento da qualidade dos serviços da mesma, que é considerado um ponto forte da sua vantagem competitiva. Este modo de entrada é geralmente optado nos casos em que existe a necessidade de acompanhamento e desenvolvimento contínuo dos recursos humanos necessários para o bom desempenho do hotel (Altinay, 2005). Entretanto, nos casos em que a qualidade dos serviços não é um fator tão determinante na operação da empresa, a tendência seria pela escolha do *franchising* em detrimento do contrato de gestão (Alon et al., 2012).

A seguir será abordada a literatura específica sobre os estudos realizados acerca dos modos de entrada *equity* e *non-equity* no mercado hoteleiro.

1.5. Estudos sobre os modos de entrada utilizados no mercado hoteleiro

O critério para a escolha do modo de entrada nos diferentes setores possui como elemento principal o grau de controlo exercido na operação da empresa no exterior. No caso do setor hoteleiro, este controlo possui quatro aspetos essenciais: (i) a operação diária do hotel; (ii) os ativos físicos da empresa; (iii) as rotinas organizacionais e elementos tácitos da empresa, e, por fim, (iv) os ativos codificados, tais como a importância da marca e o sistema de reservas utilizado pela empresa. A forma como o controlo dessas operações ocorrerá depende do

modo de entrada escolhido pela empresa que deseja se internacionalizar (Contractor & Kundu, 1998).

A escolha do IDE como modo de entrada implica que esses quatro aspetos serão controlados pelo hotel. Já no caso dos demais modos de entrada, o controlo varia caso a caso. A escolha do modo de entrada a ser utilizado por um hotel, assim como a análise de casos em diferentes países serão abordados a seguir.

1.5.1. Estudos sobre a utilização de *equity modes* como modo de entrada no mercado hoteleiro

Como referido, o IDE pode ser realizado por meio de dois modos de estabelecimento: investimento de raiz (*Greenfield*) e fusão ou aquisição (*Merger & Acquisition - M&A*) de uma empresa (Meyer & Estrin, 2001). Dado o facto de o mercado hoteleiro possuir, dentre outras características, a de ser intensivo em capital, além de necessitar de um amplo acesso a infraestrutura, conhecimento e cadeias de distribuição, o IDE é considerado uma forma eficaz de aceder aos fatores críticos para o sucesso de uma empresa nesta indústria (UNCTAD, 2007).

Apesar da grande relevância do IDE no desenvolvimento do mercado hoteleiro a nível global, a literatura académica sobre o IDE no mercado hoteleiro dos países ainda é escassa (Endo, 2006). Algumas exceções são os estudos sobre os fluxos na França, Islândia, Noruega, Espanha, Portugal e na China, os quais serão estudados neste tópico da dissertação.

Uma das razões para a escassez de estudos sobre o tema está relacionada com a dificuldade de acesso a informações sobre o IDE no setor do turismo como um todo e no mercado hoteleiro. Segundo os autores Cró & Martins (2020), que realizaram um estudo sobre o caso francês, a compilação de estatísticas padronizadas de IDE no mercado hoteleiro é muito complexa. Os autores afirmam que uma das exceções é a França, visto que o governo local disponibiliza publicamente dados sobre o setor.

Conforme argumentado por Kristjánisdóttir (2016), que estudou o mercado hoteleiro da Islândia e Noruega, os dois países possuem um mercado hoteleiro considerado muito atrativo, que têm vindo a receber fluxos de IDE provenientes principalmente de países com alta renda per capita. Adicionalmente, o autor afirma que investidores estrangeiros de países menos populosos também estão mais dispostos a investir nestes mercados-alvo.

Já o mercado hoteleiro espanhol foi objeto de estudo de diferentes autores, dentre eles Rodríguez (2002), que realizou uma análise sobre cadeias hoteleiras espanholas que se internacionalizaram, tais como *Sol Meliá*, *Tryp*, *Iberostar* e *NH*, de forma a compreender os modos de entradas escolhidos pelas empresas e os fatores que influenciaram tais escolhas.

O primeiro seria no caso das empresas nas quais o investimento na formação e capacitação dos seus recursos humanos é considerado um fator essencial para o sucesso da empresa em outros países. Nestes casos, a transferência deste conhecimento para possíveis parceiros seria muito custosa e envolveria riscos elevados e, por conta disso, a empresas tenderia a optar pelo IDE, de forma a ter o controlo total da gestão do *know-how* e evitar possíveis perdas do padrão de qualidade dos serviços prestados. O segundo motivo seria a distância cultural entre a empresa e o mercado-alvo. Quanto maior a distância cultural, maior seria a tendência das empresas hoteleiras espanholas em optar pela realização de IDE (Rodríguez, 2002).

A importância da distância cultural também é enfatizada por Pla-Barber et al. (2011) que, também ao estudar grupos hoteleiros espanhóis, afirma que estes grupos tendem a optar pelo IDE quando a distância cultural é elevada, pois haveria um maior controlo em relação às operações das empresas no mercado-alvo. Para Quer et al. (2007), os grupos hoteleiros espanhóis tendem a realizar IDE no caso de mercados-alvo com menor distância cultural, tais como os países da América Latina, como ocorreu no caso da *NH Hotels* ao se internacionalizar para a Argentina e caso da empresa *Rui Hotels* ao se internacionalizar para o México.

De maneira a superar a distância cultural em determinados mercados, é essencial que os hotéis venham a dar ênfase no treinamento dos recursos humanos, assim como nas habilidades de comunicação, de forma a possuir um serviço personalizado de acordo com as características e preferências dos clientes no mercado-alvo. Desta forma, a opção pelo IDE acaba por aumentar o controlo sobre estas operações e acaba por aumentar as chances de sucesso na adaptação dos serviços prestados pelo hotel (León-Darder et al., 2011).

Breda et al. (2020) abordam os estudos sobre o IDE no mercado hoteleiro português, ao estudar os fluxos de saída de IDE de empresas portuguesas. Segundo os autores, a internacionalização deste setor por parte de empresas portuguesas data do final da década de 1990 e ocorreu principalmente para o continente africano e para a América do Sul.

A escolha dos países teve como foco aqueles com uma distância cultural e geográfica mais reduzidas, tendo as empresas portuguesas optado por países de língua portuguesa,

tendo optado por antigas colónias como o Brasil, Angola, Moçambique e Cabo Verde. Tal escolha pode ser explicada pela pouca experiência de internacionalização que as empresas hoteleiras portuguesas possuíam (Breda et al., 2020). Atualmente o grupo hoteleiro português com maior presença internacional é o *Pestana Hotel Group*, estando presente em 16 países na Europa, África, América do Norte e América do Sul (Pestana Group, 2022). Apesar da crescente internacionalização de empresas portuguesas deste setor, há poucos estudos sobre esta temática.

Em relação aos estudos sobre o IDE no mercado hoteleiro asiático, a China possui um papel de destaque, com diversos estudos académicos sobre esta temática. Isto pode ser explicado pela dimensão deste mercado-alvo, além do facto do mercado hoteleiro ter sido um dos primeiros do país a oferecer oportunidades à entrada de IDE, tendo fluxos de IDE a partir da década de 1980 (Gu et al., 2012). Com a abertura da China ao IDE, o número de hotéis localizados no país cresce a cada década e, conforme destacado por Zhang et al. (2012), um dos fatores para o crescimento do setor é devido à entrada e expansão de grupos hoteleiros internacionais no país. Uma das principais características do IDE no mercado hoteleiro chinês está relacionada ao nível dos hotéis, dado que o IDE está concentrado em propriedades de alto nível e que possuem como público-alvo viajantes a negócios e turistas estrangeiros (Zhang et al., 2012).

Também deve ser destacada a saída de IDE de empresas nacionais chinesas para outros países. Andreu et al. (2017) argumentam que os grupos hoteleiros chineses parecem possuir uma preferência pela realização de IDE em detrimento de modos *non-equity*, sendo esta tendência percebida também em diferentes setores da economia chinesa. Os autores enfatizam que fatores como a distância cultural, o nível de atratividade do mercado-alvo, a experiência internacional da empresa e o nível de serviços oferecidos pelas empresas concorrentes no país de destino seriam os principais determinantes na escolha do modo de entrada pelos grupos hoteleiros chineses.

Um dos casos de internacionalização de hotéis chineses mais estudados é o do grupo hoteleiro *Shanghai Jin Jiang International Hotels Group*, também conhecido como *Jin Jiang*. Este grupo hoteleiro, juntamente com a empresa norte-americana de investimentos em hospedagem *Thayer Lodging Group*, adquiriram em 2010 a *joint-venture* também norte-americana *Interstate Hotels & Resorts*, com uma participação de 50/50 entre estas duas empresas (Gross et al., 2017).

Atualmente o *Jin Jiang* é o maior grupo hoteleiro da Ásia e o segundo a nível global,

tendo operações e investimentos em mais de dez mil hotéis e resorts localizados em mais de 120 países. O grupo adquiriu empresas como o *Groupe du Louvre*, *Plateno Group*, *Vienna Hotels Group* e *Radisson Hotels & Resorts*, além de investir no grupo *Accor Hotels & Resorts* (Louvre Hotels Group, 2021). Desta forma, o estudo da internacionalização deste grupo hoteleiro chinês é importante dada a dimensão atual da empresa e também visto que, conforme argumentado por Gross et al. (2017), trata-se do primeiro processo de internacionalização de uma empresa hoteleira chinesa, se tornando um marco no mercado hoteleiro do país e do continente asiático.

Como referido, os fluxos de IDE acabam por gerar impactos nos mercados nacionais, seja com a entrada de novas empresas estrangeiras, com a internacionalização de empresas nacionais, com o aumento da competitividade das empresas locais, entre outros. Este tema foi abordado por Zhengxing & Yang (2016), que realizou um estudo sobre os *spillovers* do IDE no mercado hoteleiro chinês.

O autor argumenta que os hotéis nacionais têm vindo a se beneficiar da entrada de empresas estrangeiras no setor por conta dos *spillovers* do IDE, que podem ocorrer de diversas formas. Uma delas está relacionada à possibilidade de acesso a novas tecnologias e *know-how* técnico, visto que as empresas nacionais podem absorver tais competências com as empresas estrangeiras que atuam no país (Zhengxing & Yang, 2016). Destacam-se ainda os *spillovers* relacionados à marca e reputação, além das habilidades gerenciais que podem ser absorvidas pelas empresas nacionais (Ran et al., 2007). Dada a importância dos *spillovers* do IDE no mercado hoteleiro, é essencial que haja um trabalho dos governos que criação de políticas de incentivo à aprendizagem e qualificação dos trabalhadores do setor, de forma a aumentar a capacidade de absorção do conhecimento e a aumentar a competitividade das empresas nacionais face à concorrência.

1.5.2. Estudos sobre a utilização de *non-equity modes* como modo de entrada no mercado hoteleiro

Rodríguez (2002), Pla-Barber et al. (2011), León-Darder et al. (2011) e Villar et al. (2012) abordaram também os modos de entrada *non-equity* na escolha das redes hoteleiras espanholas. León-Darder et al. (2011) argumenta que as empresas espanholas com pouca experiência internacional teriam no seu estágio inicial de internacionalização uma tendência etnocêntrica, ao optar pela realização de IDE em países com menor distância cultural.

O etnocentrismo seria, desta forma, uma barreira à escolha do *franchising*, havendo a necessidade dos franqueadores a adaptar as características do hotel conforme a cultura e valores dominantes no mercado-alvo. Este fator poderia ser amenizado com a atuação de gerentes locais, que já estariam familiarizados com as características e necessidades dos clientes do país de destino da empresa, o que aumentaria as chances de sucesso do processo de *franchising* (Villar et al., 2012).

A opção por modos de entrada *non-equity* ocorreria com maior frequência conforme o aumento da experiência internacional dos grupos hoteleiros. O mesmo comportamento ocorreria também no caso de empresas maiores, que possuem a tendência a optar por contratos de gestão como modo de entrada (Rodríguez, 2002; Pla-Barber et al., 2011; León-Darder et al., 2011; Villar et al., 2012; Soto-Camacho & Vargas-Sánchez, 2015).

Nos casos de expansão internacional para países com níveis de desenvolvimento mais baixos, os hotéis espanhóis tendem a optar por modos *non-equity*, de forma a tentar diminuir os riscos envolvidos no processo, visto que havia a partilha de controlo com os agentes locais. Esta opção também estaria relacionada com o tamanho das empresas, visto que as empresas hoteleiras espanholas menores tenderiam a optar por modos de entrada com a partilha do controlo das suas instalações no exterior (Rodríguez, 2002).

Assim como percebido no caso de grupos hoteleiros espanhóis, na China existe também a tendência por parte dos hotéis de, quanto maior for a sua experiência internacional, maior será a probabilidade das empresas pela escolha do contrato de gestão como modo de entrada. Um dos fatores para esta decisão seria que a experiência internacional ajudaria a amenizar possíveis dificuldades encontradas no processo de escolha de um parceiro adequado no mercado-alvo (Andreu et al., 2017).

2. Metodologia de Pesquisa

2.1. Problema de pesquisa e questões associadas

A presente dissertação desenvolve-se em torno do seguinte problema de pesquisa: Quais são os modos de entrada utilizados por grupos hoteleiros no seu processo de internacionalização para Portugal? Partindo deste problema de pesquisa, foram definidas três questões de investigação associadas:

1. Quais são os principais fatores de atratividade para os grupos hoteleiros estudados se internacionalizarem para Portugal?
2. Quais são os modos de entrada mais utilizados pelos grupos hoteleiros estudados ao se internacionalizarem para Portugal?
3. Quais são os principais motivos que levam os grupos hoteleiros a escolherem um determinado modo de entrada em detrimento dos demais?

2.2. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar, a partir de estudos de caso, os modos de entrada escolhidos por grupos hoteleiros presentes em Portugal, assim como as motivações destes grupos em escolher um determinado modo de entrada em detrimento dos demais.

2.3. Metodologia

O presente estudo fez uso da metodologia quali-quantitativa (método misto), de forma a dar enfoque tanto para a abordagem empírica da temática escolhida, como também para realizar o levantamento e análise de dados relevantes para atingir os objetivos propostos nesta dissertação.

A pesquisa foi inicialmente dividida em quatro fases. Inicialmente é realizada uma revisão de literatura, que contempla a primeira fase da pesquisa, onde são abordadas as principais temáticas relacionadas com a dissertação. Especificamente, a revisão de literatura

assentou na recolha de referências extraídas das bases *Web of Science* e *Scopus* e aborda os temas sobre mercado hoteleiro e os modos de entrada.

Concluída a revisão de literatura, a segunda fase da pesquisa corresponde ao levantamento e análise de indicadores a partir das bases de dados disponíveis na Conta Satélite do Turismo (CST) do Instituto Nacional de Estatística (INE), assim como da base de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), este estudo delimitado temporalmente conforme as publicações disponíveis nas duas bases de dados. O INE consiste no instituto responsável pela produção e divulgação de informações estatísticas a nível nacional (INE, 2020a), enquanto que o SABI é uma base de dados predominantemente financeiros, composta por empresas portuguesas e espanholas com um histórico de contas anuais até 25 anos. No caso da CST, a pesquisa contempla o período entre 2016 e 2020 e, no caso do SABI, contempla as empresas em atividade atualmente em Portugal. Esse levantamento foi realizado com o objetivo de estudar os principais indicadores sobre o mercado hoteleiro em Portugal.

De forma a identificar os modos de entrada escolhidos por grupos hoteleiros estrangeiros que se internacionalizaram para Portugal, assim como os principais determinantes da escolha de modos de entrada no mercado hoteleiro português e as motivações das empresas em escolher um determinado modo de entrada em detrimento dos demais, a terceira fase da dissertação consiste na realização de uma seleção de empresas para o estudo. As empresas serão selecionadas de acordo conforme o *ranking* dos seis maiores grupos hoteleiros a nível global e contará com os seguintes critérios: (i) a quantidade de países nos quais o grupo possui hotéis; (ii) a quantidade de hotéis de cada grupo a nível global; (iii) a quantidade de hotéis de cada grupo na Europa e; (iv) a quantidade de hotéis de cada grupo em Portugal. O estudo de caso foi composto pela coleta de dados da parte documental e análise de conteúdo, além da realização de entrevistas com executivos. Nesta fase foram analisados *reports* publicados pelos grupos hoteleiros, dando enfoque para os dados referentes à sua presença a nível global e em Portugal.

De forma a estruturar as fases da dissertação e as principais tarefas relacionadas com cada fase, foi criada a tabela a seguir:

Tabela 3. Lista de tarefas das fases da dissertação

Fase 1 - Revisão de Literatura
1. Definição das palavras-chave da pesquisa

2. Extração e análise das bases de dados do *WoS* e *Scopus*

3. Revisão de literatura

Fase 2 - Levantamento de indicadores

1. Extração de indicadores do SABI

2. Extração de indicadores da Conta Satélite do Turismo do INE

3. Análise dos indicadores relevantes para a pesquisa

Fase 3 - Estudo de caso de grupos hoteleiros

1. Definição das empresas a serem estudadas na dissertação

2. Coleta de dados da parte documental das empresas

3. Análise de conteúdo

4. Realização de entrevistas com executivos das empresas escolhidas

Fase 4 - Conclusão

Fonte: Elaboração própria.

2.3.1. Revisão de Literatura

Para a revisão de literatura foram definidas palavras-chave e utilizadas as bases da *Web of Science* e *Scopus*. As palavras-chave utilizadas nas pesquisas estão descritas na Tabela 4:

Tabela 4. Palavras-chave utilizadas nas pesquisas realizadas nas bases de dados do *Web of Science* e *Scopus*

Palavras-chave	
"Foreign Direct Investment" OR "FDI"	AND
OR	
"Internationalization" OR "Internationalisation"	
OR	
"Entry Modes" OR "Modes of Entry"	"Hotel*" or "Hospitality" or "Accommodation" or "Tourism" or "Lodging" or "Portugal"

Fonte: Elaboração própria.

A extração nas duas bases de dados foi realizada em 8 de janeiro de 2022 e foi restrita aos seguintes tipos de documentos: *Article* e *Review Article*, ambos publicados em revistas científicas com revisão independente. Também foram feitas restrições quanto às áreas de pesquisa, ao selecionar apenas as áreas relacionadas à Economia, Gestão, Negócios e Finanças. Nesta extração foram identificados os resultados apresentados na página a seguir.

Tabela 5. Resultados das pesquisas realizadas no *Web of Science* e *Scopus* datadas de 08/01/2022

Palavras-chave	WoS	Scopus	WoS + Scopus	Duplicados	Total
Resultados Pesquisa 1	243	280	523		523
Resultados Pesquisa 2	228	287	515		515
Resultados Pesquisa 3	20	51	71		71
Total	491	618	1109	361	748

Fonte: Elaboração própria.

Concluídas as extrações, a seleção dos trabalhos a serem considerados para a pesquisa foi feita conforme o enquadramento na temática da dissertação, com a análise dos títulos e dos resumos dos artigos, assim como a relevância e a quantidade de citações de cada publicação.

2.3.2. Levantamento de indicadores

2.3.2.1. Indicadores do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI)

Na pesquisa quantitativa foi realizado o levantamento e análise de dados disponíveis no SABI, de forma a analisar as empresas que atuam em Portugal no setor hoteleiro. Para tal, foram consideradas apenas as empresas com as seguintes Classificações das Atividades Económicas (CAEs): (i) 55111: Hotéis com restaurante; (ii) 55121: Hotéis sem restaurante

A extração foi realizada em 5 de fevereiro de 2022 e originou como resultado um total de 1665 empresas. Além do critério de seleção das empresas estar delimitado aos CAEs 55111 e 55121, foram consideradas na extração apenas as empresas em atividade, sendo excluídas da amostra as empresas nas seguintes situações: (i) dissolução; (ii) encerramento legal; (iii) extinção; (iv) fusão; (v) insolvência/trâmites de composição; (vi) liquidação; (vii) temporariamente inactiva.

2.3.2.2. Indicadores da Conta Satélite do Turismo (CST) do Instituto Nacional de Estatística (INE)

Outra base de dados utilizada para análise do mercado hoteleiro em Portugal foi a Conta Satélite do Turismo (CST) do INE. A CST consiste em indicadores sobre o turismo em Portugal e, inicialmente, houve a publicação de indicadores entre 2005 e 2010. Houve um

período de interrupção em 2011, sendo retomada em 2017 com a publicação de novos indicadores relativos ao período de 2014 a 2016 (Fortuna & Maciel, 2018). Serão consideradas para a dissertação apenas as publicações realizadas a partir de 2017, visto a interrupção das publicações referentes aos anos de 2011 a 2013.

