

unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

GABRIEL FURLAN COLETTI

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES
HOTELEIRAS: um referencial analítico a partir das
estratégias de entrada no mercado brasileiro



ARARAQUARA – SP
2017

GABRIEL FURLAN COLETTI

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES
HOTELEIRAS:** um referencial analítico a partir das
estratégias de entrada no mercado brasileiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Linha de pesquisa: Economia da Tecnologia e da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

ARARAQUARA – SP
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Coletti, Gabriel Furlan

Internacionalização de Redes Hoteleiras: um referencial analítico a partir das estratégias de entrada no mercado brasileiro / Gabriel Furlan Coletti — 2017

98 f.

Dissertação (Mestrado em Economia) — Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras (Campus Araraquara)

Orientador: Rogério Gomes

1. Internacionalização. 2. Estratégias. 3. Redes Hoteleiras Internacionais. 4. Mercado Brasileiro. 5. Indústria Hoteleira. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo sistema automatizado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GABRIEL FURLAN COLETTI

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS: um referencial analítico a partir das estratégias de entrada no mercado brasileiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Linha de pesquisa: Economia da Tecnologia e da Inovação
Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

Data da defesa: 27/03/2017

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Rogério Gomes, Dr.
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Membro Titular: Luciana Togeiro de Almeida, Dr^a.
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Membro Titular: Fernando Sarti, Dr.
Universidade Estadual de Campinas

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

Dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado e me auxiliaram nesta etapa da vida.

AGRADECIMENTOS

À Marialva, Fernando, Fernanda, Wenceslau e Lidercy pelo apoio incondicional,

À Renata por todo amor, carinho e paciência,

Ao meu orientador Rogério Gomes por toda atenção, acompanhamento e ensinamentos proporcionados nos últimos anos,

Aos professores André Luiz Corrêa, Luciana Togeiro de Almeida, Eduardo Strachman, Mário A. Bertella, Rogério Gomes e Sebastião Neto Ribeiro Guedes pela compreensão das minhas limitações e por todo esforço em me ajudar a superá-las,

Aos amigos, camaradas e colegas de mestrado Kleber Franculino, Raphael Torrezan, Guilherme Silva, Mariana Mota, José Victor Diogo, Charles de Souza, Danielle Soares, Guilherme Milian, Luana Naves, Marina Barcelos, Imira Rando, Alessandra Ninim que tiveram a compreensão, paciência e camaradagem em me ajudar com as dificuldades que encontrei ao longo do curso e por tantos outros bons momentos que celebramos juntos,

Aos funcionários do Departamento de Economia e de Pós-Graduação por sua dedicação aos alunos;

Aos membros da banca examinadora, os professores Rogério Gomes, Luciana Togeiro de Almeida e Fernando Sarti, por seus esforços em atender ao pedido de maneira urgente.

Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.

Sêneca

RESUMO

O número de estudos que tratam da internacionalização de empresas tem aumentado nos últimos anos. Esse aumento é verificado, em grande medida, devido à adequação das teorias que tratam do tema à dinâmica do setor de serviços, tendo sido elas elaboradas originalmente para explicar o investimento estrangeiro de empresas industriais. Tal fenômeno ocorre em função do crescimento da importância do setor terciário na economia mundial e, principalmente, pela incorporação de diversos serviços em todas as cadeias produtivas da indústria. Essas estruturas de produção acompanham a divisão internacional do trabalho, com etapas específicas distribuídas pelos países segundo suas competências produtivas. Essa distribuição foi possibilitada, entre outros fatores, pela diminuição dos custos de transporte internacional, que levou a um aumento não apenas nos fluxos de comércio mundial, mas também na atividade turística internacional. O turismo, por sua vez, é uma atividade que necessita de diversos serviços, dentre eles os de hotelaria. As grandes empresas que prestam serviços hoteleiros também adotaram a estratégia de expansão internacional nos últimos anos, mas sua dinâmica difere de outras empresas de serviços em função da heterogeneidade do setor terciário. Visto isso, este trabalho tem o intuito de explorar a capacidade explicativa das teorias de internacionalização, bem como a possibilidade de adapta-las à dinâmica real do mercado, considerando as estratégias das redes hoteleiras internacionais no Brasil. Verifica-se que as teorias de internacionalização possuem poder explicativo limitado para a indústria hoteleira. Para responder tais questões, foram levantados dois objetivos: analisar as estratégias de entrada das redes internacionais de hotelaria no Brasil, e, posteriormente, estruturar um referencial analítico que compreenda as peculiaridades do segmento estudado. O trabalho, que utiliza uma abordagem qualitativa dentro de estudo de múltiplos casos, é iniciado com a caracterização e dimensionamento do setor de serviços e do segmento de hotelaria, por meio de revisão bibliográfica e levantamento das atividades. Os dados utilizados nesta pesquisa são levantados junto à Smith Travel Research (STR Global), que correspondem as 15 maiores redes de hotelaria com base em seus números de hotéis no Brasil e em seu tipo de operação/estratégia de entrada, numa amostra total de 1872 hotéis. Para o referencial de teorias e estratégias de internacionalização, é estruturada uma revisão bibliográfica em livros e artigos de periódicos, sintetizando seus pontos principais, tornando possível o esforço de análise qualitativa entre seus fundamentos e os dados levantados.

