

As teorias de internacionalização no estudo de caso do maior grupo hoteleiro português

Internationalization theories in the case study of the largest Portuguese hotel group

Helder Brito Carrasqueira

Resumo: No presente artigo, procura-se explicar a internacionalização do grupo Pestana por meio da metodologia de estudo de caso. O grupo Pestana, de raiz familiar, começou na Ilha da Madeira, região autônoma de Portugal e guindou-se ao estatuto de multinacional. A abordagem do mercado internacional é exposta por meio das dimensões do por quê, do quê, do onde e do como, combinadas com as teorias de cariz econômico-comportamental. No grupo, seguiu-se um processo explicado por teorias comportamentais, prudência, estágios sequenciais, noção de rede e capacidade empreendedora, com que se abordou o mercado; porém houve, como forma de entrada, investimento direto, posicionamento típico das multinacionais, referido nas teorias baseadas em critérios econômicos. Essa atitude está relacionada com a necessidade de garantir a qualidade do serviço prestado, dadas as características específicas do setor. Concluiu-se que o processo de internacionalização é mais bem explicado quando envolve um conjunto de teorias. Assim, definiram-se as características inerentes ao modelo Pestana. Deixa-se o desafio de novos estudos que possam confirmar se é possível delimitar um modelo específico de internacionalização das cadeias hoteleiras com origem em países periféricos.

Palavras-chave: internacionalização, teorias, hotelaria, grupo Pestana

Abstract: *This article seeks to explain the internationalization of the Pestana group through the case study methodology. The Pestana group, family origin, started in Madeira, an autonomous region of Portugal and took the multinational status. The approach to the international market is exposed through the dimensions of why, what, where and how; we combined the same with the theories of economic and behavioral nature. The group followed a process explained by behavioral theories, given the prudence, sequential stages, concept of network and entrepreneurial skills, with which addressed the market; however, as a means of entry, opted for foreign direct investment, typical positioning of multinationals, referred to in theories based on economic criteria. This attitude is related to the need to ensure quality of service, given the specific characteristics of the sector. We conclude that the internationalization process is best explained when it involves a set of theories; we define the characteristics inherent in the Pestana model. We left the challenge of new studies to confirm if we can define a specific model of hotel chains originating in peripheral countries.*

Key words: *internationalization, theories, hospitality industry, Pestana group*

Artigo recebido em 05 de Novembro de 2015 e aceito em 15 de Março de 2016

1. Introdução

O turismo é uma atividade que vem crescendo mundialmente, com o número de turistas chegando a 1.133 milhão em 2014. Assim, houve aumento da despesa média por turista, que evoluiu de 415 bilhões de dólares em 1995 para 1.245 bilhão em 2014. E mais: representa um em cada 11 empregos e vale 9% do PIB global. Além disso, a quota de mercado das economias emergentes passou de 30% em 1980 para 45% em 2014 (UNWTO, 2015). É, pois, natural que as empresas se posicionem para acompanhar esse crescimento e que, consolidado o mercado interno, procurem também afirmar-se nos novos destinos turísticos.

A internacionalização em hotelaria foi um processo iniciado em grandes cadeias americanas nas décadas de 1950-1960 e expandiu-se pelo mundo em razão da movimentação e do acompanhamento de homens de negócio. Porém, com o surgimento da globalização a partir das décadas de 1980-1990 e de novas oportunidades nas economias emergentes, foram muitas as empresas que se lançaram na aventura de estar presente no exterior. Muitas delas, no contexto das cadeias internacionais, podem ser consideradas pequenas empresas, provenientes de países que, tradicionalmente, eram, por natureza, receptores de turistas e periféricos no contexto das grandes economias.

No sentido de facilitar a compreensão dos processos de internacionalização das empresas, apoiar o processo de planeamento estratégico e a decisão das entidades internacionais, criaram-se várias teorias explicativas, que, na generalidade, desenvolveram-se com base na internacionalização das empresas industriais. O setor de serviços e hotelaria, em particular, ainda carece de investigação para conhecer-se, mais de perto, essa realidade, nomeadamente no que concerne a pequenas cadeias originárias de países periféricos ou emergentes. É o que se propõe com este artigo, centrado

no processo de internacionalização do grupo Pestana — originário de Funchal, Ilha da Madeira, região autónoma de Portugal.

Reconhece-se, de antemão, que empresas semelhantes, até do mesmo sector, podem seguir caminhos diferentes quando abordam o cenário da internacionalização. Em consequência, as teorias formuladas não são suficientemente abrangentes para explicar todo o processo, por isso se torna assertivo, para a compreensão do fenómeno, recolher o contributo de cada uma para o estudo de caso.

Em concreto, com este *paper*, pretende-se responder à seguinte questão principal — Pode a internacionalização de uma cadeia hoteleira ser mais bem explicada por um conjunto de teorias? — e às questões secundárias — Pode o processo de internacionalização ser explicado, em simultâneo, por teorias comportamentais (em regra ligadas às pequenas/médias empresas) e económicas (ligadas às multinacionais)? É possível identificar um modelo específico de internacionalização numa cadeia originária em um país da periferia da Europa, como o grupo Pestana?

Fica, pois, este contributo para o *benchmarking* dos processos de internacionalização, nomeadamente quando um grupo de cariz familiar, oriundo de um país periférico, transforma-se em multinacional com crescente afirmação nos mercados internacionais.