Os indicadores disponíveis na CST correspondem aos anos de 2016 a 2020 e estão relacionados com o consumo do turismo no território económico português por tipo de turismo e produto, assim como com o emprego em cada uma das atividades relacionadas ao turismo. De forma a dar ênfase aos indicadores sobre a hotelaria, foi realizada uma análise global de todas as atividades relacionadas ao turismo e, no decorrer do trabalho, são estudados os indicadores da atividade hoteleira, com o objetivo de analisar a importância desta atividade no turismo como um todo.

2.3.3. Estudo de caso

Para o estudo de caso foram selecionadas três empresas conforme o *ranking* dos seis maiores grupos hoteleiros a nível global. Esta seleção foi realizada através dos critérios anteriormente descritos e o estudo de caso foi composto pela coleta de dados da parte documental e análise de conteúdo, além da realização de entrevistas com executivos.

2.3.3.1. Análise documental

O estudo de caso foi realizado a partir do levantamento de *reports* financeiros referentes aos anos de 2020 e 2021. Para complementar o estudo sobre as empresas e coletar as informações necessárias para a pesquisa que não se encontram presentes nos *reports* publicados pelas empresas, foram realizadas entrevistas com executivos, quando aplicável.

2.3.3.3. Entrevistas

As entrevistas possuem como objetivo preencher as possíveis lacunas observadas na fase inicial do estudo de caso e procuraram dar resposta às questões e critérios de análise utilizados no decorrer do estudo de caso. As entrevistas foram realizadas com executivos que trabalham em Portugal e ocorreram de forma remota.

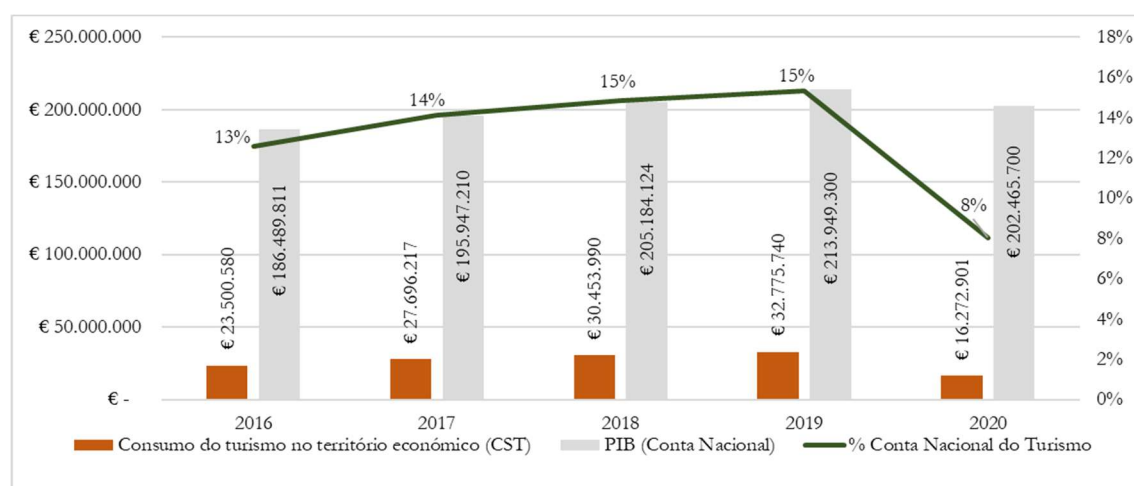
3. Análise do setor hoteleiro e do turismo em Portugal

3.1. Setor do turismo e hotelaria em Portugal

O turismo tem-se mostrado nos últimos anos como um dos principais motores da economia portuguesa e registou, em 2019, mais de 17% do PIB anual e de mais de 20% do total dos postos de trabalho no país (WTTC, 2021). Tendo em vista a importância do setor como um todo e da indústria hoteleira, foram analisados nesta parte do trabalho indicadores sobre o turismo em Portugal.

Conforme publicação da Conta Nacional do Turismo do INE que realiza a comparação entre o consumo do turismo no território económico e o PIB nacional, o setor tem vindo a crescer nos anos analisados (2016 a 2020), com exceção apenas em 2020 face ao impacto da pandemia no turismo. Possuindo entre 2016 e 2019 percentuais em relação ao PIB acima de 10%, em 2020 fica evidente a queda do consumo registada no setor, assim como o percentual em relação ao PIB, que praticamente caiu para a metade, passando de 15% em 2019 para 8% no ano seguinte.

Figura 3. Consumo do turismo no território económico (CST) e PIB Portugal (2016 – 2020)

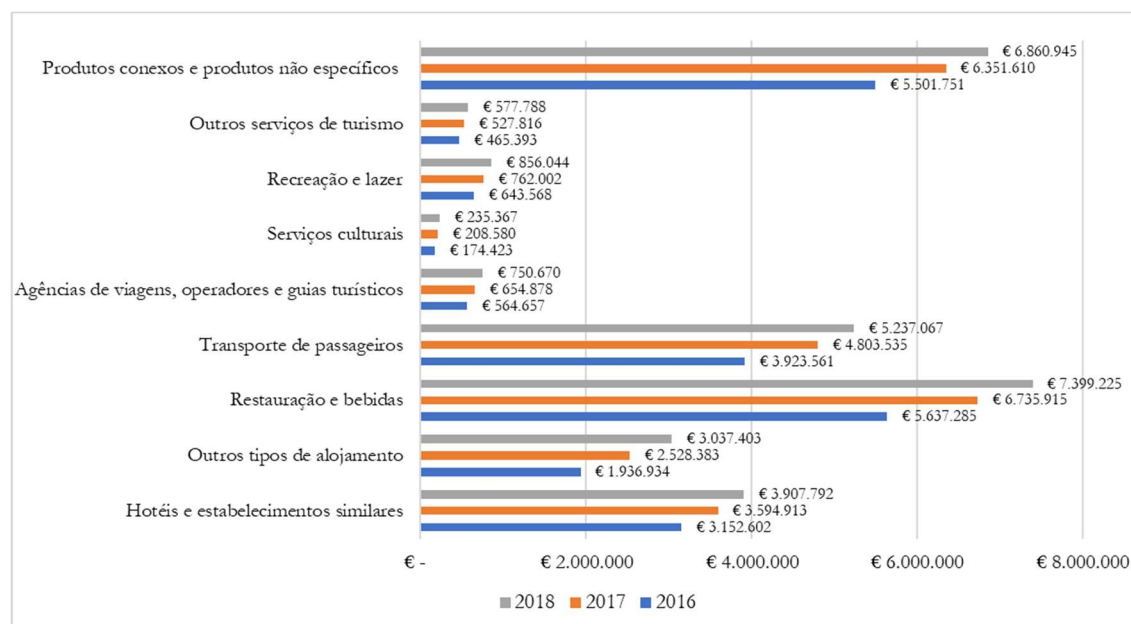


Fonte: Elaboração própria adaptada de INE (2022b). Unidade: 10³ euros.

Tendo em vista que o setor do turismo é composto por diversos tipos de atividades económicas, sendo a hotelaria uma delas, e de maneira a perceber como é distribuída o consumo neste setor em Portugal, foi realizada na Conta Satélite do Turismo do INE a

análise por cada atividade económica. Segundo a análise, o consumo no setor está concentrado principalmente na restauração e bebidas, sendo seguido pelos produtos conexos e produtos não específicos ao setor. Os hotéis estão classificados neste estudo como hotéis e estabelecimentos similares e ocupam a quarta posição dentre as atividades económicas do turismo.

Figura 4. Consumo do Turismo Interno + Recetor por tipo de produto (2016 – 2018)

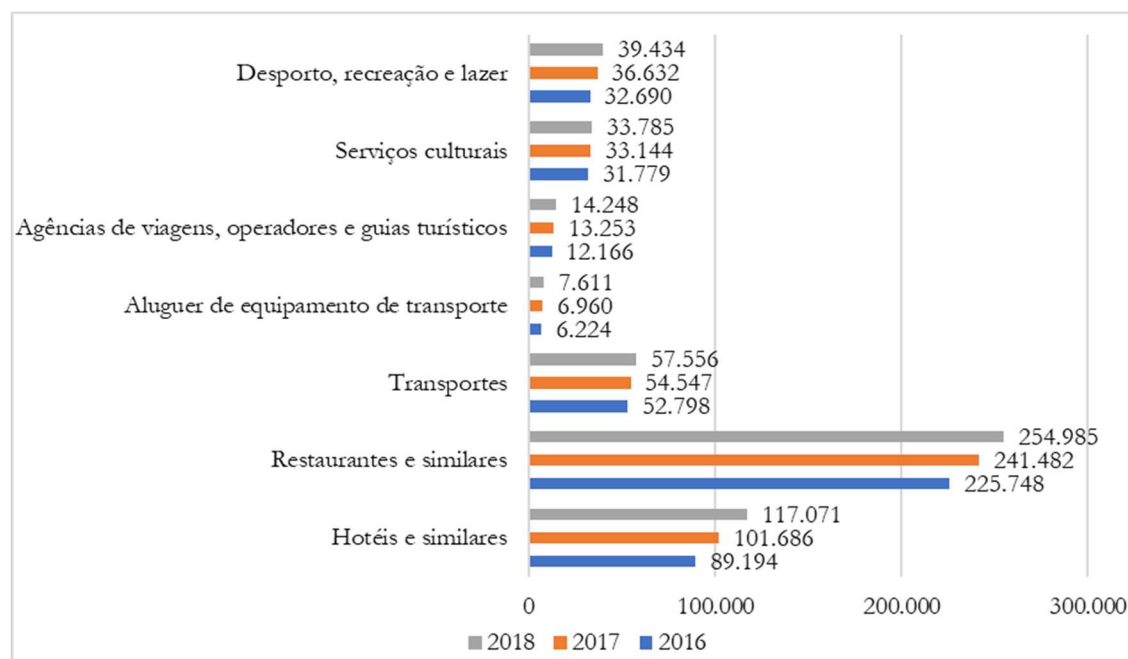


Fonte: Elaboração própria adaptado de INE (2019a). Unidade: 10³ euros.

Os resultados apresentados acima mostram a tendência de crescimento do turismo em Portugal durante os últimos anos, além de enfatizarem a relevância dos hotéis na composição deste setor. Quando analisados apenas o consumo nos hotéis e estabelecimentos similares, verifica-se que os mesmos registaram um aumento de 24% em 2018 face aos valores de 2016 e que foram responsáveis por 13,5% do consumo total do setor do turismo em Portugal em 2018.

No que concerne à distribuição dos postos de trabalho neste setor, a atividade económica que possui a maior concentração de empregados são os restaurantes e similares, tendo registado quase metade do total dos postos de trabalho do setor em 2018, com 48% da totalidade. A segunda atividade económica com maior quantidade de postos de trabalho são os hotéis e similares, com 22% da totalidade dos postos de trabalho no mesmo ano. A composição da força de trabalho em cada atividade económica é demonstrada na página a seguir.

Figura 5. Composição dos postos de trabalho (2016 – 2018)



Fonte: Elaboração própria adaptada de INE (2019b).

Se efetuarmos uma análise isolada sobre o emprego na hotelaria, constata-se que entre 2016 e 2018 houve um grande acréscimo no número de postos de trabalho, com o crescimento de 31% em 2018 face ao ano de 2016. Entretanto, com este crescimento também registou-se o aumento do número de postos de trabalhos não remunerados, que representaram 27% do total dos postos de trabalho em hotéis e similares em 2018.

Concluída a análise dos principais indicadores do setor do turismo e hotelaria, em seguida foram estudadas as principais características das empresas que compõem o setor hoteleiro português, tendo como base para este estudo extrações realizadas no SABI.

3.2. Panorama das empresas do setor hoteleiro

3.2.1. Dimensão das empresas

Para analisar as principais características das empresas que compõem o setor hoteleiro em Portugal, foram realizadas extrações no SABI das empresas hoteleiras em atividade atualmente. As empresas foram, em uma fase inicial da pesquisa, classificadas conforme o seu tamanho, sendo utilizado para tal o Guia do utilizador relativo à definição de Pequenas e Médias Empresas (PME), publicado pela Comissão Europeia.

Figura 6. Classificação das PME

Categoria da empresa	Efetivos: unidade de trabalho ano (UTA)	VOLUME de negócios anual	Balanço total anual
Médias empresas	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequenas empresas	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Microempresas	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Fonte: Comissão Europeia (2015).

No que concerne aos hotéis em atividade, esses estão classificados em sua grande maioria como PMEs, com exceção de apenas três empresas que se enquadram na categoria de Grandes Empresas. As micro empresas possuem a maior volumetria, ao representar 53% da totalidade dos hotéis, sendo seguidas das pequenas empresas, com 35% do total. Já as médias empresas são apenas 12% do total e, por fim, as grandes empresas representam menos de 1%. A composição das empresas de acordo com a sua classificação está descrita na tabela a seguir:

Tabela 6. Número e percentual de empresas conforme classificação da empresa

Classificação da empresa	Nº de empresas	%
Micro empresa	881	53%
Pequena empresa	588	35%
Média empresa	193	12%
Grande empresa	3	0%

Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI.

3.2.2. Dados sobre o emprego

Ao analisar os hotéis em atividade em Portugal, é possível verificar na tabela na página a seguir que a quantidade média de empregados por empresa varia muito consoante o tamanho das empresas, tendo as médias e grandes empresas as maiores médias de funcionários.

Tabela 7. Número médio de empregados por classificação da empresa

Classificação da empresa	Nº médio de empregados
Micro empresa	4
Pequena empresa	22
Média empresa	124
Grande empresa	612

Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI.

Apesar de as grandes empresas possuírem a maior média de empregados por classificação de empresa, são nas pequenas e médias empresas que ocorre a maior concentração de funcionários que trabalham atualmente no setor. Estas empresas correspondem a quase 90% do total da força de trabalho no setor hoteleiro português, conforme ilustrado a seguir.

Tabela 8. Número total de empregados por classificação da empresa

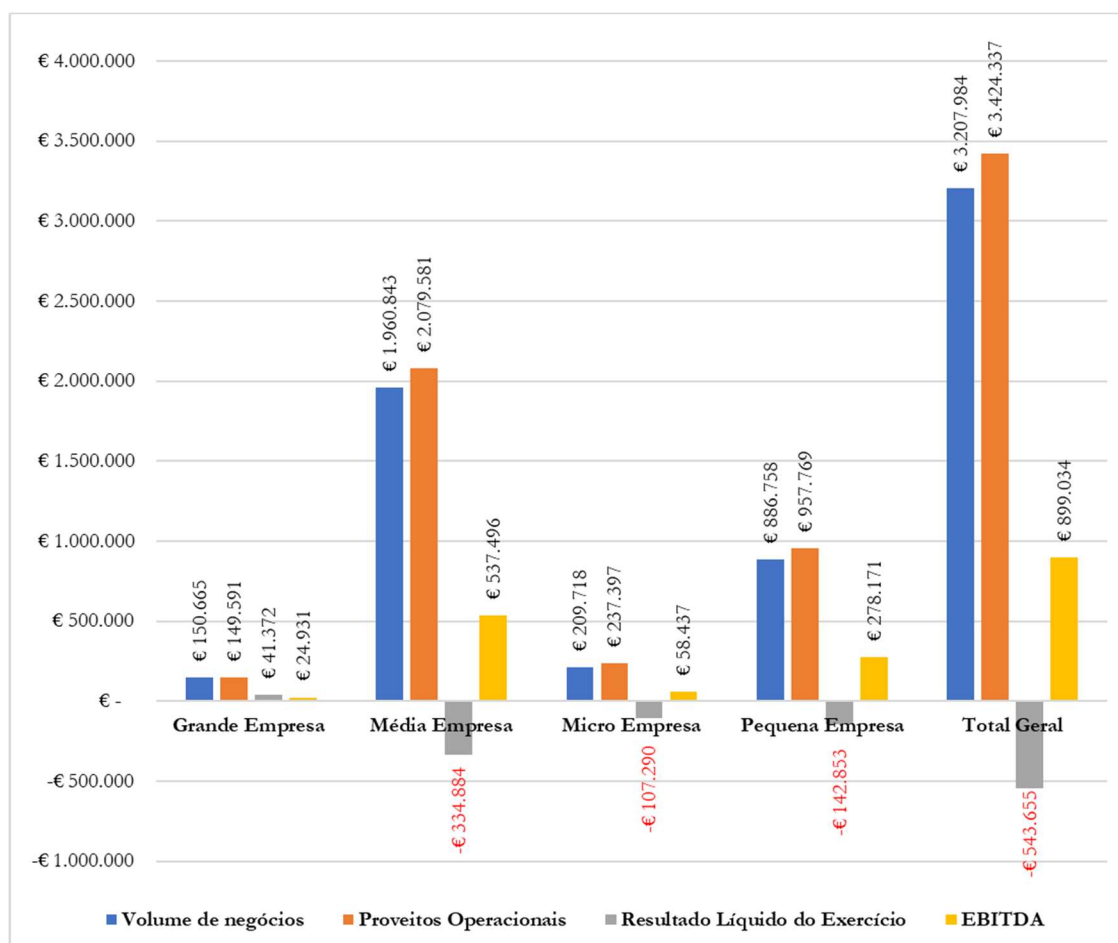
Classificação da empresa	Nº total de empregados	%
Micro empresa	2621	6%
Pequena empresa	12600	31%
Média empresa	23763	58%
Grande empresa	1835	4%

Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI.

3.2.3. Dados financeiros

Conforme referido, um dos critérios para classificação das PME's é o volume de negócios anual ou o balanço total anual. Neste estudo foi considerado critério para classificação e análise das empresas o volume de negócios anual referente a 2019, de forma a não ter a análise enviesada pelos impactos da pandemia nos hotéis. No mesmo estudo verificou-se que o volume de negócios está concentrado principalmente nas médias e pequenas empresas, com 61% e 27% da totalidade do volume de negócios anual dos hotéis, respetivamente. O mesmo comportamento é observado no caso dos proveitos operacionais, o que reforça a importância das médias e pequenas empresas na composição do setor hoteleiro português. Também foram considerados no estudo mais dois indicadores financeiros: o resultado líquido do exercício e o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) das empresas, como pode ser visto na página a seguir.

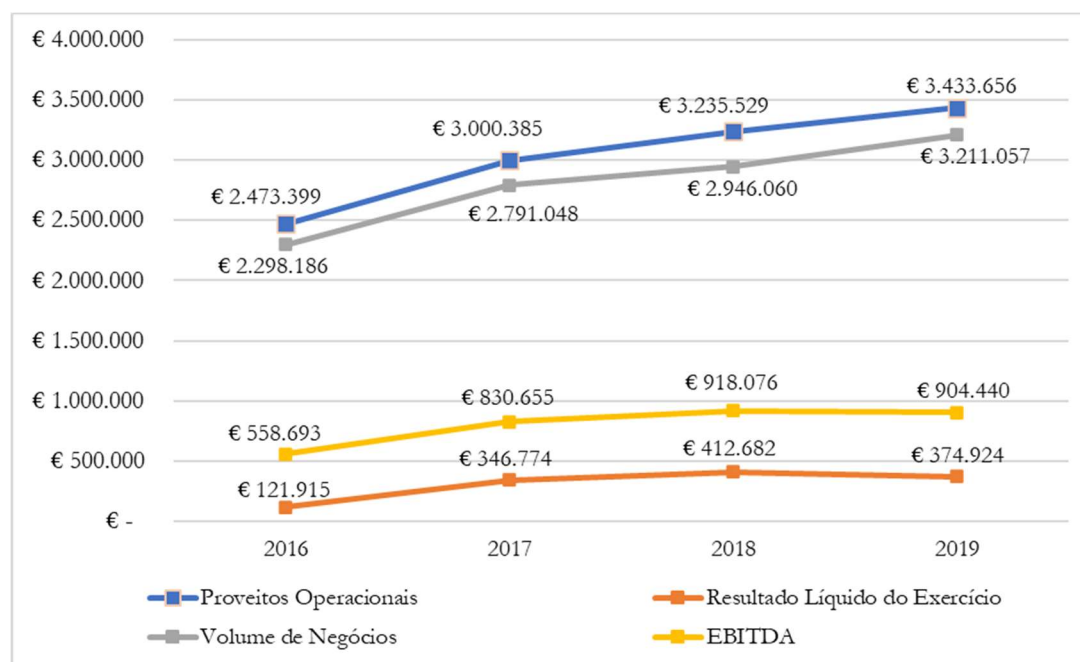
Figura 7. Dados financeiros por classificação de empresa (2019)



Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI. Unidade de medida: *th of Euros*.