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

ABSTRACT

The number of studies concerning companies' internationalization has increased in the past years. This increase occurs largely due to the adequacy of theories that deal with the subject to the dynamics of the service sector, and these were originally designed to explain the foreign investment of industrial companies. Such phenomenon occurs due to the growth of the importance of the tertiary sector in world economy and, mainly, the incorporation of several services in all the productive chains of the industry. These production structures accompany the international division of labor, with specific stages distributed by countries according to their productive competencies. This distribution was made possible, among other factors, by the decrease in international transportation costs, which led to an increase not only in world trade flows, but also in international tourism activity. Tourism, in turn, is an activity that requires several services, such as hospitality. The large companies that provide hotel services have also adopted the strategy of international expansion in recent years, but their dynamics differs from other service companies due to heterogeneity of the tertiary sector. Thus, this work intends to explore the explanatory capacity of internationalization theories, as well as the possibility of adapting them to the real market dynamics, considering the strategies of international hotel chains in Brazil. It is verified that the internationalization theories have limited explanatory power for the hotel industry. In order to answer such questions, two objectives were raised: to analyze the entry strategies of international hotel chains in Brazil, and, later, to structure an analytical framework that comprehends the peculiarities of the studied segment. The work, which uses a qualitative approach within multiple cases study, is initiated with the characterization and dimensioning of the service sector and the hotel segment through bibliographic review and survey of activities. The data used in this research are collected from Smith Travel Research (STR Global), corresponding to the 15 largest hotel chains based on their hotel numbers and type of operation/entry strategy, with a total sample of 1872 hotels. For the internationalization theories and strategies referential, a literature review is structured based in books and articles, synthesizing its main elements, making possible the effort of qualitative analysis between its fundamentals and the collected data.

Keywords: Internationalization. Strategies. International Hotel Chains. Brazilian Market. Hotel Industry.