2. Caracterização do grupo Pestana

O grupo Pestana é de raiz familiar e nasceu em 1972 no Funchal, Ilha da Madeira, região autónoma de Portugal, fundado pelo pai do atual presidente, o empresário Dionísio Pestana, ao criar o primeiro hotel (o empresário Dionísio Pestana dirigiu e viveu no referido hotel — Madeira Sheraton — durante uma década, pelo que refere “ter tido uma boa escola que foi o Sheraton” (ORNELAS,

2008). O grupo tem, como principal atividade, o alojamento turístico, por meio das marcas Pestana Hotels & Resorts (hotéis de quatro e cinco estrelas) e Pestana Pousadas (unidades situadas em castelos, palácios e outros edifícios históricos de grande qualidade (até 2003, esses hotéis operavam com a marca Pousadas de Portugal — de posse do Estado português). Em termos de estratégia horizontal hoteleira, o grupo começou com uma coleção de hotéis na Ilha da Madeira a que se seguiu a entrada em Portugal continental, na década de 1990, marcando presença nos principais destinos turísticos de então: Algarve, Lisboa e Porto. Seguiu-se o processo de internacionalização, de forma sustentada, a partir de 1998 (Moçambique em África), como descrito neste artigo. Predomina o conceito de hotelaria de *resort*, conjugado com a hotelaria para o mercado *corporate* nos grandes centros urbanos. A dependência muito marcada do turismo português, nas décadas de 1880 e 1990, de grandes operadores turísticos internacionais, levou à verticalização do grupo, como coproprietário de companhia aérea, operador turístico, hotelaria, cassinos e campos de golfe — esses últimos, numa perspetiva de melhorar a atratividade da oferta hoteleira; tem uma posição relevante na imobiliária turística e *know-how* acumulado na oferta hoteleira no formato *time-share*. Acrescem-se outras atividades na área de indústria e serviços não turísticos.

A hotelaria é a área de negócios predominante que tem vindo de forma crescente e sustentada para investir-se. Está quase atingindo cem unidades hoteleiras. Internacionalmente, já são nove na África, 16 na América do Sul e nas Caraíbas, uma nos Estados Unidos e três na Europa (exceto Portugal). Preveem-se aberturas em breve em Nova Iorque, Amsterdã, Montevidéu e Luanda. É o maior grupo hoteleiro português e ocupa, no *ranking* internacional, a posição de número 127, entre os *hotels*, 325 (2014), com 10.118 quartos.

3. Metodologia

Quando se pretende estudar o processo seguido por determinada empresa que entrou e desenvolveu-se com sucesso internacionalmente, a metodologia adequada é a do estudo de caso (JOHNSON, 2003). E mais: a investigação desenvolve-se numa perspetiva qualitativa. Objetiva-se com o estudo de caso contribuir para construção de teorias e maior desenvolvimento e compreensão do fenómeno que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998).

Nesse sentido, com este artigo, pretende-se colaborar para um melhor conhecimento do processo de internacionalização do grupo Pestana — pioneiro na moderna expansão da hotelaria portuguesa no exterior. O método de estudo de caso é também considerado por Yin (2005) como adequado para o desenvolvimento de uma investigação de carácter qualitativo em que se buscam respostas para uma pesquisa do tipo *como e por quê*.

Concretamente, no estudo, focalizam-se as principais teorias da internacionalização, cruzando-as com as denominadas dimensões — por quê, quê, onde e como (WELCH e LUOSTARINEN, 1988; CHETTY, 1999; CARNEIRO e DIB, 2007), que melhor permitem compreender a entrada nos mercados internacionais. Essas temáticas, ainda que tratadas de forma individualizada, continuam no foco de investigações recentes, como as de Ivanova *et al.* (2014), Wulff (2015), Barber *et al.* (2011) e Brokes (2010), sobre a forma de abordar o mercado internacional; como as de Gémar (2014) ou Yang *et al.* (2014) sobre para onde internacionalizar; como as de Salazar *et al.* (2012) e Castilho *et al.* (2013) sobre por quê e quê.

Ainda na recolha de informação, assentou-se em outros artigos científicos de base teórica relacionados com tais matérias (CARVALHO, 2014; HARO *et al.*, 2014; MARTORELL *et al.*, 2013; WHITLA *et al.*, 2007). Ressalte-se que a informação sobre o grupo resulta de coligirem-se documentos, há 12

anos, incluindo-se artigos científicos e estudos, relatórios de prestação de contas, notas de imprensa, entrevistas de responsáveis e o *site* Web.

A análise de conteúdo realizada pode ser considerada interpretativa e indutiva (COOPER e SCHINDLER, 2003). Posteriormente, submeteram-se à administração do grupo os resultados previstos da investigação, como entrevista estruturada, que foram validados e complementados, indo ao encontro da proposta de triangulação de Denzin (2011).

Em síntese, utilizou-se a metodologia do estudo de caso no sentido de procurar entender um fenômeno complexo, dinâmico e da vida real (YIN, 2005), na perspectiva de tentar aumentar o conhecimento em um setor de forte crescimento mundial (turismo) e com clara margem de progresso em termos de conhecimento científico.

4. Teorias de internacionalização referenciadas

São várias as teorias desenvolvidas no sentido de melhor compreenderem-se os processos de internacionalização das empresas. Buckley (2002) divide a investigação sobre o tema da internacionalização em três etapas: 1950-1970, centrada na explicação dos fluxos de investimento direto estrangeiro (FDI); 1970-1990, relativa à estratégia e organização das multinacionais; 1990 até agora, sobre as movimentações no âmbito da globalização.

Neste ensaio, segue-se a divisão das teorias entre comportamentais e econômicas (ANDERSON e BUVIC, 2002; CARNEIRO e DIB, 2007): a) nas teorias da internacionalização baseadas em critérios econômicos em que, nas empresas, orientam-se as decisões visando à eficiência e à procura da maximização de retornos; b) nas teorias comportamentais em que o cerne do processo de internacionalização é a redução do risco, situação que orientará deliberações e comportamentos dos decisores da empresa.