Quando analisados os indicadores entre 2016 e 2019, percebe-se o crescimento dos quatro indicadores estudados – volume de negócios, proveitos operacionais, resultado líquido do exercício e EBITDA – facto que enfatiza o desenvolvimento do setor hoteleiro em Portugal e aumento da importância do mesmo nos últimos anos. Na figura a seguir é demonstrado o crescimento de cada um dos indicadores no mercado hoteleiro português.

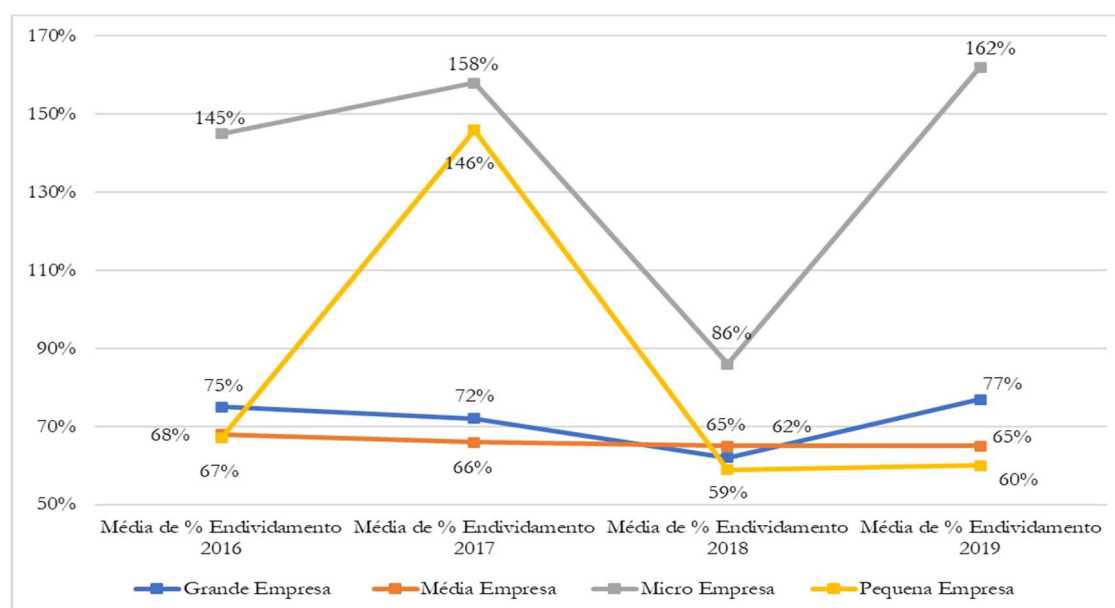
Figura 8. Dados financeiros do setor hoteleiro (2016 – 2019)



Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI. Unidade de medida: *th of Euros*.

Quando estudados os dados financeiros de uma empresa outro aspeto relevante a ser levado em consideração é seu o percentual de endividamento, que é detalhado na Figura 10.

Figura 9. Média do percentual de endividamento por classificação de empresa (2016 – 2019)

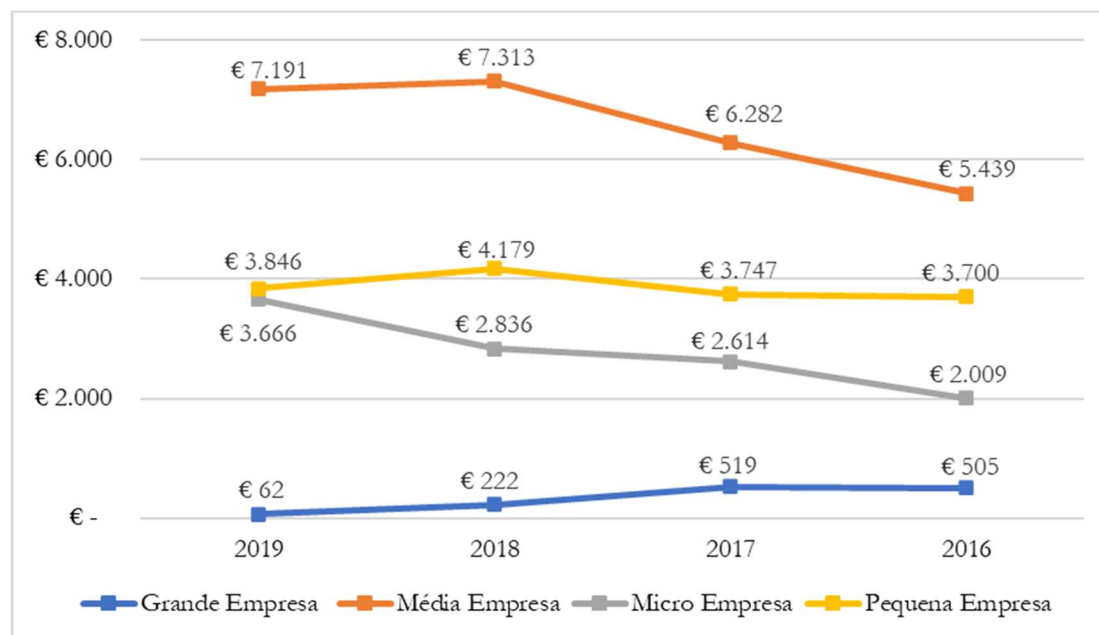


Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI.

Conforme descrito na figura anterior, no caso do setor hoteleiro a média do percentual de endividamento das empresas é mais elevada nos anos da análise nas micro empresas. Já nas pequenas empresas o indicador obteve o maior resultado em 2017, tendo passado por reduções entre 2018 e 2019. Por fim, nas médias e grandes empresas o indicador manteve a média entre os 62% (menor média no período analisado) e os 77% (maior média no período analisado).

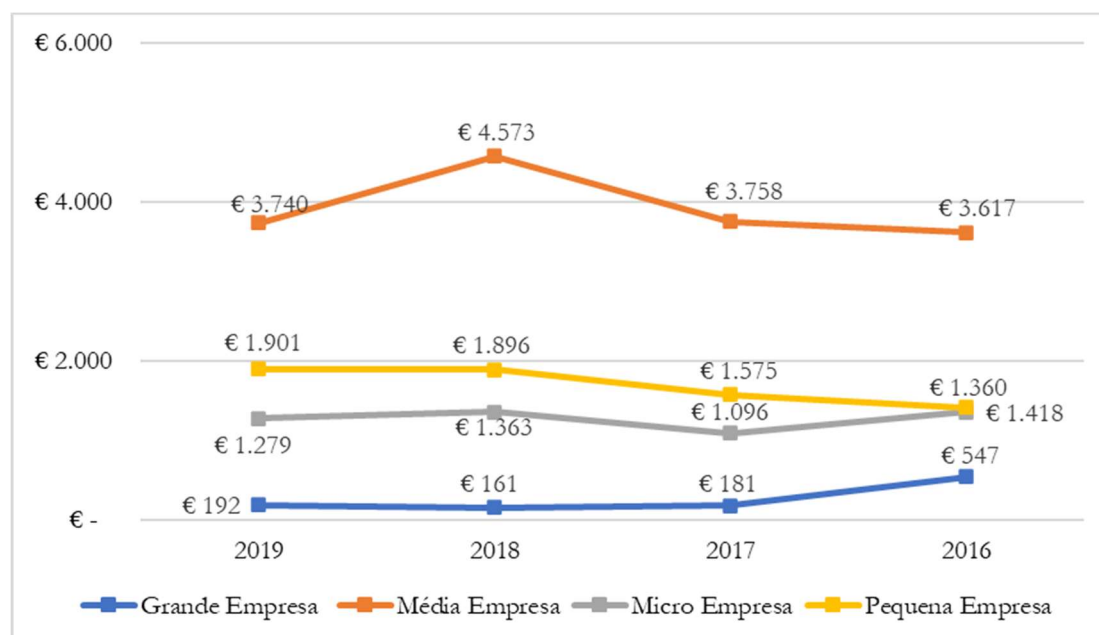
Os últimos indicadores financeiros a serem analisados são os impostos pagos pelos hotéis, classificados como impostos directos e indirectos. O montante dos impostos pagos pelos hotéis está concentrado principalmente nas pequenas e médias empresas, conforme descrito nas figuras a seguir.

Figura 10. Impostos directos pagos conforme classificação de empresa (2016 – 2019)



Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI. Unidade de medida: *th of Euros*.

Figura 11. Impostos indirectos pagos conforme classificação de empresa (2016 – 2019)



Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI. Unidade de medida: *th of Euros*.

A informação disponível na base de dados SABI possui, entretanto, limitações, visto que apenas parte das empresas disponibilizaram informações sobre os impostos pagos. Dessa forma, foram consideradas no estudo apenas as empresas que continham esses dados, como pode ser visto na tabela a seguir.

Tabela 9. Número de empresas que disponibilizaram ou não informações sobre os impostos directos e indirectos

Ano	Impostos directos		Impostos indirectos	
	Nº empresas com informação	Nº empresas sem informação	Nº empresas com informação	Nº empresas sem informação
2016	1052	607	1119	628
2017	1002	657	1106	553
2018	964	695	1060	599
2019	928	731	1031	628

Fonte: Elaboração própria conforme extração realizada no SABI.

Concluída a análise do setor hoteleiro e do turismo em Portugal, no tópico a seguir será realizado o estudo de caso de grupos hoteleiros que atuam no país.

4. Estudo de casos

4.1. Seleção das empresas a serem estudadas

O processo de seleção das empresas para o estudo de casos levou em consideração o *ranking* publicado em 2021 pelo site *Tourism Review*, referente aos maiores grupos hoteleiros a nível global (Tourism Review, 2021). Segundo informação publicada no site, os seis maiores grupos hoteleiros a nível são os seguintes:

Tabela 10. Top 6 grupos hoteleiros a nível global

Ranking	Nome	País sede
1	<i>Marriott International</i>	Estados Unidos
2	<i>Jin Jiang</i>	China
3	<i>Hilton Hotels</i>	Estados Unidos
4	<i>InterContinental Hotels Group (IHG)</i>	Reino Unido
5	<i>Wyndham Hotel Group</i>	Estados Unidos
6	<i>Accor Group</i>	França

Fonte: Elaboração própria adaptada de *Tourism Review* (2021).

Conforme verificado no *ranking*, metade das empresas possuem os Estados Unidos como país sede, sendo seguidos da China, Reino Unido e França, com um grupo cada (Tourism Review, 2021). De maneira a selecionar os grupos foram estabelecidos quatro critérios: (i) a quantidade de países nos quais o grupo possui hotéis; (ii) a quantidade de hotéis de cada grupo a nível global; (iii) a quantidade de hotéis de cada grupo na Europa e; (iv) a quantidade de hotéis de cada grupo em Portugal.

As informações referentes a tais critérios foram obtidas nos sites dos grupos hoteleiros, assim como em *reports* publicados pelas empresas. Os resultados foram consolidados na Tabela 11.

Tabela 11. Top 6 grupos hoteleiros a nível global

Ranking	Nome	País sede	Nº de países	Nº de hotéis a nível global	Nº de hotéis na Europa	Nº de hotéis em Portugal
1	<i>Marriott International</i>	Estados Unidos	134	8252	760	19
2	<i>Jin Jiang</i>	China	66	9494	1008	8
3	<i>Hilton Hotels</i>	Estados Unidos	122	6800	452	7

4	<i>InterContinental Hotels Group (IHG)</i>	Reino Unido	119	5991	800+	28
5	<i>Wyndham Hotel Group</i>	Estados Unidos	80+	9000	354	9
6	<i>Accor Group</i>	França	114	5341	3116	37

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021b; 2022d; 2022e); Campanile (2022); Golden Tulip (2022a; 2022b); Hilton (2022a; 2022b); InterContinental Hotels Group (2022c; 2022d; 2022f); Jin Jiang (2021); Marriott (2022); Marriott International (2021); Radisson Hotels (2022); *Tourism Review* (2021); Wyndham Hotel Group (2022a; 2022b).¹

Tendo em conta os critérios apresentados, foram selecionadas para o estudo de caso as três empresas com maior quantidade de hotéis em Portugal. São elas os grupos *Marriott International*, *InterContinental Hotels Group* (IHG) e *Accor Group*. Dessa forma, o estudo de caso é composto, primeiramente, por uma análise de cada um dos três grupos hoteleiros selecionados, de forma a analisar seu histórico, as características mais relevantes, assim como informações sobre a presença dessas empresas em Portugal.

Finalizada a primeira parte do estudo de caso, foram recolhidas informações sobre os três grupos hoteleiros, a partir da análise de *reports*, publicações nos sites das empresas, entrevistas publicadas e através da realização de entrevistas com executivos das empresas. Para padronizar a análise do estudo de caso, foram estabelecidos critérios de análise relacionados às informações sobre as empresas e ao embasamento teórico da dissertação. A análise desses critérios será desenvolvida no decorrer do estudo de caso e sua composição está descrita na Tabela 12.

Tabela 12. Critérios de análise do estudo de caso

Embasamento Teórico	Critério de análise / Perguntas
1. Empresas Multinacionais	1.1 País no qual está localizado a empresa-mãe (<i>headquarters</i>)
	1.2 Presença global (nº de países)
	1.3 Quantidade de hotéis na Europa
	1.4 Quantidade de hotéis em Portugal
	1.5 Localização dos hotéis por região
2. Born Globals	2.1 O processo de internacionalização ocorreu desde o início das operações do grupo?
	2.2 O grupo possui ou não uma presença global?
3. Modelo de Uppsala	3.1 Quais foram as etapas do processo de internacionalização?

¹ A informação sobre o número de hotéis na Europa que diz respeito ao *InterContinental Hotels Group* (IHG) foi obtida em entrevista realizada com o *Director of Finance Operations Southern Europe* do IHG, visto que o grupo não publica tal informação em seu *website* e *reports*.

	3.2 De que maneira a distância psíquica influenciou/influencia o processo de internacionalização?
4. Teoria das Redes (Networks) e Modelo de Uppsala Revisto	4.1 Qual é a relevância do estabelecimento de redes de negócios no processo de internacionalização?
	5.1 Qual/quais foi/foram o(s) modo(s) de entrada escolhido(s) pelo grupo a nível global e em Portugal? Trata(m)-se de modo(s) <i>equity</i> ou <i>non-equity</i> ?
5. Modos de Entrada	5.2 Quais foram os principais determinantes para a escolha dos modos de entrada do grupo a nível global e em Portugal?

Fonte: Elaboração própria.

A realização de entrevistas com executivos ocorreu, desta forma, nos casos em que não foi possível dar resposta aos critérios de análise descritos acima através das informações obtidas por meio da análise de *reports*, publicações no site das empresas, assim como de entrevistas publicadas. Explicados os critérios para a seleção das empresas e os critérios de análise do estudo de caso, a seguir serão apresentadas as informações sobre os três grupos hoteleiros escolhidos.

4.2. Apresentação das empresas

4.2.1. *Marriott International*

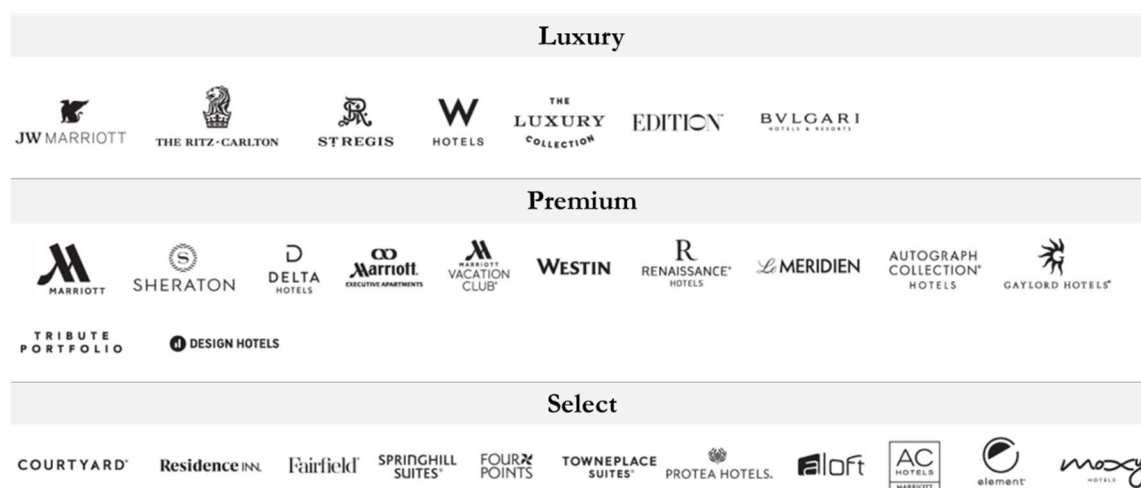
Com mais de 8000 hotéis distribuídos atualmente em 134 países, o *Marriott International* é atualmente o maior grupo hoteleiro global. A história da empresa tem início em 1927, com a fundação, por J. Willard Marriott, da empresa *Hot Shoppes Inc*, que era uma barraca de cerveja localizada em Washington DC, nos Estados Unidos. Apenas em 1957 a empresa foi reorientada para o setor da hospedagem e passou a ser denominada *Marriott* (Marriott International, 2022c; Wernick & Von Glinow, 2012).

Três anos após a sua fundação, em 1960, o *Marriott* iniciou o seu processo de internacionalização, com a inauguração do primeiro hotel da marca em Acapulco, no México. A história do *Marriott International* é marcada pela aquisição de diversas empresas do setor hoteleiros, com destaque para o *Residence-Inn*, o *Ritz-Carlton Hotel Company*, *Renaissance Hotel Group*, *Gaylord Hotel Brands*, *Protea Hotels' Brand*, *Delta Hotels and Resort* e *Starwood Hotels and Resort* (Marriott International, 2022c). A aquisição de grandes empresas do setor, aliada ao lançamento de marcas próprias do grupo são alguns dos fatores que explicam a dimensão

atual do grupo e o sucesso do mesmo. De maneira a dar brevidade no histórico do *Marriott International*, maiores detalhes sobre o histórico da marca estão presentes no Anexo 1.

Atualmente o portfólio da marca conta com três categorias conforme o público-alvo: *Luxury*, *Premium* e *Select*. A categoria *Luxury* oferece comodidades e serviços realizados sob medida para seus clientes, tratando-se de um serviço personalizado. Já a categoria *Premium* é marcada por oferecer comodidades e serviços sofisticados e, por fim, a *Select* é voltada para estadias mais longas e oferece comodidades e serviços inteligentes (Marriott International, 2022a). As marcas que compõem cada uma das três categorias do grupo estão descritas na figura a seguir.

Figura 12. Brand Portfolio do Marriott International



Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott International (2022a).

4.2.2. InterContinental Hotels Group (IHG)

O segundo grupo hoteleiro estudado, o *InterContinental Hotels Group*, assim como ocorrido com o *Marriott International*, possui também um histórico que está relacionado com a cervejaria, com a fundação da *Bass Brewery* em 1777, na Inglaterra. Dois séculos depois, na década de 1960, a empresa passou para o ramo da hospitalidade, com o lançamento do *Crest Hotel* em 1969 (Hospitality On, 2020; InterContinental Hotels Group, 2022g).

A marca *InterContinental* foi fundada pela antiga *Pan American Airways* em 1949 e era voltada para a hotelaria de alto padrão, tendo inaugurado seu primeiro hotel em Belém, no Brasil. O histórico da *InterContinental* é marcado pela expansão da empresa em diversos

continentes, facto que pode ser observado no Anexo 2. A aquisição das marcas *InterContinental* e da norte-americana *Holiday Inn* para a então denominada *British Brewer Bass* ocorreu apenas na década de 1990 e é em 2003 que é fundado o *InterContinental Hotels Group* (Hospitality On, 2020; InterContinental Hotels Group, 2022g).

A fundação do grupo, apesar de recente, é marcada pela aquisição de diversas empresas hoteleiras, tais como a *Candlewood Suites*, *Kimpton Hotels & Restaurants*, *Six Senses Hotels Resorts Spas* e *Regent Hotels & Resorts* (InterContinental Hotels Group, 2022g). Juntamente com a aquisição de empresas já existentes, também foram fundadas diversas marcas pelo grupo nos últimos anos, como pode ser verificado com maior detalhamento no Anexo 3. O portefólio de marcas do IHG é segmentado conforme o público-alvo pretendido, sendo composto pelos segmentos *Luxury & Lifestyle*, *Premium*, *Essentials* e *Suites* (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 17). A descrição do portefólio das marcas consta na figura a seguir:

Figura 13. Brand Portfolio do InterContinental Hotel Group (IHG)



Fonte: Elaboração própria adaptada de (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 17).²

² Além das marcas listadas na figura, o *InterContinental Hotels Group* é composto por marcas que fazem parte apenas do seu programa de fidelização, o *IHG Rewards*.