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------------|--|----|
| Gráfico 1 | Composição setorial do PIB brasileiro, de 2000 a 2015. | 18 |
| Gráfico 2 | Localização regional das redes internacionais no Brasil (2015) | 58 |
| Gráfico 3 | Hotéis de redes internacionais na região sudeste (2015) | 58 |
| Gráfico 4 | Hotéis de redes internacionais no Brasil, por segmento (2015) | 59 |
| Gráfico 5 | Entrada de redes internacionais no Brasil na década de 1990 | 60 |
| Gráfico 6 | Entrada de redes internacionais no Brasil, na década de 2000 | 61 |
| Gráfico 7 | Entrada de redes internacionais no Brasil, na década de 2010. | 61 |
| Gráfico 8 | Hotéis de redes internacionais no Brasil, por empresas (2016) | 62 |
| Gráfico 9 | Hotéis de redes internacionais no Brasil, por origem do capital (2016) | 63 |
| Gráfico 10 | Hotéis de redes internacionais no Brasil, por tipo de operação (2016) | 64 |
| Gráfico 11 | Tipo de operação de redes internacionais no Brasil (2016) | 64 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------------|--|----|
| Tabela 1 | Distribuição Regional da Indústria Hoteleira Mundial | 48 |
| Tabela 2 | 10 Maiores Redes Hoteleiras do Mundo 2015 | 54 |
| Tabela 3 | Maiores Redes Hoteleiras Estrangeiras no Brasil (em número de hotéis) 2015 | 57 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Quadro 1 | Síntese das abordagens teóricas sobre internacionalização das firmas | 28 |
| Quadro 2 | Estratégias de entrada em mercados internacionais segundo atividade econômica | 34 |
| Quadro 3 | <i>Stakeholders</i> do serviço de hotelaria e suas principais funções | 37 |
| Quadro 4 | Requisitos de mercado na atividade hoteleira | 38 |
| Quadro 5 | Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem | 43 |
| Quadro 6 | Elementos centrais da análise a partir do mercado brasileiro | 73 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|------------------------------------|----|
| Figura 1 | Estrutura Organizacional de Hotéis | 44 |
|-----------------|------------------------------------|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------------|---|
| IDE | Investimento Direto Estrangeiro |
| EMN | Empreendimento Multinacional |
| EPM | Empreendimento de Pequeno e Médio Porte |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| CNTUR | Conselho Nacional de Turismo |
| JLL | Jones Lang LaSalle |
| STR | Smith Travel Research Global |
| RevPAR | <i>Revenue per Available Room</i> |
| UH | Unidade Habitacional |
| EMBRATUR | Instituto Brasileiro de Turismo |
| ABIH | Associação Brasileira da Indústria de Hotéis |
| FOHB | Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil |
| INMETRO | Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA | 16 |
| 2 TEORIAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO | 20 |
| 2.1 Teorias de internacionalização | 20 |
| 2.2 Estratégias de entrada em mercados internacionais | 29 |
| 3 O SERVIÇO DE HOTELARIA E A INDÚSTRIA HOTELEIRA | 34 |
| 3.1 - O serviço de hotelaria | 34 |
| 3.1.1 Segmentação e classificação na indústria hoteleira | 41 |
| 3.1.2 Sistema Brasileiro de Classificação | 42 |
| 3.1.3 Estrutura Operacional | 44 |
| 3.2 A Indústria Hoteleira no Brasil e no mundo | 46 |
| 3.2.1 Breve Histórico da Hotelaria Internacional | 46 |
| 3.2.2 O Mercado Mundial de Hotelaria | 47 |
| 3.2.3 Breve Histórico da Hotelaria Brasileira | 55 |
| 3.2.4 O Mercado Brasileiro de Hotelaria | 56 |
| 4 PROPOSIÇÃO PARA UM REFERENCIAL ANALÍTICO | 65 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 73 |
| REFERÊNCIAS | 75 |
| ANEXO A: Hotéis de Redes Internacionais no Brasil - STR | 82 |
| ANEXO B: Distribuição dos hotéis de redes internacionais por regiões e Estados brasileiros. | 97 |

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

A internacionalização de empresas vem recebendo atenção dos pesquisadores principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Ao longo do tempo, a internacionalização vem ganhando importância como ferramenta para promover o crescimento dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (CANTWELL, 2000; IETTO-GILLIES, 2012). Pearce e Papanastassiou (2009) defendem que os efeitos do processo de internacionalização são complexos, abordando aspectos estratégicos à firma como transbordamentos tecnológicos; aumentos de produtividade e competitividade; qualificação do emprego; promoção de exportações; acesso a mercados e cadeias de valor internacionais; entre outros.

As teorias de internacionalização buscam compreender as modalidades, os locais, as causas e os meios pelos quais as firmas buscam a expansão a partir da internacionalização de seus negócios. Porém, tal literatura é, em sua maior parte, orientada para as necessidades do setor industrial (GRÖNROOS, 1999). Com a crescente importância do setor de serviços na composição do PIB mundial e brasileiro, assim como o aumento da incorporação de serviços de alto valor agregado à produção de bens industriais, surgem novos estudos que buscam explicar a dinâmica da internacionalização dos setores de serviços: os fatores de decisão para a exportação de serviços (WINSTED; PATTERSON, 1998); as tendências ao aumento do comércio e suas barreiras (SAMIEE, 1999); estruturação de um modelo conceitual baseado nos determinantes da exportação (LA; PATTERSON; STYLES, 2005); levantamento das bases teóricas da internacionalização em serviços (JAVALGI; MARTIN, 2007); as diferenças entre os determinantes da internacionalização de firma alemãs de bens e serviços (LEIJPRAS, 2009); a internacionalização de firmas norueguesas via vendas internacionais, cooperação internacional e terceirização da P&D (CASTELLACCI, 2010); entre outras contribuições.