Vejam-se algumas das características relevantes das principais teorias que balizam este artigo, porém não serão consideradas teorias, como as do ciclo de vida internacional do produto (VERNON, 1966) ou as denominadas *Born global — New ventures* (SHRADER *et al.*, 2000) por considerar-se que têm reduzida aplicação na hotelaria (aqui entendida como serviços *soft* (ERRAMILLI, 1990), ou seja, requererem simultaneidade entre produção e consumo).

4.1 Teorias de internacionalização baseadas em critérios econômicos

Formulou-se esse grupo de teorias no âmbito das organizações industriais, com base em imperfeições do mercado e em custos de transação. Está nomeadamente assente em movimentos das empresas multinacionais entre os anos 1960 e 1980, também apresentado como grupo de “teorias do investimento direto” (FDI).

4.1.1 Teoria do poder de mercado

Na teoria formulada por Stephen Hymer (1976 e 1978), admitiu-se que as empresas estariam dispostas a aceitar custos e riscos da internacionalização ante a perspectiva do aumento do poder de mercado e de respectivos lucros associados. Identificaram-se características de imperfeições de mercado que juntamente com uma vantagem específica da empresa (por exemplo, ao nível de custos, diferenciação de produtos, sistema de distribuição inovador), fazem com que se obtenham lucros, conseguindo dominar o mercado interno.

Assim, a internacionalização da empresa seria o corolário lógico do esgotamento de oportunidades de crescimento no mercado interno no sentido de recomeçar um processo semelhante de crescimento. O processo ocorreria com indústrias em que o grau de fragmentação pudesse ser superado no sentido de possibilitar a concentração. A forma de penetração referida era o FDI.

4.1.2 Teoria da internalização

Nessa teoria (IETTO-GILLIES, 2005), parte-se da ideia central de que a empresa, como estrutura organizativa, nasce para integrar, no mesmo princípio hierárquico, aquelas transações que, no mercado, realizam-se de maneira ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa. Está, nesse caso, boa parte dos bens intermédios de carácter intangível: conhecimentos, tecnologias, capacidades gestoras e de *marketing*. Quando essa internalização se processa através de fronteiras, está-se em presença de um processo de internacionalização. De acordo com o contributo de Rugman (1981), a teoria assenta, segundo Alonso (1994), em dois axiomas: a) a empresa internalizará as transações até o ponto e o momento em que “os custos de transação sejam mais elevados que os que derivam de sua integração organizativa” b) a empresa cresce internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

Nesse contexto, as empresas multinacionais existem porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas transações na empresa (entre filiais localizadas em cada país) do que entre empresas diferentes. As grandes empresas multinacionais tendem a ter uma perspectiva plana do mundo, potencialmente sem fronteiras para suas atividades. Quando se defrontam com um mercado de concorrência elevada, tendem a optar por entrar nesse mercado por meio das ditas formas contratuais, privilegiando as parcerias. Quando o mercado é

imperfeito, optam pela internalização desse mercado por meio de investimento direto, em que predominarão vantagens específicas. Em síntese, segundo a teoria, não há aspecto da internacionalização que não possa ser avaliado na perspectiva dos custos de transação e localização (ALONSO, 1994; BARRETTO, 2002).

4.1.3 Teoria OLI ou Paradigma Eclético

Nessa teoria, patrocinada por Dunning, (1977-1980), procura-se efetuar a integração das teorias anteriores, propondo-se uma explicação para o investimento da empresa no exterior que teria lugar pelos seguintes motivos: busca de novos consumidores, busca de recursos, busca da eficiência e busca de ativos estratégicos (DUNNING, 2006).

Por sua vez, a vantagem competitiva que permitiria à empresa ter sucesso seria suportada em três pilares fundamentais:

- Vantagens de propriedade (*Ownership advantages*) — ligam-se à posse de vantagens específicas de propriedade ante as empresas concorrentes de outros países, nomeadamente em ativos intangíveis, como tecnologias, economias de escala, diferenciações, dimensões, marcas, capacidades de utilização de recursos;
- Vantagens de localização (*Location advantages*) — verificam-se vantagens de localização no país exterior ante o de origem quanto à qualidade e aos custos do *input*, aos custos de transporte e à comunicação, à distância física, às infraestruturas ou a outros;
- Vantagens de internalização (*Internalization advantages*) — na suposição de que a empresa satisfaz as condições de vantagens de propriedade,

observam-se vantagens de internalização procedentes de uma redução de custos de transação, diminuição das incertezas e internalização de externalidades. Ou seja, deve ter mais benefícios na utilização dessas vantagens por meio da extensão das próprias atividades no exterior do que internalizá-las por meio de transações de mercado com empresas independentes.

A crítica ao Paradigma Eclético centra-se no excessivo número de variáveis identificadas que limitam o poder de previsão. Porém o autor refere ser esse aspecto um ponto forte do modelo por auxiliar na identificação das principais determinantes da expansão internacional (DUNNING *et al.*, 2007), opinião que já havia sido defendida por Ramón Rodrigues (2002) no estudo da expansão do setor hoteleiro espanhol.

Em síntese, nessas teorias que procuram justificar o processo de internacionalização e nomeadamente o investimento direto estrangeiro, argumenta-se que a empresa irá para o exterior depois de avaliarem-se os custos da transação econômica. Todavia pouco quanto às pequenas/médias empresas que percorrem várias etapas na internacionalização e no respectivo processo de aprendizagem. Esse é o caminho explicativo das teorias denominadas comportamentais ou das fases de desenvolvimento.