4.2.3. Accor Group

O último grupo hoteleiro a ser estudado, o *Accor Group*, é uma empresa de origem francesa e têm sua história iniciada em 1967 com a fundação do então denominado *SIEH Hotel Group* e a inauguração do primeiro hotel da marca *Novotel* em Lille, na França (Accor Group, 2022f; Pereira & Lucena, 2009). O histórico de crescimento e expansão do grupo é marcado, assim como ocorrido nos dois outros grupos estudados, pela criação de marcas próprias – tais como *Ibis*, *Sofitel*, *Formule 1*, *All Seasons*, *Pullman*, *Mgallery*, dentre outras – e pela aquisição de empresas hoteleiras já existentes – tais como *Mercur*, *Fairmont*, dentre outras (Accor Group, 2022f). A fundação da *Accor* é datada de 1983 e os anos posteriores são marcados pela intensificação do processo de internacionalização do grupo (Accor Group, 2022e), facto que é descrito com maiores detalhes no Anexo 4 do presente trabalho.

O *Accor Group* possui um portefólio de marcas composto atualmente por quatro categorias, sendo elas a *Luxury*, *Premium*, *Midscale* e *Economy* (Accor Group, 2022b). A composição das marcas de acordo com cada categoria é descrita na figura a seguir.

Figura 14. *Brand Portfolio do Accor Group*

Luxury									
BANYAN TREE	EMBLEMS	Fairmont	onfinestay	ORIENT	O-E	EXPRESS	RAFFLES	RIXOS	SOFITEL
Premium									
ANGSANA	adagio	Art Series	GRAND MERCURE	M			mantis	MÖVENPICK	
THE SEBEL	PEPPERS	PULLMAN	swissôtel						
Midscale									
adagio	mantra	MERCURE	NOVOTEL						
Economy									
adagio	BreakFree	greet	hotelF1	ibis	ibis budget	ibis	ibis	ibis	ibis

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022b).

Concluída a breve apresentação dos três grupos hoteleiros a serem estudados, a seguir no estudo de caso são analisados os critérios de análise e as perguntas relacionadas com o embasamento teórico que diz respeito às temáticas abordadas na dissertação.

4.3. Estudo de casos: *Marriott International*, *InterContinental Hotels Group* e *Accor Group*

Conforme informado no tópico sobre a seleção das empresas a serem estudadas, o estudo de caso será desenvolvido conforme os critérios de análise descritos na Tabela 12. Dessa forma, o estudo de caso seguirá a seguinte sequência de análise de acordo com o embasamento teórico da dissertação: (i) Empresas multinacionais; (ii) *Born Globals*; (iii) Modelo de Uppsala; (iv) Teoria das Redes (*Networks*) e Modelo de Uppsala Revisto; (v) Modos de entrada; (vi) Modos de estabelecimento; (vii) Determinantes para a escolha do(s) modo(s) de entrada.

4.3.1. Critério 1: Empresas multinacionais

Referente ao primeiro tópico do embasamento teórico, será dada resposta aos seguintes critérios de análise/perguntas: (i) País no qual está localizado a empresa-mãe (*headquarters*); (ii) Presença global (número de países); (iii) Quantidade de hotéis na Europa; (iv) Quantidade de hotéis em Portugal; (v) Localização dos hotéis por região. O resultado relacionado aos quatro primeiros critérios está descrito na tabela a seguir:

Tabela 13. Critérios de análise/perguntas relacionadas a empresas multinacionais

Critério de análise / Perguntas	<i>Marriott International</i>	<i>InterContinental Hotels Group</i>	<i>Accor Group</i>
País no qual está localizado a empresa-mãe (<i>headquarters</i>)	Estados Unidos	Reino Unido	França
Presença global (nº de países)	139	119	114
Número de hotéis na Europa	682	800+	3116
Número de hotéis em Portugal	19	28	37

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021b; 2022d; 2022e); InterContinental Hotels Group (2022c; 2022d; 2022f); Marriott (2022); Marriott International (2021; 2022a).³

³ A informação sobre o número de hotéis na Europa que diz respeito ao *InterContinental Hotels Group* (IHG) foi obtida em entrevista realizada com o *Director of Finance Operations Southern Europe* do IHG, visto que o grupo não publica tal informação em seu *website* e *reports*.

Conforme indicado na tabela acima, dois dos três grupos hoteleiros estudados são europeus e possuem maior presença em Portugal se comparado ao maior grupo hoteleiro a nível global, o *Marriott International*, que possui os Estados Unidos como país sede. A empresa com a maior quantidade de hotéis em Portugal, segundo a amostra do estudo de caso, é o *Accor Group*, com 37 hotéis no país (Accor Group, 2022e).

A presença desses grupos em Portugal é caracterizada por hotéis de diferentes marcas que compõem esses grupos e também por hotéis voltados para públicos-alvo distintos. Isso é percebido no caso do portefólio do grupo *Marriott International*, no qual é informado que as marcas estão divididas em três categorias distintas conforme o público-alvo: (i) *Luxury*; (ii) *Premium* e (iii) *Select* (Marriott International, 2022a). Em Portugal, o grupo possui maior quantidade de hotéis da categoria *Premium*, contando com nove hotéis de diferentes marcas, seguido das categorias *Luxury* e *Select*, que possuem cinco hotéis cada.

Tabela 14. Presença do *Marriott International* em Portugal

Listagem de hotéis por categoria e marca	Nº de hotéis
<i>Luxury</i>	5
<i>The Luxury Collection</i>	3
<i>Pine Cliffs Ocean Suites, a Luxury Collection Resort & Spa</i>	
<i>Pine Cliffs Hotel, a Luxury Collection Resort</i>	
<i>Pine Cliffs Residence, a Luxury Collection Resort</i>	
<i>W Hotels</i>	2
<i>W Algarve</i>	
<i>W Residences Algarve</i>	
<i>Premium</i>	9
<i>Autograph Collection Hotels</i>	2
<i>Fontecruz Lisboa, Autograph Collection</i>	
<i>The Ivens, Autograph Collection</i>	
<i>Design Hotels</i>	2
<i>Memmo Príncipe Real</i>	
<i>Torre de Palma Wine Hotel</i>	
<i>Marriott</i>	2
<i>Lisbon Marriott Hotel</i>	
<i>Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort</i>	
<i>Sheraton</i>	3
<i>Sheraton Cascais Resort</i>	
<i>Sheraton Lisboa Hotel & Spa</i>	
<i>Sheraton Porto Hotel & Spa</i>	

Select	5
AC Hotels	1
<i>AC Hotel Porto</i>	
Four Points by Sheraton	2
<i>Four Points by Sheraton Matosinhos</i>	
<i>Four Points by Sheraton Sesimbra</i>	
Moxy Hotels	2
<i>Moxy Lisbon City</i>	
<i>Moxy Lisboa Oriente</i>	
Total	19

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott (2022).

Relativamente ao segundo grupo estudado, o *InterContinental Hotels Group*, seu portefólio é segmentado da seguinte forma: (i) *Luxury & Lifestyle*; (ii) *Premium*; (iii) *Essentials* e (iv) *Suites* (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 17). À nível nacional, o grupo conta predominantemente com os hotéis *Essentials*, com onze unidades, seguido do *Luxury & Lifestyle* com quatro unidades e, por fim, o *Premium*, com três hotéis (InterContinental Hotels Group, 2022c).

Tabela 15. Presença do *InterContinental Hotel Group* em Portugal

Listagem de hotéis por categoria e marca	Nº de hotéis
<i>Luxury & Lifestyle</i>	4
<i>InterContinental</i>	3
<i>InterContinental Hotels Lisbon</i>	
<i>InterContinental Hotels Cascais-Estoril</i>	
<i>InterContinental Hotels Porto - Palácio das Cardosas</i>	
<i>Six Senses</i>	1
<i>Six Senses Douro Valley</i>	
<i>Premium</i>	3
<i>Crowne Plaza</i>	2
<i>Crowne Plaza Vilamoura - Algarve</i>	
<i>Crowne Plaza Porto</i>	
<i>Voco</i>	1
<i>Voco Formosa Park - Algarve</i>	
<i>Essentials</i>	11
<i>Holiday Inn</i>	4
<i>Holiday Inn Lisbon – Continental</i>	
<i>Holiday Inn Lisbon</i>	
<i>Holiday Inn Algarve - Armação de Pêra</i>	
<i>Holiday Inn Porto – Gaia</i>	

<i>Holiday Inn Express</i>	7
<i>Holiday Inn Express Lisbon Airport</i>	
<i>Holiday Inn Express Lisbon - Praça Saldanha</i>	
<i>Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide</i>	
<i>Holiday Inn Express Lisbon - Oeiras</i>	
<i>Holiday Inn Express Lisbon - Av. Liberdade</i>	
<i>Holiday Inn Express Porto City Centre</i>	
<i>Holiday Inn Express Porto - Exponor</i>	
Total	18

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotels Group (2021b).

Além dos hotéis listados acima, o grupo também conta com um total de dez hotéis das marcas *Mr & Mrs Smith*, *Penina Hotel & Golf* e *Dona Filipa Hotel* (InterContinental Hotels Group, 2022c). Esses hotéis não constam no portfólio de marcas do IHG, mas sim apenas do *IHG Rewards*, programa de fidelização do *InterContinental Hotels Group* (InterContinental Hotels Group, 2021a). A listagem desses hotéis está descrita na tabela a seguir:

Tabela 16. Presença de hotéis do programa de fidelização *IHG Rewards* em Portugal

Listagem de hotéis por categoria e marca	Nº de hotéis
<i>Mr & Mrs Smith</i>	8
<i>Mr & Mrs Smith Noah Surf House</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Areias Do Seixo</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Conversas De Alpendre</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Herdade Da Malhadinha Nova</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Casa De São Lourenço</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Casa Das Penhas Douradas</i>	
<i>Mr & Mrs Smith L'And Vineyards</i>	
<i>Mr & Mrs Smith Imani Country House</i>	
<i>Penina Hotel & Golf</i>	1
<i>Penina Hotel & Golf – Portimão</i>	
<i>Dona Filipa Hotel</i>	1
<i>Dona Filipa Hotel Vale Do Lobo</i>	
Total	10

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotel Group (2022c).

Por fim, o terceiro grupo estudado, o *Accor Group*, possui um portfólio composto pelas seguintes categorias: (i) *Luxury*; (ii) *Premium*; (iii) *Midscale* e (iv) *Economy* (Accor Group, 2022b). A composição dos hotéis em Portugal por categoria encontra-se presente na Tabela 17:

Tabela 17. Presença do *Accor Group* em Portugal

Listagem de hotéis por categoria e marca	Nº de hotéis
Luxury	1
Sofitel	1
<i>Sofitel Lisbon Liberdade</i>	
Midscale	11
Mercure	8
<i>Mercure Fátima</i>	
<i>Mercure Figueira da Foz Hotel</i>	
<i>Mercure Lisboa Hotel</i>	
<i>Mercure Lisboa Almada Hotel</i>	
<i>Mercure Porto Centro Santa Catarina</i>	
<i>Mercure Porto Gaia Hotel</i>	
<i>Mercure Porto Centro Aliados</i>	
<i>Mercure Braga Centro Hotel</i>	
Novotel	3
<i>Novotel Lisboa</i>	
<i>Novotel Setúbal</i>	
<i>Novotel Porto Gaia</i>	
Economy	25
Ibis	20
<i>Ibis Leiria Fátima</i>	
<i>Ibis Coimbra Centro</i>	
<i>Ibis Évora</i>	
<i>Ibis Figueira da Foz Centro</i>	
<i>Ibis Lisboa Parque das Nações</i>	
<i>Ibis Lisboa Centro Saldanha</i>	
<i>Ibis Setúbal</i>	
<i>Ibis Lisboa José Malhoa</i>	
<i>Ibis Lisboa Centro Liberdade</i>	
<i>Ibis Lisboa Alfradige</i>	
<i>Ibis Lisboa Sintra</i>	
<i>Ibis Porto Sul Europarque</i>	
<i>Ibis Porto Centro São Bento</i>	
<i>Ibis Porto Gaia</i>	
<i>Ibis Porto Centro Mercado do Bolhão</i>	
<i>Ibis Porto São João</i>	
<i>Ibis Guimarães Centro</i>	
<i>Ibis Braga Centro</i>	
<i>Ibis Faro Algarve</i>	
<i>Ibis Bragança</i>	
Ibis Styles	3
<i>Ibis Styles Lisboa Centro Liberdade NE</i>	
<i>Ibis Styles Lisboa Centro Marquês de Pombal</i>	
<i>Ibis Styles Chaves</i>	
Ibis Budget	2
<i>Ibis Budget Porto Gaia</i>	
<i>Ibis Budget Braga Centro</i>	
Total	37

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022b; 2022e).

Assim como ocorrido no caso da presença do *IHG* em Portugal, o *Accor Group* também possui a sua presença no país marcada predominantemente por hotéis de categorias mais baixas, contando com 25 dos 37 hotéis do grupo em Portugal por marcas da categoria *Economy* (Accor Group, 2022b; 2022e). Entretanto, no caso do *Marriott International* esta característica não ocorre, dado que a maior parte dos hotéis são da categoria *Premium* não havendo, dessa forma, um padrão no público-alvo pretendido pelas três empresas do estudo de caso (Marriott, 2022).

Outro critério de análise sobre a presença desses grupos em Portugal diz referência à localização geográfica dos seus hotéis a nível regional. Para realizar essa análise foi contabilizada a quantidade de hotéis dos três grupos hoteleiros de acordo com as seguintes regiões geográficas: (i) Açores; (ii) Alentejo; (iii) Algarve; (iv) Centro; (v) Lisboa e Vale do Tejo; (vi) Madeira e (vii) Norte. Ao realizar esse estudo foi constatado que as três empresas possuem hotéis apenas em Portugal continental, não possuindo, dessa forma, hotéis localizados nas regiões dos Açores e da Madeira.

Tabela 18. Número de hotéis por região geográfica

Região	<i>Marriott International</i>	<i>InterContinental Hotels Group</i>	<i>Accor Group</i>	Total	%
Açores	-	-	-	-	0%
Alentejo	1	3	1	5	6%
Algarve	5	6	1	12	14%
Centro	1	4	5	10	12%
Lisboa e Vale do Tejo	9	9	14	32	38%
Madeira	-	-	-	-	0%
Norte	3	6	16	25	30%
Total	19	28	37	84	100%

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022b; 2022e); InterContinental Hotels Group (2022c); Marriott (2022).

Quase 70% da totalidade dos hotéis das três empresas estudadas estão localizados nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e na região Norte, o que demonstra uma preferência pela abertura de hotéis em cidades maiores, com destaque para as cidades de Lisboa e Porto. Relativamente aos hotéis no Algarve, no caso dos grupos *Marriott International* e *IHG* foi optado pela abertura de hotéis de gamas mais elevadas nesta região, o que não ocorre no *Accor Group*, que conta apenas com um hotel da gama mais baixa no Algarve (Accor Group, 2022b, 2022e; InterContinental Hotels Group, 2022c; Marriott, 2022).

Outra característica em relação às grandes cidades é o facto que existe uma estratégia semelhante entre as três empresas, que contam com hotéis de diversas categorias nesses locais. Já as regiões do Centro e do Alentejo são marcadas pela presença de hotéis nas cidades maiores, assim como por hotéis voltados para regiões que possuem como foco o turismo rural (Accor Group, 2022b, 2022d; InterContinental Hotels Group, 2022c, 2022d; Marriott, 2022; Marriott International, 2022b).

Finalizado o primeiro critério de análise do estudo de caso, que diz respeito às empresas multinacionais, a seguir serão abordados os aspetos relativos ao estudo das *born globals*.

4.3.2. Critério 2: *Born Globals*

O segundo critério de análise do estudo de caso visa dar resposta às seguintes questões relacionadas com a temática das *born globals*: (i) O processo de internacionalização ocorreu desde o início das operações do grupo? e (ii) O grupo possui ou não uma presença global? O objetivo dessas perguntas é analisar se existe uma correlação entre os grupos estudados e o conceito das *born globals*.

Em relação ao processo de internacionalização das três empresas verifica-se que o mesmo não ocorreu desde o início das operações das mesmas. No caso do *Marriott International*, o primeiro hotel *Marriott* foi inaugurado no ano de 1957 e localizava-se nos Estados Unidos, tendo o processo de internacionalização da marca iniciado três anos depois, com a inauguração de um hotel localizado em Acapulco, no México (Marriott International, 2022c).

Já no caso do *IHG* o seu processo de internacionalização foi iniciado pela marca *Holiday Inn* que, assim como ocorrido no caso anterior, também optou por se internacionalizar em um país vizinho, tendo o *Holiday Inn* escolhido a cidade de Montreal, no Canadá, como destino para o primeiro hotel fora dos Estados Unidos, que foi inaugurado em 1960. Esse processo de internacionalização ocorreu apenas oito anos após a inauguração do primeiro hotel da empresa, que é datada de 1950 (USA Today, 2018).

Por fim, as características da internacionalização *Accor Group* também se assemelham com os dois casos anteriores, visto que o grupo francês também optou pela abertura do primeiro hotel internacional em um país vizinho, sendo neste caso a Suíça o país escolhido.

Este processo ocorreu cinco anos após a fundação da marca Novotel, com a inauguração do hotel da marca na cidade de Neuchâtel, na Suíça, em 1972 (Accor Group, 2022f).

Como referido, a internacionalização dos três grupos hoteleiros estudados teve início dentro dos dez primeiros anos após a fundação das empresas. Esse processo de internacionalização possuiu como característica nos três casos a escolha de países vizinhos – México, no caso do *Marriott*; Canadá, no caso do *Holiday Inn* e Suíça, no caso do *Novotel* – como mercados-alvo para o início das operações internacionais (Accor Group, 2022f; InterContinental Hotels Group, 2022g; Marriott International, 2022c).

No que diz respeito à presença global dessas empresas, cada um dos três grupos conta uma presença global composta por mais de cem países, distribuída em todos os continentes. A região com maior presença das empresas no que concerne à quantidade de países é o continente europeu que conta, nos três grupos estudados, com uma presença em quarenta ou mais países europeus.

A presença global do *Marriott International*, *IHG* e *Accor Group* por regiões geográficas está representada na tabela a seguir e a listagem de países em que os grupos estão presentes de acordo com as regiões geográficas encontra-se nos Anexos 5, 6 e 7 do presente trabalho, de forma a dar mais detalhamento às informações disponíveis sobre a presença global das três empresas.

Tabela 19. Presença global do *Marriott International*, *IHG* e *Accor Group* – Número de países em que os grupos estão presentes de conforme a região geográfica

	África	América do Norte, Central e Caribe	América do Sul	Ásia e Pacífico	Europa	Oriente Médio
<i>Marriott International</i>	14	27	12	27	45	9
<i>InterContinental Hotels Group</i>	13	20	8	29	40	9
<i>Accor Group</i>	23	9	10	23	40	9

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021d); InterContinental Hotels Group (2022d); Marriott International (2022b).

Apesar de atualmente o *Marriott International*, *IHG* e *Accor Group* possuírem uma presença global inquestionável, as três empresas não são podem ser englobadas no conceito das chamadas *born globals*. Isso ocorre visto que este conceito diz respeito às empresas que, independentemente da sua dimensão, desde o início das suas operações realizam atividades

fora do seu país de origem (Oviatt & McDougall, 1994), facto que não ocorre nos grupos hoteleiros estudados. Apesar de contarem atualmente com uma presença global, as empresas estudadas são caracterizadas por processos de internacionalização que não tiveram início logo após a fundação e início das suas operações.

O próximo critério de análise do estudo de caso diz respeito às questões relacionadas com o Modelo de Uppsala e será abordado a seguir.

4.3.3. Critério 3: Modelo de Uppsala

No que diz respeito ao Modelo de Uppsala, no estudo de caso será dada resposta às seguintes questões: (i) Quais foram as etapas do processo de internacionalização dos grupos hoteleiros estudados e (ii) De que maneira a distância psíquica influenciou/influencia o processo de internacionalização dessas empresas. As duas questões apresentadas visam relacionar o estudo de caso com o embasamento teórico do Modelo de Uppsala e identificar as características do processo de internacionalização das empresas selecionadas para o estudo.

Conforme abordado na revisão de literatura, o Modelo de Uppsala argumenta que o processo de internacionalização das empresas deve ser realizado em etapas sequenciais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), sendo elas apresentadas a seguir:

Figura 15. Etapas do processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975).