A busca por novas abordagens teórico-empíricas sobre internacionalização de empresas de serviços reflete a perspectiva diferenciadora ilustrada por Javalgi, Griffith e White (2003). Esses autores consideram que há discrepâncias marcantes entre a internacionalização de um bem e de um serviço, dadas as peculiaridades, como comercialização, produção, consumo, estocagem, etc. Esta perspectiva é corroborada por La, Patterson e Styles (2005), baseados no estudo de Patterson e Cicic (1995), que propuseram um *framework* de diferenciação entre as empresas de serviços. Essas análises das firmas do setor de serviços, mais complexa que a tradicional, guarda semelhança com a heterogeneidade

defendida por Erramilli (1990). Neste caso, a proposição do autor é que haja a diferenciação dos serviços de acordo com os graus de contato com o cliente e de tangibilidade dos serviços.

Ao considerar-se tal heterogeneidade, observa-se uma gama de serviços que compõem a atividade turística, como hospedagem, alimentação, transporte, etc., que exigem diferentes graus de contato com os clientes. Desse modo, segundo Anastassopoulos, Filippaios e Phillips (2009), o turismo tem sido acompanhado e impulsionado pelo crescimento das relações comerciais pelo mundo, pela dinâmica de mudança nas localidades de produção e pela redução nos custos de transporte. Endo (2006) complementa que a atividade é impulsionada pelo aumento da renda global e por avanços tecnológicos que simplificam as reservas e canais de comercialização.

A hotelaria, por sua vez, como um elemento da atividade turística, caracteriza-se por um serviço que não pode ser experimentado à distância, baseado na interação social entre clientes e fornecedores. Essa condição exige das redes que buscam internacionalizar suas operações um esforço de adaptação frente à cultura local e pode ser impulsionada pelo uso de conhecimentos sobre o mercado local (ANASTASSOPOULOS; FILLIPAIOS; PHILLIPS, 2009).

O estudo da internacionalização de redes hoteleiras e de serviços de hotelaria, como um desdobramento dos estudos sobre o setor de serviços, passou a ser foco de pesquisadores após o trabalho seminal de Dunning e McQueen (1981) sobre corporações transnacionais no turismo internacional. Tal estudo foi a primeira grande pesquisa da indústria hoteleira, que detalhou a crescente internacionalização dos grupos hoteleiros na década de 1970. Em decorrência deste trabalho, surgiram novos estudos sob diferentes abordagens para a compreensão da expansão internacional de grupos hoteleiros, como Beattie (1991), Litteljohn e Roper (1991), Litteljohn e Slattery (1993), Olsen e Murthy (1994), entre outros. Uma síntese de suas ideias é encontrada em Burgess *et al* (1995), no qual as autoras propõem uma abordagem multidisciplinar para analisar os fatores por trás do êxito de grupos hoteleiros internacionais.

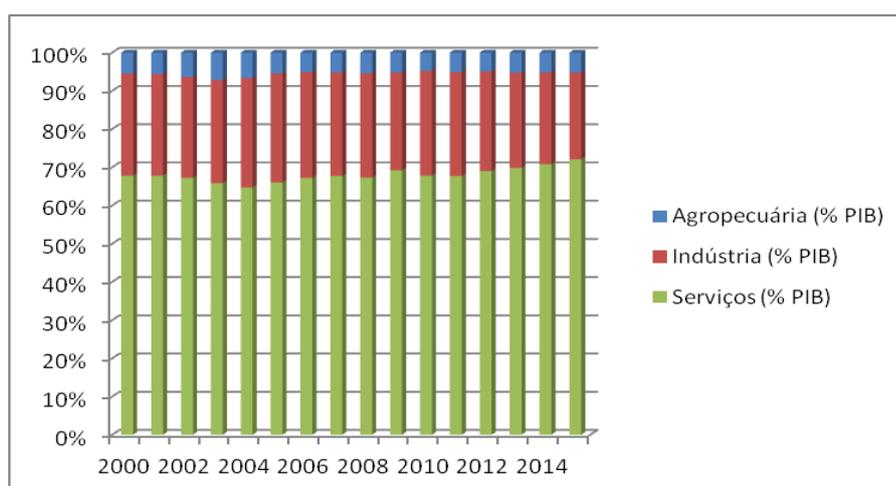
Atualmente, segundo Rodríguez (2002), as empresas de serviços de hotelaria têm acompanhado as tendências de expansão internacional da produção, de modo que tais movimentos são impulsionados pelo crescimento da atividade turística no mundo todo. Os estudos mais atuais, como de Johnson e Vanetti (2005), Zhang, Guillet e Gao (2012), Assaf, Josiassen e Agbola (2015) e Yang e Cai (2016) tem buscado compreender quais fatores das localidades são determinantes para a atratividade de grupos multinacionais de hotelaria.