4.2 Teorias comportamentais da internacionalização

Nas referidas teorias comportamentais (ou das fases de desenvolvimento), observam-se:

4.2.1 Modelo Uppsala

Johnson e Vahlne (1977; 2009) foram os precursores de um modelo sobre internacionalização, desenvolvido na Universidade de Uppsala (note-se

que na gênese dessa abordagem há o trabalho de Aharoni (1966) que ligou a internacionalização das empresas dos Estados Unidos a comportamentos oportunistas em vez de aos processos decisórios estruturados). Na citada pesquisa, na empresa individual, acumulam-se conhecimentos sobre o mercado e operações inerentes ao processo de internacionalização enquanto aumenta o compromisso com os referidos mercados mediante um processo sequencial de estágios (HILAL e HEMAIS, 2003).

Em regra, a internacionalização inicia-se como resposta a uma pressão pela procura de mercados, normalmente por esgotamento do mercado interno donde a empresa é originária. Todavia, na empresa, confrontam-se dois problemas principais: a falta de conhecimentos necessários para empreender a ida para o exterior e a escassez de recursos.

Para superar essa desvantagem, na empresa, tende-se a começar por optar por mercados próximos, o que pode ser materializado em termos de distância física (países próximos) ou psíquica (língua comum, práticas empresariais homólogas, educação, costumes ou culturas semelhantes).

Quanto à falta de conhecimentos e escassez de recursos, supera-se mediante uma abordagem cumulativa de estágios sequenciais (CZINKOTA, 1982). Tendo como referência a empresa exportadora de produtos industriais, começa-se por vender, no exterior, por meio de representantes independentes; passa-se, depois, a uma rede comercial própria; posteriormente se decide se há condições para instalar uma filial de produção. Há, pois, um crescente comprometimento à medida que diminuem as incertezas.

Aplicação dessa teoria é particularmente adequada para explicar a internacionalização das PMEs que se acelerou significativamente a partir da década de 1980.

Outros dois modelos, também referidos, a propósito das teorias comportamentais são a teoria das redes e a do empreendedorismo

internacional. Tendo por base a linha comum de Uppsala, procura-se desenvolver características específicas susceptíveis para ajudar-se a caracterizar o processo de internacionalização.

4.2.2 *Networks* (ou Teoria das redes)

Traz como precursores Johanson e Mattsson (1986); Bjorkman e Forsgren (2000) que afirmam que os mercados devem ser encarados como redes de empresas nas quais a firma se irá integrar. As redes compõem-se de relações que se estabelecem entre fornecedores, distribuidores, clientes ou agentes públicos, quer no país de origem, quer no exterior. Elas podem ser de negócios (acordos legais ou técnicos) e redes pessoais (elos cognitivos e sociais). As decisões relativas à internacionalização serão determinadas no interior das redes — pessoais ou de negócios — que a empresa consegue estabelecer. Acresce que as redes de relacionamento devem ser vistas como um organismo vivo e dinâmico, em que cada firma deve ser compreendida não apenas pelas atividades que ali se desenvolvem, mas pelo papel na rede, por meio das relações de interdependência que se mantêm com outras empresas que compõem a rede (EASTON e ARAÚJO, 1989). Logo, em cada empresa, deve-se cultivar, sequencialmente, por meio de ações de cooperação e parcerias, o lugar a ocupar na rede, particularmente quando se desenvolve uma estratégia de *market seeking* — pois, nas estratégias de *client-following*, já se pressupõe a inserção prévia em rede (ERRAMILLI e RAO, 1990).

4.2.3 Empreendedorismo internacional

Quanto ao empreendedorismo internacional, Andersson (2000) procura explicar a internacionalização de novas empresas, por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram as oportunidades, pois, sem o

empreendedor, não existem processos de estratégia nem de internacionalização. Acrescem-se as motivações que conduzem ao movimento para o exterior (ZAHARA *et al.*, 2005).

Dalmoro (2008) salienta a ocorrência de características psicológicas críticas, como “motivação para a realização” e/ou “impulso para a melhoria”. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) vêem o empreendedorismo internacional como um processo que envolve toda a empresa e fundamenta-se na cultura organizacional, procurando agregar valor por intermédio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional. Porém a tomada de decisões e a principal fonte empreendedora estão no empresário. Hilal e Hemais (2002) referem-se à forte relação do empreendedorismo com a teoria das redes pela capacidade do empreendedor para estabelecer relacionamentos que insiram a empresa no mercado e viabilizem a competitividade.

Ressalte-se, ainda, quanto à abordagem comportamentalista, que Barney (1991) defendeu o efeito cultural como o elemento mais eficaz para a determinação de riscos de empreender, mobilizando uma organização para o objetivo comum de ter sucesso no mercado.

5. Cruzando as teorias e as dimensões da internacionalização para melhor compreender o processo — o caso do grupo Pestana

Por ser a internacionalização um processo complexo, o que se pretende efetuar é recorrer às dimensões da internacionalização como forma de contribuir para um melhor conhecimento do processo. Faz-se como recurso ao estudo de caso relativo à internacionalização seguida pelo maior grupo hoteleiro português. Vale lembrar que as várias teorias serão referidas, quando a propósito, nas dimensões referidas.

Dimensões da internacionalização que se irá considerar: Por quê? Quê? Onde? Como?

Veja-se a aplicação.

5.1 Por quê? Motivos para a internacionalização

Os motivos que terão contribuído para a decisão de internacionalização do grupo Pestana foram de várias ordens: o mercado doméstico apresentava perspectivas limitadas de crescimento, e o grupo já tinha unidades hoteleiras nos principais destinos turísticos portugueses; na maioria, muito dependia dos mesmos mercados emissores (Reino Unido, Holanda e Alemanha), pelo que fazia sentido diversificar as apostas; o problema de sazonalidade (existência de alta temporada — pico da ocupação durante os seis meses que têm como centro o verão — e baixa temporada, nos restantes seis meses) que marcava o funcionamento na maioria das unidades, limitando a rentabilidade e o funcionamento numa escala ótima; burocracia e lentidão do processo de decisão no licenciamento de novas unidades nacionalmente.