Visto estarmos a abordar a internacionalização de um serviço, neste caso os serviços relacionados à atividade hoteleira, as etapas do processo de internacionalização defendidas pelo modelo não se aplicam. Entretanto, é possível realizar a análise sobre o modelo sob a ótica das características dos processos de internacionalização identificados nas empresas estudadas. Essa análise levou em consideração tanto a internacionalização das marcas antes da fundação dos grupos hoteleiros em si, como também as características do processo de internacionalização após a fundação desses grupos.

No que diz respeito à primeira questão, sobre as etapas do processo de internacionalização, se analisarmos as marcas que antecedem a fundação dos grupos estudados percebe-se que houve em todos os casos estudados, no período inicial do processo de internacionalização, a opção por países vizinhos, e que esta etapa inicial da internacionalização ocorreu entre as décadas de 1950 a 1970.

Tabela 20. Etapa inicial do processo de internacionalização das marcas que antecedem as fundações dos grupos estudados

	<i>Marriott</i>	<i>InterContinental</i>	<i>Holiday Inn</i>	<i>Novotel</i>
País de origem	Estados Unidos	Brasil	Estados Unidos	França
País de destino	México	Países da América do Sul, Norte e Central	Canadá	Suiça
Década	1960	1950	1960	1970

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022e; 2022f); InterContinental Hotels Group (2022g); *Marriott International* (2022c); Quek, M. (2012).

Passada essa etapa inicial, o processo de expansão das marcas foi marcado maioritariamente pela aquisição de empresas existentes no setor, assim como pelo lançamento de novas marcas, facto ocorrido mesmo antes da fundação dos grupos hoteleiros, e também pela posterior expansão para outros continentes, como a Europa Oriental, no caso da *Marriott* na década de 1980, e para a China na mesma década pelo *Holiday Inn* e *Novotel* (Accor Group, 2022e; 2022f; InterContinental Hotel Group, 2022g; *Marriott International*, 2022c; Quek, M., 2012). No caso específico chinês, a expansão para o país na década de 1980 pode ser explicada pelo facto de nessa década ter ocorrido a abertura do país à entrada de IDE, o que acabou por criar um grande fluxo de entrada de empresas hoteleiras (Gu et al., 2012).

Tendo em consideração novamente a questão inicial deste tópico do estudo de caso, é possível afirmar que existem duas características em comum no que concerne às etapas do processo de internacionalização das marcas em análise: (i) As marcas estudadas optaram por se internacionalizar inicialmente em países vizinhos, o que responde em parte a questão sobre a distância psíquica, visto que, ao menos no período inicial do processo de internacionalização as empresas buscaram mercados-alvo com menor distância psíquica no que diz respeito tanto à distância cultural como também à geográfica e (ii) Passada essa fase inicial, parece não haver uma grande preocupação por parte das empresas estudadas em considerar a distância psíquica como um fator decisivo para a escolha de novos mercados-

alvo, visto que o destaque é para a expansão das empresas para a China, mercado-alvo culturalmente e geograficamente muito distante dos países de origem das empresas.

Se levarmos em consideração a análise do processo de internacionalização após a fundação dos três grupos hoteleiros o processo torna-se ainda mais complexo, visto supostamente não haver critérios que levem em consideração a distância psíquica como um fator determinante na escolha dos mercados-alvo, o que ocorre dada a presença global das empresas e pelo facto que seus processos de expansão internacional são caracterizados por serem muito dinâmicos, além de possuírem uma escala global que envolve diversas marcas, processos de aquisição de empresas e lançamentos de inúmeras marcas próprias. Dessa forma, não é possível enquadrar as características atuais desses grupos com o Modelo de Uppsala, sendo enquadrado apenas de forma parcial se considerado o processo de internacionalização em sua fase inicial, anterior à fundação dos grupos hoteleiros.

O próximo critério de análise a ser estudado diz respeito à Teoria das Redes (*Networks*) e o Modelo de Uppsala Revisto e será abordado em seguida.

4.3.4. Critério 4: Teoria das Redes (*Networks*) e Modelo de Uppsala Revisto

O presente tópico possui como objetivo estudar a relação entre a expansão internacional das empresas estudadas com a Teoria das Redes (*Networks*) e o Modelo de Uppsala Revisto ao responder à seguinte pergunta: Qual é a relevância do estabelecimento de redes de negócios no processo de internacionalização?

Tendo em consideração que o estudo de caso em questão abrange três grupos hoteleiros internacionais que possuem programas de fidelização próprios, estes são essenciais para a consolidação e expansão das marcas a nível global, além de promoverem o processo de fidelização dos seus clientes. Dessa forma, as redes de negócios que abrangem as empresas estudadas possuem relação direta com tais programas, facto que será aprofundado de forma individual para cada um dos grupos estudados.

No caso da *Marriott International*, o grupo hoteleiro possui o programa de fidelização *Marriott Bonvoy*, que é composto por diversas empresas que prestam serviços e/ou que possuam atividades comerciais que gerem benefícios para os clientes da *Marriott International* que venham a utilizar o programa (Marriott Bonvoy, 2022a; 2022b; 2022c). Dentre tais empresas destacamos as listadas na tabela a seguir:

Tabela 21. Empresas parceiras do *Marriott International*

<i>Marriott International</i>	
Empresa	Atividade da empresa
<i>Uber</i>	Transporte de passageiros
<i>Eat Around Town</i>	Restaurantes
<i>Hertz</i>	Aluguer de veículos
<i>Cruise With Points</i>	Cruzeiros
<i>American Express, Chase, Visa</i>	Cartões de crédito
<i>United, Emirates, American Airlines, LATAM, etc.</i>	Transporte aéreo

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott Bonvoy (2022a; 2022b; 2022c).⁴

Segundo o *report* da *Marriott International* publicado em 2022, o seu programa de fidelização permite que seus membros ganhem pontos através das suas hospedagens nos hotéis do grupo e sem serviços utilizados nas empresas parceiras (Marriott International, 2022a, p. 7). As empresas parceiras envolvidas nesse programa são essenciais, dessa forma, para a fidelização dos clientes do grupo e para a expansão da marca globalmente.

Além do programa de fidelização é crucial também o estabelecimento de parcerias que estão relacionadas com os modos de entrada utilizados pela empresa, com destaque para o *franchising* e os contratos de gestão. Acerca dessa temática é importante frisar que em 2019 a empresa realizou a aquisição dos ativos remanescentes em duas *joint ventures*, que resultou em USD 34 milhões em contratos relacionados com *franchising* e contratos de gestão (Marriott International, 2021, p. 61).

A mesma relevância para o estabelecimento de parcerias é identificada no *InterContinental Hotels Group*, que conta com o programa de fidelização *IHG Rewards*. O desenvolvimento de novas parcerias foi uma das prioridades apresentadas pela empresa para o ano de 2021 e possui como objetivo expandir seu programa de fidelização, com especial ênfase para a expansão da presença do grupo na China, sendo o programa atualmente essencial para os negócios e para o crescimento do IHG mundialmente (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 20; 2021a, p. 44, 57).

O *IHG Rewards* é composto por diversas empresas parceiras, com destaque para a rede hoteleira *Mr & Mrs Smith*, que foi recentemente integrada ao programa e possibilitou o

⁴ A listagem completa das empresas aéreas parceiras do *Marriott International* está disponível no link <https://www.marriott.com/loyalty/earn/miles.mi>

acesso a mais de 400 hotéis da rede (InterContinental Hotels Group, 2021a, p. 44). As principais empresas parceiras do *IHG Rewards* são listadas a seguir:

Tabela 22. Empresas parceiras do *InterContinental Hotel Group*

<i>InterContinental Hotels Group</i>	
Empresa	Atividade da empresa
<i>Ctrip</i>	Agência de viagens chinesa
<i>Mr & Mrs Smith</i>	Hotéis
<i>Mastercard</i>	Cartões de crédito
<i>Hertz</i>	Aluguer de veículos
<i>Grubhub, OpenTable</i>	Restaurantes
<i>United, Emirates, American Airlines, TAP, etc.</i>	Transporte aéreo

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotel Group (2022a; 2022e).⁵

Por fim, o *Accor Group* possui uma rede de negócios e de parcerias muito ampla e diversificada, que é destacada no que o grupo chama de “ecossistema de parcerias” (“*partnership ecosystem*”), que abrange mais de 90 empresas parceiras (Accor Group, 2021a, p. 32). Em seu *Report* publicado em 2021, o grupo informa que esse ecossistema vem sendo desenvolvido nos últimos anos e que o mesmo possui como objetivo melhorar o *expertise* do grupo e expandir os seus negócios de forma eficiente, por meio da aquisição de novas empresas e do estabelecimento de parcerias, sendo composto por seis categorias:

Tabela 23. Composição do "ecossistema de parcerias" ("*partnership ecosystem*")

Composição do "ecossistema de parcerias" (" <i>partnership ecosystem</i> ")
Proprietários em nome dos quais o grupo opera hotéis e desenvolve sua rede;
Empresas prestadoras de serviços que oferecem soluções que abrangem esse ecossistema;
Redes de hotéis que o grupo possui em seu portfólio;
Parceiros de negócios que aumentem a atratividade do programa de fidelização do grupo, o <i>ALL - Accor Live Limitless</i> , através da disponibilização de uma gama de benefícios para seus clientes;
ONGs e empresas sem fins lucrativos que dão assistência à implementação de programas de responsabilidade social corporativa do grupo;
Empresas digitais que ajudam na promoção e otimização de produtos e serviços do grupo.

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021a, p. 31, 38).

A empresa também destaca nesse ecossistema o desenvolvimento de parcerias com *start-ups*, que visam desenvolver soluções inovadoras para o grupo (Accor Group, 2021a, p.

⁵ A listagem completa das empresas aéreas parceiras do *InterContinental Hotels Group* está disponível no link <https://www.ihg.com/rewardsclub/content/pt/pt/earn-rewards/miles.html>

50). Adicionalmente, argumenta que a fidelização dos seus hóspedes reforça a atratividade da empresa junto aos seus parceiros e apoiam o desenvolvimento orgânico do grupo (Accor Group, 2021a, p.31). A listagem dos principais parceiros da empresa é apresentada a seguir:

Tabela 24. Empresas parceiras do Accor Group

<i>Accor Group</i>	
Empresa	Atividade da empresa
<i>Visa, BNP Paribas, Livelo</i>	Cartões de crédito e pagamentos digitais
<i>Hertz e Europcar</i>	Aluguer de veículos
<i>Air France, Qatar Airways</i>	Transporte aéreo
<i>Paris Saint-Germain Football Club (PSG), IMG, AEG</i>	Eventos, desportos, concertos, entretenimento
<i>Grab</i>	Entrega de alimentos e pagamentos digitais

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021a; 2022c).⁶

Concluída a análise das redes de negócios dos três grupos hoteleiros, é possível responder à questão proposta nesse tópico, que possui como objetivo compreender a relevância do estabelecimento de redes de negócios no processo de internacionalização das empresas estudadas. Como referido pelas empresas, o estabelecimento de parcerias é essencial para reforçar a fidelização dos seus hóspedes através da disponibilização de benefícios oferecidos nos programas de fidelização dos grupos. Adicionalmente, as parcerias também aumentam o *expertise* desses grupos, além de possibilitar uma maior adaptabilidade dos serviços oferecidos pelas empresas de acordo com as preferências dos seus clientes consoante a sua cultura e localização geográfica.

Para além das parcerias relacionadas com os programas de fidelização, o estabelecimento de uma rede de negócios com *players* do setor hoteleiro, seja através do *franchising*, da realização de contratos de gestão, da aquisição de empresas, seja através da criação de *joint-ventures*, dentre outros, é um fator observado nas três empresas estudadas e é essencial para a expansão das mesmas à nível global.

Deve-se destacar, por fim, também os riscos associados ao estabelecimento de redes de negócios. Os mesmos foram enfatizados pelo *InterContinental Hotels Group* em seu *report* publicado em 2021 e as preocupações relatadas pela empresa podem também ser aplicadas aos dois outros grupos estudados (InterContinental Hotels Group, 2021a, p. 227). São descritos riscos que dizem respeito ao desempenho, comportamento e reputação dos

⁶ A listagem completa das empresas aéreas parceiras do *Accor Group* está disponível no link <https://all.accor.com/loyalty-program/partners/airlines/index.pt.shtml>

parceiros associados ao grupo, dentre os quais são incluídos proprietários de hotéis, fornecedores, parceiros de *joint-ventures*, agências de viagens, intermediários terceirizados e outros parceiros de negócios. É destacado também como risco a complexidade das interdependências entre o grupo e os seus parceiros, além da possibilidade da ocorrência de rupturas comerciais, disputas contratuais, insolvência, realização de serviços do padrão de qualidade estabelecido pela empresa, dentre outros (InterContinental Hotels Group, 2021a, p. 227).

Tendo em conta que esses riscos podem afetar diretamente os serviços oferecidos pelos grupos hoteleiros, além de poder afetar negativamente a sua reputação, a escolha dos parceiros e o estabelecimento de parcerias devem seguir critérios rigorosos definidos pelas empresas, de maneira a minimizar a sua exposição a possíveis riscos associados às operações que compõem as suas redes de negócios.

A seguir serão abordadas as temáticas relacionadas com os modos de entrada utilizados pelos grupos estudados.

4.3.5. Critério 5: Modos de entrada

No presente tópico serão analisados os modos de entrada utilizados pelos grupos hoteleiros estudados, tendo como objetivo dar resposta às seguintes perguntas: (i) Quais são os modos de entrada utilizados pelos grupos hoteleiros a nível global e em Portugal e se tratam-se de modos *equity* ou *non-equity*? e (ii) Quais foram os principais determinantes para a escolha dos modos de entrada do grupo a nível global e em Portugal?

Ao analisar os modos de entrada dos três grupos hoteleiros estudados, foi identificado que eles possuem o mesmo comportamento, com uma clara preferência pela realização de modos de entrada *non-equity*, com menor nível de investimento. Dessa forma, este tópico da presente dissertação foi dividido em três partes: (i) Análise do IDE e da preferência dos grupos por modos de entrada *non-equity*; (ii) Características dos modos de entrada *non-equity* nos grupos hoteleiros estudados e (iii) Informações sobre os modos de entrada utilizados pelos grupos hoteleiros em Portugal.

4.3.5.1. Preferência dos grupos hoteleiros estudados por modos de entrada *non-equity* e informações sobre o IDE

O primeiro grupo estudado, o *Marriott International*, classifica suas propriedades (hotéis) nas seguintes categorias de negócio: (i) investimentos em modos de entrada *equity*, compostos por propriedades próprias – *owned* – e arrendadas – *leased* – e; (ii) investimentos em modos de entrada *non-equity*, com propriedades com contratos de gestão – *managed properties*, licenciadas/franchising – *licensed/franchised properties* (Marriott International, 2022a, p. 25). O grupo possui uma preferência por modos de entrada *non-equity*, além de ter a intenção de vender parte das suas propriedades próprias e arrendadas de maneira a diminuir os riscos associados à investimentos em imóveis (Marriott International, 2021, p. 19). O pouco interesse do grupo em investimentos via IDE é demonstrado na tabela a seguir, na qual há a informação que o mesmo reduziu seus investimentos *equity* de USD 577 milhões em 2019 para USD 387 milhões em 2021.

Tabela 25. Ativos do *Marriott International* em IDE

	<i>December 31, 2021</i>	<i>December 31, 2020</i>	<i>December 31, 2019</i>
	<i>\$m</i>	<i>\$m</i>	<i>\$m</i>
<i>Equity method investments</i>	387	422	577

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott International (2021, p. 49; 2022a, p. 42)

A predileção por modos de entrada *non-equity* também fica clara quando é analisado o número de hotéis do grupo de acordo com o modo de entrada utilizado. Apesar de na Tabela 25 a empresa não analisar a quantidade de hotéis somente no continente europeu, é informado em seu *report* que o *Marriott International* possui apenas 17 hotéis na Europa nos quais são realizados investimentos via IDE, não estando incluídos nessa listagem hotéis localizados em Portugal (Marriott International, 2021, p. 23 e 24).

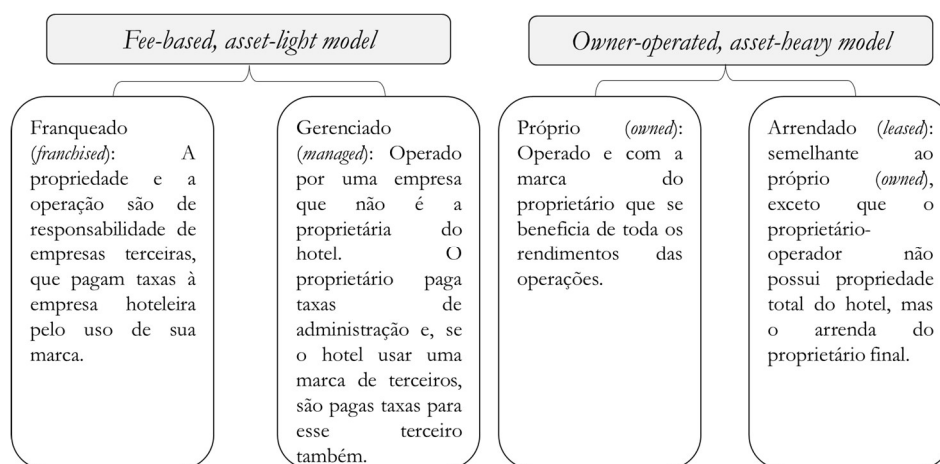
Tabela 26. Número de hotéis do *Marriott International* por tipo de propriedade e região geográfica

<i>Location</i>	<i>Managed Properties</i>	<i>Franchised / Licensed Properties</i>	<i>Owned / Leased Properties</i>
<i>US & Canada</i>	788	4.720	26
<i>Asia & Pacific</i>	698	143	2
<i>Europe, Middle East And Africa</i>	485	407	24
<i>Caribbean and Latin America</i>	112	132	14

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott International (2021, p. 29)

O segundo grupo estudado, o *InterContinental Hotels Group*, realiza suas operações através de dois modelos de negócios principais, conforme descrito a seguir:

Figura 16. Modelos de negócios do *InterContinental Hotels Group*



Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotels Group (2022b, p. 9).

O modelo de negócios da empresa está dividido, portanto, em negócios voltados para modos de entrada *equity – owner-operated, asset-heavy model* – e *non-equity – fee based, asset-light model* (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 9). O grupo, assim como ocorrido no *Marriott International*, tem vindo a diminuir os seus investimentos relacionados ao IDE no decorrer das duas últimas décadas, tendo reduzido neste período o número de hotéis próprios e arrendados de 180 para apenas 19 no fim de 2020 (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 11). Também é identificado que a empresa investiu em empresas associadas e *joint ventures* em 2020 apenas em hotéis localizados no continente americano, não tendo sido registados investimentos em outras regiões geográficas.

Tabela 27. Montante investido pelo *IHG* em empresas associadas e *joint ventures* em 2020

	Americas \$m	Europe, the Middle East And Africa (EMEAA) \$m	Greater China \$m
<i>Investments in associates and joint ventures</i>	17	-	-

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotels Group (2021a, p. 148).

Em 2020 o faturamento do grupo referente ao modelo de negócio *owner-operated* correspondeu a 17% do seu faturamento total, o que enfatiza a hipótese que a realização de

investimentos por meio do IDE não é uma prioridade atual da empresa (InterContinental Hotels Group, 2021a, p. 12). A distribuição dos hotéis por modo de entrada, assim como a distribuição do seu faturamento por modelo de negócio, com 83% do faturamento total composto por modos de entrada *non-equity*, parecem demonstrar que o grupo possui uma preferência pela utilização por tais modos de entrada, que correspondem à grande maioria dos seus hotéis ao redor do mundo.

Tabela 28. Número de hotéis do IHG por tipo de propriedade e região geográfica

<i>Region</i>	<i>Managed Properties</i>		<i>Franchised Properties</i>		<i>Owned, leased and managed lease properties</i>	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
<i>Americas</i>	187	178	4.105	4.087	6	3
<i>Europe, Middle East, Africa And Asia</i>	358	354	774	767	17	16
<i>Greater China</i>	391	407	126	179	n/a	n/a

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotels Group (2022b, p. 65, 68, 71; 2021a, p. 54, 60, 63, 66).

Por fim, o último grupo estudado, o *Accor Group*, classifica seus hotéis em dois modelos de negócios: os hotéis próprios e arrendados – *owned and leased hotels* – e os hotéis em contratos de gestão e franqueados – *managed and franchised hotels* –, sendo o segundo atualmente quase que a totalidade dos hotéis do grupo (Accor Group, 2022a, p. 10).