Havia ainda os incentivos financeiros e políticos para a internacionalização das empresas portuguesas e oportunidades para crescer em termos internacionais.

5.1.1 Teorias explicativas

Como o mercado doméstico mostra-se claramente atomizado — ainda na atualidade — (DELOITTE, 2015), não se aplicam as teorias econômicas, nomeadamente a do poder de mercado de Hymer. A reação, como consequência das limitações do mercado interno, indicia o alinhamento pelas teorias comportamentais/modelo Uppsala que também apontam o esgotar de oportunidades internamente como fator que impele para o exterior.

Note-se ainda que, no contexto das cadeias hoteleiras internacionais de média e grande dimensão de então, o grupo Pestana teria de ser considerado como uma pequena cadeia, restrita ao mercado doméstico de um país periférico no contexto europeu.

5.2 Quê? Qual a mais-valia competitiva da empresa?

Num movimento de internacionalização com sucesso, constitui-se um fator crítico a empresa apresentar qualquer vantagem competitiva (DIECKEN, 2003). Nesse caso, em termos gerais, o grupo internacionaliza o seu *know-how* acumulado à volta do negócio hoteleiro: capacidade de gestão, domínio das operações e liderança clara desde a fundação. Em termos estritos, o serviço (SIMÕES, 2003) que é fundamental para o sucesso no setor, seja a que nível for.

O grupo detinha até então um conjunto de hotéis de quatro e cinco estrelas, que trabalhavam majoritariamente com clientela estrangeira e tinha, como principais fornecedores, operadores turísticos internacionais (grande distribuição tradicional, como a TUI ou a Thomas Cook), que têm um grau de exigência elevado quanto à qualidade do serviço e à capacidade de cumprimento dos contratos. O grupo sabia, não apenas pela opinião dos clientes, mas também pelas distinções/prêmios atribuídos pelos operadores, que tinha um serviço reconhecido e validado.

5.2.1 Teorias explicativas

Por ter como referência o abrangente paradigma eclético, a empresa detinha vantagens específicas de propriedade relativas ao *know-how* acumulado (aspectos intangíveis e de capital humano), nomeadamente aplicado em contextos de localização que permitiam salientar essa vantagem, como se verá adiante.

5.3 Onde? Países escolhidos

Quanto à questão sobre onde internacionalizar, podem-se identificar três fases:

1.^a fase: direcionada à África austral — o primeiro país escolhido foi Moçambique, antiga colônia portuguesa, cuja língua oficial é o português. A cultura, a educação e os hábitos de negócio estavam ainda muito ligados à tipologia portuguesa. O empresário, nascido e criado na vizinha África do Sul, havia também vivido, em determinado momento da juventude, em Moçambique acompanhando a atividade profissional familiar ligada à hotelaria.

A janela de oportunidade decorreu da privatização de três unidades hoteleiras de pequena dimensão pelo governo de Moçambique (note-se, entretanto, que a operação começou com a exploração do hotel Rovuna em Maputo, instalado no antigo “prédio Funchal” que havia sido construído pelo pai do empresário Dionísio Pestana) (ORNELAS, 2008). Posteriormente, efetuou-se um investimento complementar na África do Sul (adquiriu um *lodge* no Krugger Park, conhecido parque natural representativo da fauna natural africana, próximo de Moçambique, que permitia complementar a adequação da oferta).

2.^a fase: direcionada à América do Sul e aos prometedores mercados de economias emergentes — começou pelo Brasil, com entrada pelo Rio de Janeiro (compra de hotel que estava no universo da rede Globo, tendo o anterior proprietário ficado como parceiro durante 12 meses), a que se seguiram outras aquisições/construções (mais tarde, também, contratos de gestão, mas com opção de compra), incluindo-se no competitivo mercado de São Paulo e criando-se uma base “doméstica” para a América do Sul (SIMÕES, 2003). O sucesso em cidades de forte concorrência, como São Paulo, criaram as condições para a expansão por “círculos de água”: primeiro na Argentina (aproveitando o *default*

de 2001 e a desvalorização da moeda para concretizar a aquisição a “bom preço”), o que permitiu captar fluxos para o Brasil com base em uma operação de referência, em Buenos Aires, por ser esse país o principal mercado emissor de turistas para o Brasil, a que se seguiram as capitais da Venezuela e Colômbia.

Vêm, por acréscimo do prestígio até então alcançado, uma estratégia de afirmar presença nas sempre rentáveis capitais (turismo de negócios e lazer) de países em desenvolvimento. A posição nos dois continentes continuou a ser consolidada com a aquisição de vários hotéis no Brasil, em Cabo Verde e em São Tomé e Príncipe.

3.ª fase: direcionada à Europa/América do Norte — o grupo atinge a maturidade no processo de internacionalização. Torna-se evidente a capacidade de gerir hotéis no exterior (em três continentes), pois o domínio de operações e qualidade do serviço havia passado com êxito no teste da concorrência internacional. Ao marasmo do mercado doméstico, contrapõem-se receitas crescentes da vertente internacional. Assim se dirige então para mercados em que operam grandes *players* da hotelaria mundial: Londres, Berlim, Miami e Barcelona, construindo-se ou adquirindo-se edifícios que se transformam em hotéis de grande qualidade.

5.3.1 Teorias explicativas

Nas duas primeiras fases, ao escolher países em sub-regiões continentais com um claro potencial de crescimento (em parte ainda fora “da moda” das ondas do investimento internacional), o grupo fez uma opção estratégica que rentabilizou os conhecimentos da entrada inicial em Moçambique/África do Sul e expandiu-se, de forma cumulativa, em estágios/sequências, com comprometimento adicional de recursos à medida que aumentava o nível de

conhecimento/experiência (JOHANSON e VAHLNE, 2009), o que confirma o seu encaixe na teoria Uppsala.

As línguas são o português e o espanhol (línguas ibéricas), o que facilita o trabalho operacional das equipas de abertura e a circulação de quadros técnicos e de gestão. Essas localizações permitiram ainda ultrapassar eventuais problemas relacionados com a origem e as questões de comunicação por vezes inerentes à marca Portugal, já que o país não tinha tradição como mercado emissor de investimento direto em hotelaria de qualidade no exterior.

Também é possível referir o empreendedorismo internacional, pois a internacionalização inicial está ligada à vontade do empresário Dionísio Pestana, líder do grupo, por meio de suas vivências e seus conhecimentos pessoais de Moçambique e África do Sul onde viveu na infância e na juventude e realizou a formação acadêmica.

5.4 Como? Modo de entrada

O grupo Pestana revelou-se, desde o início do processo de internacionalização, como de raiz patrimonial, ou seja, privilegiando o investimento direto na aquisição da propriedade dos hotéis a operar. Essa opção prendeu-se à necessidade de assegurar um efetivo controle do negócio e prever a necessidade de eventuais correções de erros que viessem a ocorrer (situação relacionada com as características dos serviços, como a simultaneidade da produção e consumo). Acresce que, sendo a mais-valia do grupo a qualidade do serviço prestado, era imperativo um controle total sobre ela, no sentido de que funcionasse como âncora de afirmação no destino (entre clientes e parceiros — desde fornecedores a entidades locais).

Essa postura dominante não invalidou a realização de parcerias, incluindo *joint ventures* (por exemplo, com os grupos Certa e Albuquerque na área da construção civil), porém a posição do grupo foi sempre majoritária ou na área

financeira, como foi o caso do Fundo de Turismo (apoio do Estado português à internacionalização) ou com outras entidades locais, cujo conhecimento e contatos com mercados/instituições foram fundamentais para desbloquear processos em tempo oportuno (SIMÕES, 2003).

Essa atitude é compreensível pelos motivos já referidos, mas também porque, numa fase de afirmação no mercado, não parece fazer sentido que fossem acionados formatos, como o *franchise*, pois não têm dimensão/escala para potencializar o modelo e os contratos de gestão “puros” com boas unidades e também não estão, de imediato, disponíveis. Porém, a partir do momento que se afirma no mercado pela capacidade demonstrada nas próprias unidades, ganhando reputação e imagem da operação, é normal poder começar-se um portfólio de contratos de gestão que permitam uma expansão com custos mais reduzidos.

5.4.1 Teorias explicativas

O formato utilizado remete às teorias econômicas, nomeadamente à da internalização, com as decisões a serem orientadas à procura da eficiência, pois se verifica a necessidade imperiosa de controlar o negócio mantendo o conhecimento específico da operação, nomeadamente de aspectos intangíveis, como conhecimentos de gestão, controle da propriedade, sistemas organizacionais, elementos técnicos e codificados (por exemplo, base de dados de clientes, *revenue* e *yeld management*), *marketing* (possibilidade de perceber e ajustar o serviço às necessidades dos clientes), o que permite prestar um serviço de qualidade.

É também de referir a teoria das redes, pois o grupo procurou estabelecer parcerias, quer em questões financeiras, quer com empresas locais na área da

construção ou de notáveis com posição noutros negócios que podiam apoiar quanto a processos no novo mercado.

6. Discussão de resultados

Do exposto, podem-se extrair duas reflexões principais:

Em primeiro lugar, o grupo Pestana desenvolveu uma estratégia de internacionalização que pode ser em parte explicada pelas teorias comportamentais, nomeadamente de Uppsala, no que concerne:

- À forma sequencial como abordou o exterior, acumulando conhecimentos sobre o mercado e seu funcionamento e aumentando as responsabilidades de forma sequencial.
- Ao modo como cultivou a vantagem da proximidade ao optar por mercados com menor “distância psíquica” da estrutura de origem.
- À vertente do empreendedorismo internacional também enfatizada pela experiência de vida/afinidade do empreendedor com os países da primeira fase do negócio.
- À opção por mercados com potencial de crescimento no futuro, mas em regra ainda fora do radar das grandes companhias hoteleiras (em algumas das grandes cidades dos países onde investiu já havia companhias hoteleiras globais, embora com perfil de âncora, isto é, de marcar posição no mercado).
- À consolidação de conhecimentos/posições operacionais por subáreas continentais de operação antes de expandir-se para outros destinos.

-
- À liderança que se mantém a mesma de sempre, com seus conhecimentos pessoais e afinidades decisivos no início do processo, no que se refere à teoria do empreendedorismo internacional como um fator positivo na aventura da internacionalização.

Porém na forma de entrar nos mercados:

- Não se seguiram modelos contratuais, mas o investimento direto com detenção da propriedade. Esse posicionamento remete às teorias econômicas, próprias das multinacionais, em que existe necessidade de “internalização” das operações organicamente como garantia da qualidade do serviço a prestar. Na mesma sequência, há o Paradigma Eclético, em que se salientam as vantagens de propriedade quanto aos ativos intangíveis, como os conhecimentos empresariais e o *know-how* de gestão da unidade hoteleira em seus múltiplos aspectos, como referido e amplificado pelas localizações escolhidas.