Tabela 29. Percentagem dos quartos do Accor Group por tipo de propriedade

	2014	2019	2020	2021
<i>Managed and franchised hotels</i>	58%	94%	96%	97%
<i>Owned and leased hotels</i>	42%	6%	4%	3%

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022a, p. 10).

A preferência por modos de entrada *non-equity* pelo *Accor Group* é semelhante ao comportamento identificado nos dois outros grupos estudados no presente trabalho, visto que em menos de dez anos o grupo passou de 42% de hotéis próprios e arrendados em 2014 para apenas 3% em 2021 (Accor Group, 2022a, p. 10). Conforme informado em seu *report* publicado em 2022, o *Accor Group* redefiniu seu modelo de negócios e vendeu quase todas as suas propriedades próprias e arrendadas, dando mais importância para o investimento das receitas do grupo na aquisição de novas empresas, lançamento de novas marcas próprias e na expansão das parcerias que compõem o seu programa de fidelização (Accor Group,

2022a, p. 44). Atualmente os 3% de hotéis próprios e arrendados que o grupo ainda possui são compostos em sua maioria por propriedades localizadas na Austrália e no Brasil (Accor Group, 2022a, p. 44), como pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 30. Número de hotéis do *Accor Group* por tipo de propriedade e região geográfica

<i>Location</i>	<i>Managed Properties</i>	<i>Franchised Properties</i>	<i>Owned / Leased Properties</i>
<i>South Europe</i>	483	1.427	3
<i>North Europe</i>	583	552	7
<i>IMEAT</i>	336	66	17
<i>Asia and Pacific</i>	672	581	32
<i>Americas</i>	269	212	58

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022a, p. 54).

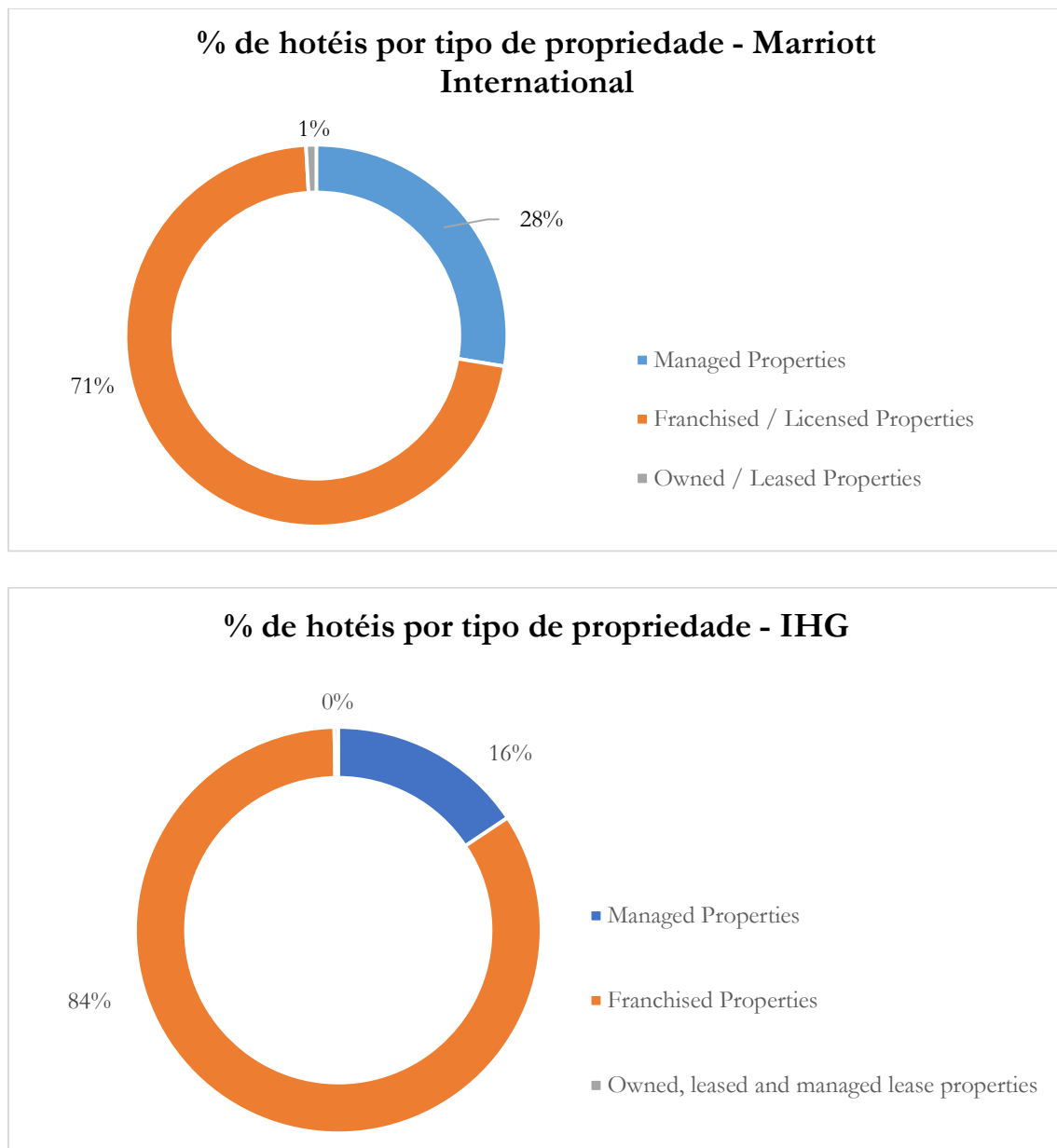
A propensão pela escolha de modos de entrada *non-equity* por parte dos três grupos hoteleiros estudados vai em direção oposta à literatura académica que argumenta que o IDE seria optado preferencialmente por empresas hoteleiras no caso de mercados-alvo com grande distância cultural (Pla-Barber et al., 2011; Quer et al., 2007), visto que tal comportamento não é identificado nos casos dos grupos estudados, pois as empresas dão preferência para modos de entrada *non-equity*, caracterizados por possuírem menores níveis de comprometimento e investimento. Adicionalmente, também vai em direção oposta aos autores que defendem que empresas hoteleiras com operações caracterizadas por um elevado nível de complexidade tendem a optar pelo IDE de forma a possuir maior controlo sobre suas operações (Brown & Dev, 2000; Villar et al., 2012), tendo em conta que, apesar dos grupos possuírem elevados níveis de complexidade nas suas operações, que envolvem diversas marcas que operam em uma escala global, os mesmos não realiza preferencialmente suas operações via IDE.

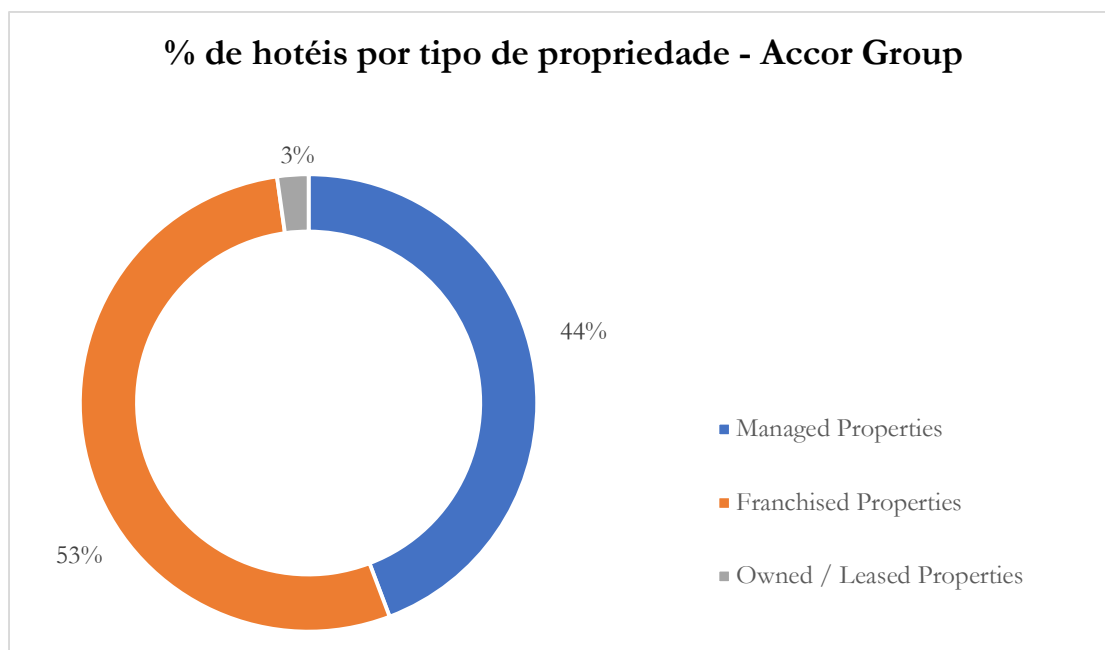
4.3.5.2. Características dos modos de entrada *non-equity* nos grupos hoteleiros estudados

Os modos de entrada *non-equity* utilizados pelos grupos hoteleiros estudados são o licenciamento/*franchising* e os contratos de gestão. Tais modos de entrada são utilizados em larga escala nos grupos estudados e representam a generalidade dos seus respetivos faturamentos e quantidade de hotéis, facto que foi analisado detalhadamente no tópico

anterior da presente dissertação e cuja distribuição do número de hotéis por tipo de propriedade/modo de entrada é descrita na figura a seguir:

Figura 17. Distribuição dos hotéis por tipo de propriedade/modo de entrada





Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022, p. 54); InterContinental Hotels Group (2022b, p. 65, 68, 71); Marriott International (2021, p. 29).

Em relação às características das suas operações, o *Marriott International* se define como um operador, franqueador e licenciante de propriedades hoteleiras ao redor do mundo, possuindo poucas propriedades próprias e arrendadas – *owned and leased properties* – (Marriott International, 2022a, p. 4). Já o IHG informa em seu *report* que a decisão sobre a escolha entre o licenciamento/*franchising* e os contratos de gestão ocorre de acordo com diversos fatores, tais como a maturidade do mercado, a preferência do proprietário e, em certos casos, pela marca, visto que os hotéis da categoria *Essentials* tendem a ser franqueados, enquanto os hotéis *Luxury & Lifestyle* possuem predominantemente contratos de gestão (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 10). Por fim, o *Accor Group* realizou nos últimos anos uma reestruturação imobiliária, com a venda de grande parte das suas propriedades próprias e arrendadas, assim como a expansão do portfólio da marca, possuindo atualmente como objetivo o desenvolvimento do grupo através de contratos de gestão e *franchising* (Accor Group, 2022a, p. 48, 54).

Os grupos estudados possuem propriedades com acordos de licenciamento/*franchising* que permitem que seus proprietários e operadores de hotéis façam uso das marcas e dos sistemas de hospedagem do grupo. Em contrapartida, é paga uma taxa de inscrição no momento inicial do acordo, assim como taxas de *royalties* contínuas, calculadas a partir de um percentual das receitas do hotel (Accor Group, 2022a, p. 45; InterContinental

Hotels Group, 2022b, p. 11, 151; Marriott International, 2022a, p. 5, 45). Os acordos de licenciamento/*franchising* identificados nos grupos estudados, assim como defendido por Contractor (1994), envolvem a transferência de tecnologia e/ou conhecimentos técnicos e humanos, visto que tais empresas possuem sistemas próprios que são utilizados nos hotéis franqueados.

Já em relação ao estabelecimento de contratos de gestão, estes ocorrem quando há a existência de um contrato no qual uma empresa concede a outra empresa responsabilidades a nível de gestão (Contractor & Kundu, 1998). Conforme descrito pelo *Accor Group* em seu *report* publicado em 2022, os contratos de gestão são contratos nos quais os proprietários do hotel confiam ao grupo a gestão do seu hotel de forma a otimizar a rentabilidade (Accor Group, 2022, p. 45). Tratam-se de contratos a longo prazo, normalmente superiores a 10 anos, nos quais o dono da marca – neste caso os grupos hoteleiros – recebe taxas que geralmente são calculadas a partir de uma percentagem das receitas geradas no hotel e, em contrapartida, o dono do hotel passa a ter acesso a certos programas e serviços centralizados, como marketing, plataforma de vendas e reservas e programas de seguros (Accor Group, 2022, p. 45; InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 11, 151; Marriott International, 2022a, p. 4, 46).

Acerca dos riscos associados à escolha do licenciamento/*franchising* e dos contratos de gestão como modos de entrada os grupos enfatizam os riscos relacionados com sua imagem e reputação, rescisões contratuais e perda de controlo das atividades operacionais. Tais riscos estão associados a problemas operacionais e à qualidade dos serviços prestados que não estejam de acordo com os padrões estabelecidos pelas empresas, além dos riscos relativos à rescisões contratuais prematuras que possam prejudicar os seus desempenhos financeiros (Accor Group, 2022a, p. 45; InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 232; Marriott International, 2022a, p. 12, 14).

4.3.5.3. Informações sobre os modos de entrada utilizados pelos grupos hoteleiros em Portugal

Em relação às informações sobre os modos de entrada utilizados em Portugal pelos três grupos hoteleiros estudados, as mesmas não são detalhadas nos *reports* publicados pelas empresas. De forma a complementar esse estudo e melhor compreender os modos de entrada no país, foram realizadas entrevistas com executivos dos grupos.

A partir do estudo realizado, partindo da análise global para o caso específico de Portugal, podem ser consideradas as seguintes hipóteses: (i) Em relação ao *Marriott International*, em seu *report* a empresa lista as propriedades nas realiza IDE e na mesma não estão incluídas hotéis em Portugal (Marriott International, 2022a, p. 20 e 21), sendo possível considerar que o grupo não realiza esse tipo de investimento no país; (ii) No caso do *IHG*, tendo em conta que o grupo possui apenas 16 hotéis com modos de entrada *equity* que estão distribuídas nas regiões da Europa, Oriente Médio, África e Ásia (InterContinental Hotels Group, 2022b, p. 68), fica claro que esse tipo de investimento não é uma prioridade do grupo no continente europeu e, conseqüentemente, em Portugal e; (iii) O mesmo ocorre com o *Accor Group*, que informa possuir apenas 3 hotéis no sul da Europa nos quais realiza IDE (Accor Group, 2022a, p. 54), não se tratando, portanto, de uma preferência do grupo. Tendo como ponto de partida as hipóteses listadas acima, foram realizadas entrevistas com os executivos dos três grupos de forma a complementar o estudo sobre os modos de entrada das empresas em Portugal.

Em entrevista realizada com o *Director of Finance Operations Southern Europe* do *InterContinental Hotels Group*, foi confirmada a hipótese que a realização de IDE não é uma prioridade do grupo em Portugal. O executivo informou que os dezoito hotéis do grupo em Portugal são compostos por quatro hotéis que possuem contratos de gestão e por catorze hotéis franqueados, não havendo no país nenhum hotel próprio ou arrendado.

No que diz respeito aos determinantes para a escolha dos contratos de gestão e *franchising* como modos de entrada, o executivo afirmou que o grupo nos últimos anos adotou uma estratégia global de venda dos seus hotéis próprios ou arrendados, de maneira a diminuir os riscos do grupo relacionados ao mercado imobiliário. Em consonância com a estratégia global do grupo, o mesmo possui apenas *Managed properties* e *Franchised properties* em Portugal. Existe uma preferência pela realização de contratos de gestão nas marcas de gama mais elevada do grupo - marcas *InterContinental* e *Crowne*, no caso português -, de forma a possuir um maior controlo sobre as operações, e pelo *franchising* nas demais marcas. Tal característica sobre os contratos de gestão nas marcas de gama mais elevada vai de encontro com o autor Altinay (2005), que argumenta que este modo de entrada é geralmente utilizado quando existe a necessidade de acompanhamento e desenvolvimento contínuo dos recursos humanos necessários para o bom desempenho do hotel. Já em relação à utilização do *franchising* nas outras marcas do grupo, podemos afirmar que, conforme argumentado por Alon et al (2012),

nos casos em que a qualidade dos serviços não é um fator tão determinante na operação da empresa, o *franchising* é tendencialmente escolhido em detrimento do contrato de gestão.

Por fim, também foram questionados na entrevista os principais determinantes no processo de expansão do *IHG* no mercado português. Segundo o executivo, dentre as motivações destacam-se o crescimento do setor do turismo em Portugal nos últimos anos, os preços de propriedades mais baixos se comparado a outros países da Europa, o que aumenta o interesse dos investidores e, por fim, a existência de novos projetos e de investidores que desejam abrir propriedades com as marcas do *IHG* através de *franchising* e contratos de gestão. Questionado sobre a ausência de hotéis nos Açores e na Madeira, o executivo informou que trata-se de um destino turístico caracterizado pela sazonalidade, o que acaba por desestimular a atração de novos investidores e projetos na região. Entretanto, afirma que tal sazonalidade tem vindo a diminuir nos últimos anos com a intensificação do turismo, facto que pode vir a atrair possíveis investimentos e projetos.

Acerca do *Accor Group*, verificou-se em entrevista realizada com o *General Manager Ibis Porto Centro São Bento* que o grupo não realiza IDE no país, sendo utilizados no país apenas dois modos de entrada: contratos de gestão e *franchising*.

O grupo não possui no país propriedades *owned/leased* não fazendo, dessa forma, uso do IDE como modo de entrada. Quanto às motivações para a escolha dos modos de entrada, a opção por contratos de gestão e *franchising* em Portugal é justificada, segundo o executivo entrevistado, como uma estratégia do grupo em possuir propriedades denominadas pelo executivo como “*asset light*”, facto que também ocorre em empresas concorrentes. De forma complementar, a expansão do grupo no país é dependente da existência de novos projetos e de investidores que desejam abrir propriedades com as marcas do *Accor Group* através dos dois modos de entrada mencionados.

Por fim, em relação ao *Marriott International*, não foi possível a realização de entrevistas com executivos do grupo, apesar das diversas tentativas de contacto. Entretanto, é possível considerar para o estudo a informação disponível em seu *report* anual mais recente, referente ao ano de 2021, no qual a empresa lista as propriedades nas realiza IDE e na mesma não estão incluídas hotéis localizados em Portugal (Marriott International, 2022a, p. 20 e 21).

Dessa forma, tendo em conta que o grupo possui um modelo de negócios composto por três tipos de propriedades – *owned/leased properties*, *managed properties* e *licensed/franchised properties* – (Marriott International, 2022a, p. 25), e pelo facto que não possui no país propriedades próprias ou arrendadas – *owned/leased properties* – (Marriott International, 2022a,

p. 20 e 21), que são aquelas que seriam caracterizadas pela realização de IDE, podemos concluir que o grupo utiliza apenas modos de entrada *non-equity*, sendo eles os contratos de gestão e/ou licenciamento e *franchising*.

De maneira a sintetizar os principais pontos abordados nas duas entrevistas realizadas, foi criada a tabela a seguir, onde são descritas as perguntas realizadas e as respostas dos executivos.

Tabela 31. Entrevistas realizadas com executivos dos grupos hoteleiros estudados⁸

Perguntas	InterContinental Hotels Group	Accor Group
1. Levando em consideração as características do modelo de negócios do grupo estudado, qual é a composição dos hotéis do grupo por tipo de propriedade em Portugal? Existe no país alguma propriedade própria ou arrendada?	1.1. O grupo possui em Portugal apenas dois tipos de propriedades: <i>Managed properties</i> , composto por 4 hotéis, e <i>Franchised properties</i> , composto por 14 hotéis; 1.2. Não existem propriedades próprias ou arrendadas do IHG em Portugal.	1.1. O grupo possui em Portugal apenas dois tipos de propriedades: <i>Managed properties</i> e <i>Franchised properties</i> ; 1.2. Não existem propriedades próprias ou arrendadas do <i>Accor Group</i> em Portugal.
2. Quais são as principais motivações que levaram o grupo a escolher um tipo de propriedade em detrimento de outra em Portugal?	2. O IHG nos últimos anos adotou uma estratégia de venda dos seus hotéis próprios ou arrendados, de maneira a diminuir os riscos do grupo relacionados ao mercado imobiliário. Em consonância com a estratégia global do grupo, o mesmo possui apenas <i>Managed properties</i> e <i>Franchised properties</i> em Portugal. Existe uma preferência pela realização de contratos de gestão nas marcas de gama mais elevada do grupo - marcas InterContinental e Crowne, no caso português -, de forma a possuir um maior controlo sobre as operações, e pelo <i>franchising</i> nas demais marcas.	2. As motivações do <i>Accor Group</i> na escolha dos tipos de propriedade em Portugal decorrem da estratégia do grupo a nível global de em possuir propriedades denominados pelo executivo como “ <i>asset light</i> ” - ou seja, <i>Managed properties</i> e <i>Franchised properties</i> -, facto que também ocorre em empresas concorrentes.
3. Quais são os principais determinantes no processo de expansão do grupo no mercado português?	3. Os principais determinantes destacados pelo grupo no seu processo de expansão no mercado português são os seguintes: (i) Crescimento do setor do turismo em Portugal nos últimos anos; (ii) preços de propriedades mais baixos se comparado a outros países da Europa, o que aumenta o interesse dos investidores; (iii) existência de novos projetos e de investidores que desejam abrir propriedades com as marcas do IHG através de <i>franchising</i> e contratos de gestão.	3. Tendo em conta que o <i>Accor Group</i> possui em Portugal apenas hotéis via contratos de gestão e <i>franchising</i> , a expansão do grupo no mercado português é dependente da existência de novos projetos e de investidores que desejam abrir propriedades com as marcas do <i>Accor Group</i> através dos dois modos de entrada mencionados.

Fonte: Elaboração própria adaptada das informações obtidas em entrevistas realizadas com executivos dos grupos estudados.

⁸ Não foram inseridas na tabela informações sobre o grupo *Marriott International* visto que não foi possível a realização de entrevistas com executivos do grupo.

4.3.5.4. Principais informações sobre os modos grupos hoteleiros estudados

Tendo em conta a quantidade de dados coletados no decorrer do estudo de casos da presente dissertação e de forma a sintetizar e comparar as informações obtidas, foi criada a tabela comparativa a seguir, na qual são resumidas as informações mais relevantes sobre os grupos analisados.

Tabela 32. Resumo dos principais dados analisados no estudo de casos

Informações	<i>Marriott International</i>	<i>InterContinental Hotels Group</i>	<i>Accor Group</i>
1. Informações a nível global			
País da empresa-mãe (<i>headquarters</i>)	Estados Unidos	Reino Unido	França
Presença global (nº de países)	139	119	114
Presença na África (nº de países)	14	13	23
Presença na América do Norte, Central e Caribe (nº de países)	27	20	9
Presença na América do Sul (nº de países)	12	8	10
Presença na Ásia e Pacífico (nº de países)	27	29	23
Presença na Europa (nº de países)	45	40	40
Presença no Oriente Médio (nº de países)	9	9	9
2. Informações a nível europeu			
Nº de hotéis na Europa	682	800+	3116
3. Informações a nível nacional			
Nº de hotéis em Portugal	19	28	37
Nº de hotéis nos Açores	-	-	-
Nº de hotéis no Alentejo	1	3	1
Nº de hotéis no Algarve	5	6	1
Nº de hotéis no Centro	1	4	5
Nº de hotéis em Lisboa e Vale do Tejo	9	9	14
Nº de hotéis na Madeira	-	-	-
Nº de hotéis no Norte	3	6	16

4. Informações sobre empresas parceiras

Empresas parceiras	Uber, Eat Around Town, Hertz, Cruise With Points, American Express, Chase, Visa, United, Emirates, American Airlines, LATAM, etc.	Ctrip, Mr & Mrs Smith, Mastercard. Hertz, Grubhub, OpenTable, United, Emirates, American Airlines, TAP, etc.	Visa, BNP Paribas, Lúvelo, Hertz, Europcar, Air France, Qatar Airways, Paris Saint-Germain Football Club (PSG), IMG, AEG, Grab, etc.
--------------------	---	--	--

5. Informações sobre modos de entrada/tipo de propriedade

Nº de <i>managed properties</i>	2083	939	2343
Nº de <i>franchised</i> e/ou <i>licensed properties</i>	682	5033	2838
Nº de <i>owned</i> e/ou <i>leased</i> e/ou <i>managed properties</i>	66	19	117

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021a; 2021b; 2021d; 2022a; 2022b; 2022c; 2022d; 2022e); InterContinental Hotels Group (2022a; 2022b; 2022c; 2022d; 2022e; 2022f); Marriott (2022); Marriott Bonvoy (2022a; 2022b; 2022c); Marriott International (2021; 2022a; 2022b).⁹

⁹ A informação sobre o número de hotéis na Europa que diz respeito ao *InterContinental Hotels Group (IHG)* foi obtida em entrevista realizada com o *Director of Finance Operations Southern Europe* do IHG, visto que o grupo não publica tal informação em seu *website* e *reports*.

Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo identificar, a partir da realização de um estudo de caso, os modos de entrada utilizados por grupos hoteleiros a nível global e no seu processo de internacionalização para Portugal. Recorrendo à análise do setor hoteleiro português por meio de indicadores do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI) e, no decorrer do estudo de caso, à análise de *reports* publicados pelos grupos hoteleiros *Marriott International*, *InterContinental Hotels Group* e *Accor Group*, além de informações nos *websites* dos grupos e da realização de entrevistas com executivos, o presente estudo buscou compreender o setor hoteleiro português e as diversas características da presença dos três grupos estudados a nível global e em Portugal. Mais ainda, procurou-se conhecer e refletir sobre os modos de entrada escolhidos por esses grupos e as motivações que levaram a tal escolha, além das motivações relacionadas com a expansão dos grupos no mercado português.

A motivação para a realização deste trabalho centrou-se no facto que o setor hoteleiro e o setor do turismo têm vindo a crescer nos últimos anos, assim como a sua importância na economia portuguesa. O estudo de casos de três dos principais grupos hoteleiros a nível global permitiu uma melhor compreensão do processo de expansão dessas empresas em Portugal, assim como as estratégias adotadas por elas a nível de investimentos no país, nomeadamente no que concerne à escolha dos modos de entrada.

O estudo de casos permitiu concluir que os três grupos estudados possuem uma preferência a nível global pela utilização de modos de entrada *non-equity* quando se internacionalizam, nomeadamente pela realização de contratos de gestão e de licenciamento e *franchising*. Ao analisar o caso específico português, verifica-se que os três grupos utilizam apenas modos de entrada *non-equity* no país, não havendo a realização de Investimento Direto Estrangeiro. As motivações que levam à escolha de modos de entrada *non-equity* decorrem não de uma estratégia a nível nacional, mas sim da estratégia dos grupos a nível global, que têm vindo a dar preferência pela realização de investimentos com menor nível de comprometimento e com menores riscos associados. Para tal, os três grupos estudados realizam suas operações em propriedades nas quais não são proprietários, pois querem reduzir os riscos associados ao mercado imobiliário e, adicionalmente, têm vindo a diminuir progressivamente ao longo dos anos o número de propriedades próprias que possuem a nível global. A realização das operações desses grupos por meio de contratos de gestão e

licenciamento e *franchising* permite um menor nível de investimento se comparado ao IDE, mas também possui riscos associados, tais como os riscos associados à imagem e reputação da marca, possíveis litígios e riscos associados a contratos, fornecedores, parceiros, dentre outros.

Por outro lado, conclui-se também que os três grupos estudados possuem uma forte presença no país e têm uma perspectiva de expansão a nível nacional, com a abertura de hotéis das diversas marcas que compõem esses grupos. Entretanto, tendo em conta a estratégia dos três grupos em possuir apenas hotéis via contratos de gestão e licenciamento e *franchising*, tal processo de expansão em Portugal está dependente da existência de novos projetos e investidores que queiram ter hotéis dos portefólios do *Marriott International*, *InterContinental Hotels Group* e *Accor Group*. Conforme destacado em entrevista com um executivo do *InterContinental Hotels Group*, fatores como o crescimento do setor do turismo em Portugal nos últimos anos e os preços de propriedades mais baixos se comparado a outros países da Europa, acabam por ajudar a atrair novos projetos e investidores e, consequentemente, a expandir a presença do grupo no país.

Partindo do pressuposto que a expansão dos grupos estudados em Portugal é dependente de agentes externos aos grupos (investidores), o estudo de caso permitiu concluir, na visão da autora, que as empresas estudadas possuem uma elevada dependência no que diz respeito à rede de parcerias na qual estão inseridas, que é composta por fornecedores, investidores, proprietários de hotéis que realizam contratos de gestão e *franchising* com os grupos estudados, além dos diversos parceiros que englobam os seus respetivos programas de fidelização. Esse facto, na visão da autora, reforça a relevância e aplicabilidade da Teoria das Redes (*Networks*) na temática estudada na presente dissertação, tendo em vista a importância que as redes de parcerias possuem nos grupos estudados, oportunizando portanto o desenvolvimento de conhecimento científico em possíveis trabalhos futuros.

Destaca-se o facto que a coleta de dados foi dependente da publicação de informações por parte dos grupos apresentados, seja por *websites* ou *reports*, além da disponibilidade de executivos para a realização de entrevistas sobre a temática apresentada. Além disso, os grupos hoteleiros que foram alvo do estudo de caso possuem um processo de expansão muito dinâmico, que está sujeito a alterações a nível de quantidade de hotéis, assim como a nível da estratégia adotada em Portugal.

O estudo também enfrentou limitações decorrentes da indisponibilidade de realização de entrevista com executivos de um dos grupos, especificamente do *Marriott International*. Tal facto, apesar de ter dificultado o estudo de caso do *Marriott International* no que diz respeito à sua análise a nível nacional e da confirmação sobre os dados coletados em documentos do grupo, não impediu que fossem tiradas conclusões através dos mesmos. Adicionalmente, destacam-se também as limitações referentes às bases de dados do SABI, que estão delimitadas a apenas certos tipos de indicadores e são dependentes da disponibilização de dados por parte das empresas, assim como do INE, que possui limitações no que concerne aos anos das publicações e também aos tipos de indicadores disponíveis para análise. É importante afirmar que, apesar das limitações apresentadas, a presente dissertação contribuiu para a melhoria da compreensão da temática sobre os modos de entrada utilizados por hotéis em Portugal, temática ainda pouco explorada pela literatura académica.

O estudo possibilitou, dessa forma, um maior conhecimento sobre como ocorrem os investimentos em um dos principais setores da economia portuguesa. Os grupos hoteleiros estudados contribuem positivamente para a atração de investimentos no país e para o fortalecimento de Portugal como um destino turístico, facto que deve ser explorado em estudos futuros e que possui grande potencial de aprofundamento dos investimentos diante do contexto após a pandemia da COVID-19.

Bibliografia

- Accor Group (2021a). 2020 integrated Report. Disponível em: <https://group.accor.com/en/finance>
- Accor Group (2022a). 2021 integrated Report. Disponível em: <https://group.accor.com/en/finance>
- Accor Group (2022b). Accor Group brand matrix 2022. Disponível em: <https://group.accor.com/en/brands>
- Accor Group (2021b). Accor in the world. Disponível em: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/accor-worldwide>
- Accor Group (2022c). Companhias aéreas. Disponível em: <https://all.accor.com/loyalty-program/partners/airlines/index.pt.shtml>
- Accor Group (2022d). Hotéis em Portugal. Disponível em: https://all.accor.com/ssr/app/accor/hotels/portugal/index.pt.shtml?composition=s=1&stayplus=false&utm_term=mar&gclid=Cj0KCQiA3-yQBhD3ARIsAHuHT67qOXV5s9f28ip5fLzctBYaS2FX85UoUIZ69UrfOtBZT5BKHZSsknQaAqZMEALw_wcB&utm_campaign=ppc-ach-mar-goo-pt-pt-pt-exa-sear-aw&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_content=pt-pt-PT-PPT
- Accor Group (2022e). Hotel portfolio as of december 31, 2021. Disponível em: <https://group.accor.com/en/finance/events-and-announcements/annual-and-half-yearly-information>
- Accor Group (2022f). Our history. Disponível em: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/our-history>
- Agência para o Investimento e Comércio Externos de Portugal (AICEP), (2017). Portugal-global: Turismo - Setor estratégico para a economia. Disponível em: https://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n103.pdf
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379–386. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.009>
- Altinay, L. (2005). Factors influencing entry mode choices: Empirical findings from an international hotel organisation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(3), 5–28. https://doi.org/10.1300/j150v12n03_02

- Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2017). Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 111–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.12.008>
- Assaf, A. G., Josiassen, A., & Agbola, F. W. (2015). Attracting international hotels: Locational factors that matter most. *Tourism Management*, 47, 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.005>
- Assaf, A. G., & Josiassen, A. (2012). Identifying and ranking the determinants of tourism performance: A global investigation. *Journal of Travel Research*, 51(4), 388–399. <https://doi.org/10.1177/0047287511426337>
- Breda, Z., Panyik, E., & Costa, C. (2020). Internationalization of the hotel industry: evidence from Portugal. *Public Policy*, 5(2), 81–96.
- Briassoulis, H. (2002). Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1065–1085. [https://doi.org/Pii S0160-7383\(02\)00021-X](https://doi.org/Pii%20S0160-7383(02)00021-X)
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (2000). Improving productivity in a service business. *Journal of Service Research*, 2(4), 339–354. <https://doi.org/10.1177/109467050024003>
- Campanile (2022). Portugal. Disponível em: <https://www.campanile.com/hotel-result/?searchType=rooms&arrival=2022-02-27&departure=2022-02-28&isLicensedSportsman=false&useSynXis=false&location=Portugal&companyName=&specialCodeValue=&specialCodeType=&offerId=&resortCode=&longitude=&latitude=&rooms%5B0%5D%5Badult%5D=1&rooms%5B0%5D%5Bchild%5D=0>
- Cerceau, J. & Tavares, M. C. (2002). Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. Caderno de Idéias CI0220.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Comissão Europeia (2015). Guia do utilizador relativo à definição de PME. Disponível em: http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1
- Contractor, Farok. (1984). Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 15. 167–188.

- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–356. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490039>
- Cró, S., & Martins, A. M. (2020). Foreign direct investment in the tourism sector: The case of France. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100614. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100614>
- Dunning, J. H. (1981). Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117(1), 30–64. <http://www.jstor.org/stable/40438551>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production - A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H., & Kundu, S. K. (1995). The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study. *MIR: Management International Review*, 35(2), 101-133.
- Dwyer, L., & Forsyth, P. (1994). Foreign tourism investment - Motivation and impact. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 512-537. [https://doi.org/Doi 10.1016/0160-7383\(94\)90118-X](https://doi.org/Doi 10.1016/0160-7383(94)90118-X)
- Endo, K. (2006). Foreign direct investment in tourism e flows and volumes. *Tourism Management*, 27, 600e614. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.004>
- Falk, M. (2016). A gravity model of foreign direct investment in the hospitality industry. *Tourism Management*, 55, 225–237. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.012>
- Feld, L. P., & Heckemeyer, J. H. (2011). Fdi and taxation: A meta-study. *Journal of Economic Surveys*, 25(2), 233-272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2010.00674.x>
- Fernandes, R., Gouveia, B., & Pinho, C. (2014). Exploring modes of entry into international markets: Direct investment or contractual relations. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1), 56–73. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.809786>
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235–254. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490359>
- Golden Tulip (2022a). About us: Jin Jiang. Disponível em: <https://www.goldentulip.com/en-us/about-us/jin-jiang-golden-tulip-en/>

- Golden Tulip (2022b). Hotels in Portugal. Disponível em: <https://www.goldentulip.com/en-us/our-hotels/portugal/>
- Gross, M. J., Huang, S. (Sam), & Ding, Y. (2017). Chinese hotel firm internationalisation: Jin Jiang's joint venture acquisition. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2730–2750. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2016-0147>
- Gu, H., Ryan, C. and Yu, L. (2012). The changing structure of the chinese hotel industry: 1980-2012. *Tourism Management Perspectives*, 4 (October), 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.02.001>
- Hansen, C., Mena, C., & Aktas, E. (2019). The role of political risk in service offshoring entry mode decisions. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4244–4260. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1518601>
- Hilton (2022a). Coporate. Disponível em: <https://www.hilton.com/en/corporate/>
- Hilton (2022b). Hotels in Portugal. Disponível em: <https://www.hilton.com/en/locations/portugal/>
- Hospitality On (2020). From 1777 to today, the history of InterContinental Hotel Group tells of the hospitality industry. Disponível em: <https://hospitality-on.com/en/commercialisation/exclusive-data-25-years-hospitality-1777-today-history-intercontinental-hotel>
- INE (2019a). Conta satélite do turismo – Consumo do turismo no território económico. Disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cnacionais2010b2016&contexto=cs&selTab=tab3&perfil=392023991&INST=391970297
- INE (2019b). Conta satélite do turismo – Emprego e remunerações. Disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cnacionais2010b2016&contexto=cs&selTab=tab3&perfil=392023991&INST=391970297
- INE (2022a). Legislação. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_inst_legislacao
- INE (2022b). Valor acrescentado bruto (Série antiga 1990-2003 - €) das empresas. Disponível em: https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var_cd=0008875&lingua=PT
- InterContinental Hotels Group (2022a). Airline partners. Disponível em: <https://www.ihg.com/rewardsclub/content/pt/pt/earn-rewards/miles.html>

- InterContinental Hotels Group (2022b). Annual Report and form 20-F 2021. Disponível em:
<https://www.ihgplc.com/en/investors/annual-report>
- InterContinental Hotels Group (2021a). Annual Report and form 20-F 2020. Disponível em:
https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/annualreports/2020report/pdf/ar-report-2020/ihg_2020ar.pdf
- InterContinental Hotels Group (2021b). Annual Report and form 20-F 2020 – Our Brands
Disponível em: <https://www.ihgplc.com/-/media/5DC7C7826B2A42C9BABA0F6C9A801560.ashx>
- InterContinental Hotels Group (2022c). Explore Portugal. Disponível em:
<https://www.ihg.com/destinations/us/en/portugal-hotels>
- InterContinental Hotels Group (2022d). Hotels by country/region. Disponível em:
<https://www.ihg.com/destinations/us/en/explore>
- InterContinental Hotels Group (2022e). IHG rewards partners. Disponível em:
<https://www.ihg.com/content/us/en/partner-offers>
- InterContinental Hotels Group (2022f). Our global presence. Disponível em:
<https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>
- InterContinental Hotels Group (2022g). Our history. Disponível em:
<https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-history>
- InterContinental Hotels Group (2021c). Strategic Report. Disponível em:
<https://www.ihgplc.com/-/media/571F47353C07404EB40463F0B3946588.ashx>
- International Monetary Fund (IMF), (2003). Foreign direct investment trends and statistics:
A summary. Disponível em:
<https://www.elibrary.imf.org/view/journals/007/2003/050/007.2003.issue-050-en.xml>
- Jin Jiang (2021). Annual Report 2020. Disponível em:
<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2021/0428/2021042802322.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, JE (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32 .
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, JE (1990) The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11-23. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>

- Johanson, J., & Vahlne, JE (2009). The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40. 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, C., & Vanetti, M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1077-1099. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.03.003>
- Kalinova, B., Palerm, A., & Thomsen, S. (2010). OECD's FDI restrictiveness index: 2010 update. *OECD working papers on international investment*, no. 2010/3.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kristjánssdóttir, H. (2016). Foreign direct investment in the hospitality industry in Iceland and Norway, in comparison to the Nordics and a range of other OECD countries. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(4), 395–403. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1108864>
- León-Darder, F., Villar-García, C., & Pla-Barber, J. (2011). Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107–122. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485198>
- Louvre Hotels Group (2021). Jin Jiang: Harmony at home and hospitality for all. Disponible en: <https://www.louvrehotels.com/en/jin-jiang>
- Marriott (2022). Find hotels. Disponible en: <https://www.marriott.com.br/search/findHotels.mi>
- Marriott Bonvoy (2022a). Airlines. Disponible en: <https://www.marriott.com/loyalty/earn/miles.mi>
- Marriott Bonvoy (2022b). Marriott Bonvoy credit cards. Disponible en: <https://www.marriott.com/loyalty/earn/credit-card-rewards.mi>
- Marriott Bonvoy (2022c). Travel partners. Disponible en: <https://www.marriott.com/loyalty/earn/reward-partners.mi>
- Marriott International (2022a). Marriott International 2021 annual Report. Disponible en: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11>

- Marriott International (2022b). Hotel directory. Disponível em: <https://www.marriott.com/hotel-search.mi>
- Marriott International (2021). Marriott International 2020 annual Report. Disponível em: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/c5e1faef-f1e5-40e3-bd70-5efbbb929a7f>
- Marriott International (2022c). Our story. Disponível em: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>
- Meyer, K. E., & Estrin, S.. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575–584. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490985>
- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics* (1), 37-44.
- Nunes, S., Estevao, C., & Filipe, M. N. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal. *Competitiveness Review*, 28(2), 122-135. <https://doi.org/10.1108/Cr-07-2016-0043>
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), (2008). OECD benchmark definition of foreign direct investment 2008. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25, 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Pereira, Y. V., & Lucena, E. D. A. (2009). Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. *Revista Turismo Em Análise*, 20(1), 48. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i1p48-69>
- Pestana Group (2022). Onde estamos. Disponível em: <https://www.pestanagroup.com/pt/pestana-group/footprint/>
- Pla-Barber, J., León-Darder, F., & Villar, C. (2011). The internationalization of soft-services: entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry. *Service Business*, 5(2), 139–154. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0106-x>