Em suma, verificou-se uma combinação de duas famílias de modelos e as mais relevantes são as teorias comportamentais na fase inicial de abordagem no mercado internacional e a teoria econômica, nomeadamente a da internalização na afirmação de presença e controle operacional, combinando um *mix* de prudência, típica das pequenas e médias empresas (que atendem às características do setor em termos internacionais), mas com um posicionamento que denuncia vontade de afirmação consistente e duradoura, com vocação para um futuro perfil de multinacional. Pensa-se, pois, poder sintetizar, no esquema seguinte, o modelo utilizado.

Tabela 1. Modelo Pestana

<i>Evolução</i>	Fase Doméstica →	Internacionalização Fase experimental →	Internacionalização Fase da afirmação →	Internacionalização Fase da confiança
<i>Enquadramento Teórico Dominante</i>		Teorias comportamentais		Teorias econômicas
<i>Modo de Entrada</i>		↓	↓	↓
		Investimento direto (FDI) — Internalização (especificidade dos serviços <i>soft</i>)		

Fonte: Autor do *paper*.

7. Conclusão

Em resposta às questões iniciais:

Questão principal — apesar de existirem vários trabalhos de investigação em que se procura explicar o processo de internacionalização, baseado em determinada teoria, crê-se que o melhor se sustenta e tem mais poder explicativo se baseado em vários contributos teóricos existentes; A internacionalização é um processo caro que exige recursos, pois, no exterior, as empresas encontram ambientes económicos, políticos, jurídicos e culturais diferentes dos do mercado doméstico. Logo, não preparar devidamente o momento de entrada pode ser ruinoso. O caso do grupo Pestana, pelo trajeto e pela afirmação obtida, fornece um bom enquadramento para o teste explicativo válido de análise nas múltiplas teorias.

Questões secundárias —

1.^a — Pelo estudo de caso, demonstra-se que podem coincidir, no mesmo processo de internacionalização, as teorias comportamentais e as económicas. Ao contrário do exposto em *papers* relativos às empresas

industriais, aqui se torna imperioso garantir a qualidade do serviço prestado, por meio do controle sistemático. As especificidades dos serviços justificam a internacionalização do processo e o investimento direto, mesmo na fase inicial da internacionalização. Combina-se, pois, essa opção com uma escolha de mercados pela proximidade comportamental. Confirma-se, assim, nesse caso, o pressuposto da questão colocada.

2.^a — Quanto à última questão, propõe-se o modelo Pestana como síntese do processo de internacionalização do grupo. Será que é possível considerá-lo representativo do perfil típico da internacionalização de cadeias hoteleiras originárias de países periféricos em oposição aos modelos gerados pelas cadeias das grandes economias do mundo? Não se pode, naturalmente, confirmar esse pressuposto, porém o conhecimento empírico das cadeias hoteleiras que se internacionalizaram com base na península Ibérica, originárias do turismo de *resort*, comprova que se tem uma base de trabalho interessante. Essa é a principal linha de recomendação que se deixa para estudos subsequentes.

Conhecem-se as limitações dos estudos de caso no que concerne a generalizações, no entanto são tais estudos que se prestam para que se conheçam os percursos de internacionalização, diversos e nem sempre com riquezas de informações disponíveis. Acompanha-se a internacionalização do grupo Pestana há mais de uma década porque a experiência do percurso tem um interesse duplo, não apenas do ponto de vista acadêmico mas também pelo exemplo que se pode revestir para as firmas de pequena e média dimensão, que hoje são forçadas pela globalização a integrarem processos de entrada em mercados exteriores.

Em síntese, trata-se de um grupo familiar que começou numa ilha (Madeira), região autônoma de Portugal — ultraperiférica no contexto europeu

—, e transformou-se numa multinacional que, hoje, se expande entre as principais capitais da Europa, da América do Sul e dos Estados Unidos.

8. Referências

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

ALONSO, J. A. **Nuevas tendencias en el comercio internacional**. Madrid: Información Comercial Española, Ministerio de Comercio y Turismo, 1994.

ANDERSON, O. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, vol. 30, n.º1, p. 63-92, 2000.

_____.; BUVIC, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, vol.11, 2002.

BARBER, J.; GARCIA, C.; DARDER, F. Entry mode choice in the internationalization of the hotel industry: a holistic approach. **The Services Industries Journal**, vol. 31, n.º 1, p.107-122, 2011.

BARNEY, B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n.º1, p. 99-120, 1991.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002, cap. 2, p. 41-59.

BJÖRKMAN, L.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, vol. 30, n.º 1, p. 6-25, 2000.

BROKES, M.; ROPER, A. The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains. **The Services Industries Journal**, vol. 30, n.º 9, p. 1.499-1.512, 2010.

BUCKLEY, J. Is the international business research agenda running out of steam?. **Journal of International Business Studies**, vol. 33, n.º 2, p. 365-373, 2002.

CARNEIRO, J.; DIB, L. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext — Revista de Negócios Internacionais da ESPM, SP**, vol. 2, n.º 1, p. 1-25, 2007.

CARVALHO, L. Internationalization of service-oriented companies: case study research into hospitality group. **Tourism & Management Studies**, vol. 10 (special issue), p. 169-173, 2014.

CASTILLO, G. G.; QUINTERO, J. A. J. Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo XXI: horizonte 2020 en países emergentes. **Tourism & Management Studies**, vol. 9, n.º 2, p. 13-20, 2013.

CHETTY, S. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, vol. 33, n.ºs 1-2, p. 121-142, 1999.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CZINKOTA, M. **Export development strategies: US promotion policies**. NY: Praeger Publishers, 1982.

DALMORO, M. Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a actividade empreendedora. **FACEF Pesquisa**, vol.11, n.º1, 2008.

DANZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of quantitative research**, 4. ed. London: Sage, 2005.

DELLOITTE. **Atlas da hotelaria portuguesa**. 10. ed. Disponível em: <http://atlasdahotelaria.com/2015/#nav-index>. Acesso em: 29 jun. 2015.

DICKEN, P. **Global shift**. 4. ed. London: Sage, 2003.

DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurs**, vol. 1, n.º 2, 2003.

DUNNING, J. (2006) **Space, location and distance in international business activities: a changing scenario**. Paper presented at the European International Business Academy (EIBA). Conference, 7-9 December, Fribourg, Switzerland [EIBA] 2006.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical test, **Journal of International Business Studies**, vol. 2, n.º 3, p. 9-31, 1980.

_____. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. *et al.* (Eds.). **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977.

_____; Pak, Y.; Beldona, S. Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: an exploratory application of Dunning's envelope paradigm. **International Business Review**, vol.16, n.º 5, p. 233-242, 2007.

EASTON; ARAÚJO. The network approach: an articulation. In: HALLEN; JOHANSON. (Eds.). **Advances in international marketing**. London: Jai Press, 1989, vol. 3.

EISENHARDT, K. Building theories from case studies research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Orgs.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousands Oaks: Sage, 1995, p. 65-90.

ERRAMILLI, M. Entry mode choice in service industries. **International Marketing Review**, vol. 7, n.º 5, p. 50-62, 1990.

_____; RAO. Choice of foreign market entry mode by service firms: role of market knowledge. **Management International Review**, vol. 30, n.º 2, p. 139-152, 1990.

GÉMAR, G. Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies. **Tourism & Management Studies**, vol. 10, n.º 1, p. 31-36, 2014.

HARO, C.; GÂNDARA, J.; RASTROLLO, M.; MONDO, T. La internacionalización en las cadenas hoteleras: una revisión teórica. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, vol. 23, n.º 3, p. 626-644, 2014.

HILAL, A; HEMAIS A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

_____; _____. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, p. 109-124, 2003.

HOTELS 325 (2014). Disponível em:

http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/hotels/h1407_Special_Report_325.pdf. Acesso em: 25 jun. 2015.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

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

IETTO-GILLIES, G. **Transnational corporations and international productions**. London: Edward Elgar, 2005.

IVANOVA, M.; IVANOV, S. Hotel chains' entry mode in Bulgaria. **Anatolia**, vol. 25, n.º 1, p. 131-135, 2014.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and international processes: a network approach. In: PALIWODA, S. *et al.* (Eds.). **Research in international marketing**, London: Croom Helm, 1986.

_____; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n.º 1, p. 23-32, 1977.

_____; _____. The Uppsala internationalization process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, vol. 40, p. 1.141-1.431, 2009.

JOHANSSON, R. Case study methodology. INTERNATIONAL CONFERENCE MHR, Stockholm, 22-24 set. 2003.

MARTORELL, O.; MULET, C.; OTERO, L. Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 32, p. 217-227, 2013.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study application on education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

ORNELAS, P. **Grupo Pestana: a história de um império**, 2008. Disponível em: http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/grupo-pestana-a-historia-de-um-império/. UP Magazine. Acesso em: 24 jun.2015.

PESTANA INTERNATIONAL HOLDINGS, S.A., **Consolidated Annual Report**. 31 December 2013. Disponível em: http://docs.pestana.com/docs/generic%20area%20documents/pestana-international-holding-december2013-635671669179362458.pdf?_ga=1.126227789.1712490449.1435165569. Acesso em: 18 jun. 2015.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. NY: Columbia University Press, 1981.

SALAZAR, V.; MORAES, W.; LEITE, Y. Proceso de internacionalización de servicios: un estudio en la cadena de restaurantes del nordeste brasileño. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, vol. 21, n.º 4, p. 1.035-1.049, 2012.

SCHARADER, R.; OVIAT, B.; MCDUGALL, P. How new ventures exploit trade-offs among international risk factor: lessons for accelerated internationalization of the 21 century. **The Academy of Management Journal**, vol. 43, n.º 6, p. 1.227-1.247, 2000.

SIMÕES, V.; CASTRO, A.; RODRIGUES, V. **Internacionalização das empresas de turismo: experiências portuguesas**. CISEP/CEGEA. Policopiado. 2003.

UNWTO Tourism Highlights 2015 edition. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>. Acesso em: 29 jun. 2015.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 80, p. 190-207, 1966.

WHITLA, P.; WALTERS, P.; DAVIES, H. Global strategies in the international hotel industries. **Hospitality Management**, vol. 26, p. 777-792, 2007.

WILLIAM; SHAW. Internationalization and innovation in tourism. **Annals of Tourism Research**, vol. 1, p. 27-51, 2011.

WULFF, J. **Empirical research in foreign market entry mode**. Phd thesis, Aarhus University. 2014. Disponível em: [http://pure.au.dk/portal/files/85180694/PhD thesis Jesper Nydam Wulff.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/85180694/PhD%20thesis%20Jesper%20Nydham%20Wulff.pdf). Acesso em: 29 jun. 2015.

YANG, Y.; LUO, H.; LAW, R. Theoretical, empirical and operational models in hotel location research. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 36, p. 209-220, 2014.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, vol. 14, p. 29-46, 2005.

HELDER BRITO CARRASQUEIRA

Doutorado em Economia (FEUA-UAAlg); Mestre em Economia Internacional (ISEG-UTL);
Licenciado em Relações Internacionais (ISCSP-UTL). Professor Adjunto na Escola Superior de
Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve; Investigador do CIEO — Centro de
Investigação sobre Espaço e Organizações.

E-mail: hcarrasq@ualg.pt

Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005/139, Faro-Portugal.