- Pordata (2021). Capacidade dos alojamentos turísticos: Total e por tipo de estabelecimento. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Capacidade+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2563>
- Quek, M. (2012). Globalising the hotel industry 1946–68: A multinational case study of the Intercontinental Hotel Corporation. *Business History*, 54(2), 201–226. <https://doi.org/10.1080/00076791.2011.631116>
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(3), 362–376. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.003>
- Radisson Hotels (2022). Portugal. Disponível em: <https://www.radissonhotels.com/pt-br/destino/portugal>
- Ran, J., Voon, J. P., & Li, G. (2007). How does FDI affect China? Evidence from industries and provinces. *Journal of Comparative Economics*, 35(4), 774–779. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.05.001>
- Rennie, Michael W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- SABI (2022). Pesquisa empresas. Disponível em: <https://sabi.bvdinfo.com/version-20211226/home.serv?product=SabiNeo&loginfromcontext=ipaddress>
- Soto-Camacho, G. & Vargas-Sánchez, A. (2015). Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. *European Journal of Tourism Research*, 9, 92–114.
- Tourism Review (2021). Top 10 largest hotel groups of the world. Disponível em: <https://www.tourism-review.com/top-10-world-largest-hotel-groups-news1988>
- Tse, David K, Yigang Pan & Kevin Y. Au. (1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779–805.
- Turismo de Portugal (2017). Estratégia Turismo 2027, Liderar o Turismo do Futuro. Disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (2005). World investment Report 2005. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2005_en.pdf
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (2007). World investment Report 2007. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2007_en.pdf
- USA Today (2018). The history of Holiday Inn hotels. Disponível em: <https://traveltips.usatoday.com/history-holiday-inn-hotels-61884.html>
- Vassileva, B., & Nikolov, M. (2016). Market entry strategies to emerging markets: A conceptual model of turnkey project development. *Serbian Journal of Management*, 11(2), 291–310. <https://doi.org/10.5937/sjm11-10177>
- Villamarín, P., Vila, T. and González, M. (2012). Eficiência relativa da oferta de alojamentos hoteleiros de gama média e alta da províncias espanholas: Uma aplicação da análise envolvente de dados. *Journal of Tourism Development*, Vols 17/18, pp. 729-744. <https://doi.org/10.34624/rtd.v2i17/18.12997>
- Villar, C., Pla-Barber, J. & León-Darder, F. (2012). Service characteristics as moderators of the entry mode choice: empirical evidence in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32 (7), 1137-1148. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662497>
- Wernick, D. A., & Von Glinow, M. A. (2012). Reflections on the evolving terrorist threat to luxury hotels: A case study on Marriott International. *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 729–746. <https://doi.org/10.1002/tie.21496>
- Wyndham Hotel Group (2022a). Hotels. Disponível em: <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham-rewards/our-brands#:~:text=Discover%20the%20world's%20largest%20and,22%20brands%20in%2080%2B%20countries.>
- Wyndham Hotel Group (2022b). Wyndham locations. Disponível em: <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk/wyndham/locations>
- World Economic Forum (2018). The global competitiveness Report 2018. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- World Economic Forum (2019). The travel & tourism competitiveness Report 2019. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

- World Tourism Organization (UNWTO), (2020). Country fact sheets - Portugal. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-10/portugal.pdf>
- World Tourism Organization (UNWTO), (2020). World tourism barometer. Disponível em: <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>
- World Travel & Tourism Council (WTTC), (2021). 2021 Annual research: Key highlights.
- Zhao, J. L., & Olsen, M. D. (1997). The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 79–98. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(96\)00048-5](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(96)00048-5)
- Zhang, H. Q., Guillet, B. D., & Gao, W. (2012). What determines multinational hotel groups' locational investment choice in China? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 350–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.05.008>
- Zhengxing, M. & Yang, Y. (2016). FDI spillovers in the chinese hotel industry: The role of geographic regions, star-rating classifications, ownership types, and foreign capital origins. *Tourism Management*, 54, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.011>

Anexos

Anexo 1 – Histórico do processo de internacionalização do *Marriott International*

Década	Descrição
1960	Início do processo de internacionalização do <i>Marriott</i> , com a inauguração do primeiro hotel fora dos Estados Unidos, localizado em Acapulco, México;
1980	1. <i>Marriott</i> se torna a primeira empresa de hospedagem a possuir um portfólio de marcas, com a abertura dos primeiros hotéis <i>Fairfield Inn</i> e <i>Marriott Suites</i> ; 2. Aquisição da marca <i>Residence-Inn</i> , pioneira no negócio de hospedagem para estadias prolongadas; 3. Início do processo de internacionalização do <i>Marriott</i> para a Europa Oriental, com a inauguração do hotel em Varsóvia, Polônia;
1990	1. Aquisição de 49% do <i>Ritz-Carlton Hotel Company</i> ; 2. Aquisição do <i>Renaissance Hotel Group</i> , dobrando a presença internacional do <i>Marriott</i> ; 3. Lançamento das marcas <i>TownePlace Suites</i> e <i>SpringHill Suites by Marriott</i> ;
2000	Lançamento das marcas <i>Bulgari Hotels & Resorts</i> , <i>Edition</i> e <i>Autograph Collection</i> ;
2010	1. Lançamento das marcas <i>AC Hotels by Marriott</i> , <i>Moxy Hotels</i> ; 2. Aquisição da <i>Gaylord Hotels Brand</i> ; 3. <i>Marriott</i> praticamente dobra a sua presença no continente africano com a aquisição da <i>Protea Hotels' Brand</i> ; 4. <i>Marriott</i> se torna o maior grupo hoteleiro do Canadá com a aquisição da <i>Delta Hotels and Resort</i> ; 5. <i>Marriott</i> se torna o maior grupo hoteleiro global com a aquisição do <i>Starwood Hotels and Resort</i> e expande a sua presença internacional para um total de mais de 110 países.

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott International (2022c).

Anexo 2 – Internacionalização do IHG de 1949 – 1968: Listagem dos hotéis, países, regiões geográficas e modos de entrada utilizados

Ano	Hotel	País	Região Geográfica	Modo de Entrada
1949	Grande Hotel	Brasil	América do Sul	Contratos de Gestão
1950	<i>Carrera Hotel; El Prado InterContinental</i>	Chile; Colômbia	América do Sul	Contratos de Gestão
1952	<i>Reform InterContinental</i>	México	América do Norte e Central	IDE
1953	<i>Victoria Plaza; Princess Hotel; Taquedama InterContinental; De Lago InterContinental; Tamanaco InterContinental</i>	Uruguai; Bermudas; Colômbia; Venezuela (2)	América do Sul; América do Norte e Central	Contratos de Gestão
1956	<i>Nacional de Cuba</i>	Cuba	América do Norte e Central	Contratos de Gestão
1957	<i>Jaragua InterContinental; Embajador InterContinental; Curacao InterContinental; Varadero Oasis</i>	República Dominicana (2); Antígua e Barbuda; Cuba	América do Norte e Central	IDE (2); Contratos de Gestão (2)
1958	<i>El Salvador InterContinental; El San Juan InterContinental</i>	El Salvador; Porto Rico	América do Norte e Central	Contratos de Gestão; Licenciamento
1960	<i>El Ponce InterContinental</i>	Porto Rico	América do Norte e Central	Licenciamento
1961	<i>Phoenicia InterContinental</i>	Porto Rico	América do Norte e Central	Contratos de Gestão
1962	<i>Ducor InterContinental; Southern Cross InterContinental; Hotel Indonésia</i>	Libéria; Austrália; Indonésia	África; Ásia e Pacífico; Ásia e Pacífico	Contratos de Gestão
1963	<i>Dublin InterContinental; Cork InterContinental; Limerick InterContinental; Frankfurt InterContinental; Ivoire InterContinental; Singapura InterContinental; Mandarin Hotel</i>	Irlanda (3); Alemanha; Costa do Marfim; Singapura; Hong Kong	Europa (4); África; Ásia e Pacífico (2)	Contratos de Gestão
1964	<i>InterContinental Jordan; InterContinental Wien; InterContinental Geneva; InterContinental Jerusalem; Karachi InterContinental; Okura Hotel; Esplanade InterContinental</i>	Jordânia; Áustria; Suíça; Israel; Paquistão; Japão; Ioguslândia	Oriente Médio (2); Europa (3); Ásia e Pacífico (2)	IDE; Contratos de Gestão (5); Franchising
1965	<i>InterContinental Hannover; Oberoi InterContinental; Pago Pago InterContinental</i>	Alemanha; Índia; Samoa	Europa; Ásia e Pacífico (2)	Contratos de Gestão (2); Franchising
1966	<i>Siam InterContinental; InterContinental Dacca; Bali Beach</i>	Tailândia; Bangladesh; Indonésia	Ásia e Pacífico	Contratos de Gestão
1967	<i>Ambassador InterContinental; InterContinental Quito; InterContinental Lahore; InterContinental Rawalpindi</i>	Gana; Equador; Paquistão (2)	África; América do Sul; Oriente Médio (2)	IDE (2); Contratos de Gestão (2)
1968	<i>InterContinental Auckland; InterContinental Lusaka; Musi-o-Tunya InterContinental; Tabara'a InterContinental</i>	Nova Zelândia; Zâmbia (2); Polinésia Francesa	Ásia e Pacífico; África (2); América do Norte e Central	Contratos de Gestão (3); IDE

Fonte: Elaboração própria adaptada de Quek, M. (2012).

Anexo 3 – Histórico do processo de internacionalização do *InterContinental Hotels Group (IHG)*

Década	Descrição
1940	Criação da marca <i>InterContinental</i> , com a inauguração do seu primeiro hotel, localizado em Belém, Brasil;
1950	1. Inauguração do primeiro <i>Holiday Inn</i> , em Memphis, Estados Unidos; 2. <i>Holiday Inn</i> inicia o seu processo de <i>franchising</i> ; 3. <i>Holiday Inn</i> se torna a maior marca hoteleira a nível global;
1960	Inauguração do primeiro <i>Holiday Inn</i> em outro país, localizado em Montreal, no Canadá;
1970	<i>Holiday Inn</i> expande a sua presença global;
1980	1. Lançamento da marca <i>Crowne Plaza</i> ; 2. Criação do primeiro programa de fidelização do setor hoteleiro, o <i>Holiday Inn Priority Club</i> ; 3. Inauguração do primeiro hotel de uma empresa estrangeira na China, o <i>Holiday Inn Lido</i> ; 4. Aquisição do <i>Holiday Inn International</i> (com exclusão dos hotéis nos Estados Unidos) pela Bass, marcando a entrada da empresa no setor hoteleiro;
1990	1. Aquisição completa do <i>Holiday Inn</i> pela Bass; 2. Lançamento das marcas <i>Holiday Inn Express</i> , <i>Candlewood Suites</i> e <i>Staybridge Suites</i> ; 3. Aquisição da marca <i>InterContinental Hotels & Resorts</i> ;
2000	1. Criação da <i>InterContinental Hotels Group (IHG)</i> ; 2. Aquisição da marca <i>Candlewood Suites</i> , expandindo a presença do IHG nos Estados Unidos; 3. Lançamento das marcas <i>Hotel Indigo</i> , <i>Holiday Inn Resort</i> e <i>Holiday Inn Club Vacations</i> ;
2010	1. Lançamento das marcas <i>Even Hotels</i> , <i>Avid</i> , <i>Atwell Suites</i> , <i>Voco</i> e <i>Hualuxe Hotels and Resorts</i> , sendo esta última voltada para o mercado de hospitalidade de alto luxo na China; 2. Aquisição das marcas <i>Kimpton Hotels & Restaurants</i> , <i>Six Senses Hotels Resorts Spas</i> e de 51% da <i>Regent Hotels & Resorts</i> .

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotel Group (2022f); *USA Today* (2018).

Anexo 4 – Histórico do processo de internacionalização do *Accor Group*

Década	Descrição
1960	Fundação do <i>Novotel - SIEH Hotel Group</i> e inauguração do primeiro <i>Novotel</i> , localizado em Lille, França;
1970	1. Início do processo de internacionalização do <i>Novotel</i> , com a abertura do primeiro <i>Novotel</i> em Neuchâtel, Suíça; 2. Lançamento da marca <i>Ibis</i> ; 3. Aquisição da marca <i>Mercure</i> ; 4. Internacionalização para a África, com a abertura do primeiro <i>Novotel</i> em Camarões.
1980	1. Lançamento das marcas <i>Sofitel</i> e <i>Fomule 1</i> ; 2. Fundação da <i>Accor</i> , composta por um total de 440 hotéis; 3. Internacionalização para a China, com a abertura do primeiro <i>Novotel</i> em Pequim.
1990	Aquisição da rede <i>Motel 6</i> , dos Estados Unidos;
2000	1. Inauguração do primeiro hotel <i>Ibis</i> na China; 2. Lançamento das marcas <i>All Seasons</i> , <i>Pullman</i> e <i>MGallery</i> ;
2010	1. Inauguração do primeiro <i>Sofitel</i> na Arábia Saudita e do primeiro <i>Ibis Budget</i> em Marrocos; 2. Aquisição de parte das redes hoteleiras <i>Mama Shelter</i> e <i>25hour Hotels</i> ; 3. Estabelecimento de uma aliança estratégica entre o <i>Accor</i> e a rede hoteleira <i>Huazhu</i> , visando expandir a marca no mercado chinês; 4. Estabelecimento de uma parceria com a rede hoteleira <i>Baynan Tree</i> e com a marca <i>Orient Express</i> ; 5. Lançamento das marcas <i>JO&JOE</i> e <i>MGallery by Sofitel</i> ; 6. Aquisição das marcas <i>Fairmont</i> , <i>Raffles</i> , <i>Swissôtel</i> , <i>Onefinestay</i> , <i>VeryChic</i> , <i>Mövenpick Hotels & Resorts</i> , <i>Mantra Group</i> e <i>21c Museum Hotel</i> ; 7. Criação do programa de fidelização do <i>ALL</i> , <i>Accor Live Limitless</i> ;
2020	Lançamento da marca <i>Tribe</i> .

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2022f).

Anexo 5 – Presença global do *Marriott International* por regiões geográficas

<i>Marriott International</i>		
Região	Países	Número de países
África	África do Sul; Algéria; Botswana; Egito; Etiópia; Gana; Jibuti; Guiné; Quênia; Ruanda; Seicheles; Tunísia; Uganda; Zâmbia	14
América do Norte, Central e Caribe	Antígua e Barbuda; Aruba; Bahamas; Barbados; Belize; Bermudas; Canadá; Costa Rica; Curaçao; El Salvador; Estados Unidos; Guatemala; Grenada; Haiti; Ilhas Cayman; Ilhas Turcas e Caicos; Ilhas Virgens Americanas; Ilhas Virgens Britânicas; Jamaica; México; Países Baixos Caribenhos; Panamá; Porto Rico; República Dominicana; Santa Lucia; São Cristóvão e Neves; Trinidad e Tobago	27
América do Sul	Argentina; Bolívia; Brasil; Chile; Colômbia; Equador; Guiana; Paraguai; Peru; Uruguai; Suriname; Venezuela	12
Ásia e Pacífico	Austrália; Bangladesh; Butão; Camboja; China; Coreia do Sul; Filipinas; Fiji; Guam; Índia; Indonésia; Japão; Malásia; Maldivas; Myanmar; Nepal; Nova Caledônia; Nova Zelândia; Paquistão; Polinésia Francesa; Quirguistão; Samoa; Singapura; Sri Lanka; Tailândia; Uzbequistão; Vietname	27
Europa	Albânia; Alemanha; Armênia; Áustria; Azerbaijão; Bélgica; Bósnia Hezergovina; Belarus; Bulgária; Casaquistão; Chipre; Croácia; Dinamarca; Eslováquia; Eslovênia; Espanha; Estônia; Finlândia; França; Geórgia; Grécia; Holanda; Hungria; Irlanda; Islândia; Itália; Kosovo; Letônia; Lituânia; Macedônia; Malta; Mônaco; Montenegro; Noruega; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Tcheca; Romênia; Rússia; Sérvia; Suécia; Suíça; Turquia; Ucrânia	45
Oriente Médio	Arábia Saudita; Barém; Emirados Árabes Unidos; Israel; Jordânia; Kuwait; Líbano; Oman, Qatar	9

Fonte: Elaboração própria adaptada de Marriott International (2022b).

Anexo 6 – Presença global do *InterContinental Hotels Group* por regiões geográficas

<i>InterContinental Hotels Group</i>		
Região	Países	Número de países
África	África do Sul; Argélia; Angola; Egito; Gana; Marrocos; Maurícia; Moçambique; Namíbia; Quênia; Tanzânia; Zâmbia; Zimbabué	13
América do Norte, Central e Caribe	Antígua e Barbuda; Aruba; Bahamas; Barbados; Canadá; Costa Rica; El Salvador; Estados Unidos; Guatemala; Honduras; Ilhas Cayman; Jamaica; México; Nicarágua; Panamá; Porto Rico; República Dominicana; São Cristóvão e Neves; São Vicente e Granadinas; Trinidad e Tobago	20
América do Sul	Argentina; Brasil; Chile; Colômbia; Equador; Paraguai; Peru; Uruguai	8
Ásia e Pacífico	Austrália; Bangladesh; Butão; Camboja; China; Coreia do Sul; Fiji; Filipinas; Guam; Hong Kong; Ilhas Marianas Setentrionais; Índia; Indonésia; Japão; Laos; Macau; Malásia; Maldivas; Mongólia; Myanmar; Nepal; Nova Zelândia; Papua-Nova Guiné; Polinésia Francesa; Singapura; Sri Lanka; Taiwan; Vanuatu; Vietname	29
Europa	Alemanha; Andorra; Armênia; Áustria; Azerbaijão; Bélgica; Bulgária; Casaquistão; Chipre; Croácia; Dinamarca; Eslováquia; Eslovênia; Espanha; Finlândia; França; Geórgia; Gibraltar; Grécia; Holanda; Hungria; Irlanda; Islândia; Itália; Lituânia; Macedónia; Malta; Montenegro; Noruega; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Tcheca; Romênia; Rússia; Sérvia; Suécia; Suíça; Turquia; Ucrânia	40
Oriente Médio	Arábia Saudita; Barém; Emirados Árabes Unidos; Israel; Jordânia; Kuwait; Líbano; Oman; Qatar	9

Fonte: Elaboração própria adaptada de InterContinental Hotel Group (2022c).

Anexo 7 - Presença global do *Accor Group* por regiões geográficas

Região	<i>Accor Group</i>	
	Países	Número de países
África	África do Sul; Algéria; Benin; Botswana; Camarões; Congo; Costa do Marfim; Egito; Gana; Guiana Equatorial; Guiné Equatorial; Ilha da Reunião; Madagascar; Marrocos; Maurícia; Namíbia; Nigéria; Quênia; Ruanda; Seicheles; Senegal; Tanzânia; Tunísia	23
América do Norte, Central e Caribe	Bahamas; Bermudas; Canadá; Costa Rica; Cuba; Estados Unidos; México; Panamá; Porto Rico	9
América do Sul	Argentina; Bolívia; Brasil; Chile; Colômbia; Equador; Guiana Francesa; Paraguai; Peru; Uruguai	10
Ásia e Pacífico	Austrália; Birmânia; Camboja; China; Coreia do Sul; Filipinas; Fiji; Hong Kong; Índia; Indonésia; Japão; Laos; Macau; Malásia; Mongólia; Nova Zelândia; Paquistão; Quirguistão; Singapura; Sri Lanka; Tailândia; Taiwan; Vietname	23
Europa	Albânia; Alemanha; Andorra; Armênia; Áustria; Azerbaijão; Bélgica; Bósnia Hezergovina; Bulgária; Casaquistão; Croácia; Eslováquia; Espanha; Estônia; França; Geórgia; Grécia; Holanda; Hungria; Irlanda; Itália; Letônia; Lituânia; Luxemburgo; Macedónia; Malta; Mónaco; Moldova; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Tcheca; Romênia; Rússia; Santa Helena, Ascensão e Tristão da Cunha; Sérvia; Suécia; Suíça; Turquia; Ucrânia	40
Oriente Médio	Arábia Saudita; Barém; Emirados Árabes Unidos; Israel; Jordânia; Kuwait; Líbano; Oman; Qatar	9

Fonte: Elaboração própria adaptada de Accor Group (2021b)