Os efeitos da entrada de grupos internacionais de hotelaria sobre o mercado doméstico também têm sido estudados, como é visto em Gu, Ryan e Yu (2012) que analisaram o aumento de investimentos estrangeiros na China e constataram ganhos de capital, ativos intangíveis e *know-how* gerencial; ainda em Gu, Ryan e Yu (2012), com efeitos de *spill-over*, mostrando que hotéis internacionais auxiliaram na criação de empregos, avanço tecnológico e aumento dos padrões de vida na China; em Wan (2011), que sugere que a presença de hotéis internacionais age como um fator de atratividade em termos de eventos, congressos e conferências para a localidade; e em Assaf e Josiassen (2012), em que a reputação e imagem de grandes hotéis internacionais auxiliam na atratividade e competitividade internacional da localidade.

Justificativa, Objetivos e Metodologia

Como justificativa para a realização deste estudo, é possível citar a relevância do setor de serviços para a composição do PIB mundial e brasileiro ultrapassa os 70% (WORLD BANK, 2016). Esta tendência parece ser crescente, o que dá uma dimensão da importância do setor para a atividade econômica mundial. Segundo o IBGE (2016), dentro do contexto brasileiro, como se observa no Gráfico 1, a participação do setor de serviços no PIB também parece seguir uma tendência crescente. Apesar da relevância do setor para o produto brasileiro, ainda há poucos estudos sobre o setor.

Gráfico 1: Composição setorial do PIB brasileiro, de 2000 a 2015.



Fonte: IBGE (2016), elaboração própria.

Outro aspecto que serve de justificativa para a realização deste trabalho é a expansão das redes internacionais pelo mundo e dentro do Brasil, potencializada pela profissionalização dos serviços de hotelaria. Essa expansão é acompanhada pelo aumento de estudos e publicações em diversas áreas do conhecimento dentro da hotelaria internacional, mas tal cenário não é uma realidade brasileira. A hotelaria de grandes redes estrangeiras no Brasil é crescente, mas ainda se encontra nos estágios iniciais. Assim ainda existe uma lacuna de estudos específicos sobre este segmento que justifica o aprofundamento no tema.

Por fim, as teorias de internacionalização, sejam elas voltadas para o setor industrial ou para o de serviços, parecem apresentar capacidade limitada para explicar a internacionalização das redes hoteleiras. Apesar de haver estudos de pesquisadores buscando compreender aspectos da dinâmica da indústria hoteleira, parece ser necessário um esforço de elaboração de um referencial adaptado à suas características dentro do mercado brasileiro.

Este trabalho tem dois objetivos. O primeiro visa examinar as estratégias de entrada das redes internacionais de hotelaria no Brasil. O segundo objetivo é propor um referencial analítico de internacionalização de redes hoteleiras que atenda as peculiaridades do segmento estudado.

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

Para que estes objetivos acima sejam alcançados, alguns passos ou objetivos específicos são necessários:

1. A caracterização do setor de serviços, diferenciando-se seus segmentos, por meio de revisão bibliográfica com base nos estudos de Erramilli (1990) e Javalgi, Griffith e White (2003). Em complemento, serão dimensionados os mercados global e brasileiro desse setor, com dados do Banco Mundial e do Banco Central do Brasil;

2. A caracterização do segmento de hotelaria por meio de revisão bibliográfica, como também a partir de dados do setor extraídos de relatórios mercadológicos da Jones Lang LaSalle e relatórios financeiros das empresas estudadas. Para a delimitação do corpo de estudo, as maiores redes de hotelaria são identificadas com base em seus números de hotéis no Brasil e no mundo;

3. Para o referencial de teorias e estratégias de internacionalização, realizar-se-á uma revisão bibliográfica em livros e artigos de periódicos, sintetizando seus pontos principais;

4. Com base nos dados obtidos, busca-se analisar qualitativamente os casos estudados à luz das teorias de internacionalização;

5. Por fim, a estruturação de um referencial analítico voltado a explicar a dinâmica de internacionalização das redes hoteleiras no mercado brasileiro.

Procedimentos Metodológicos

Os dados utilizados para a pesquisa foram obtidos junto à Smith Travel Research (STR), que correspondem a um total de 1.872 hotéis no mercado brasileiro. Refinando-se os dados, em alinhamento aos objetivos da pesquisa, foram eliminados os hotéis independentes – que não tinham ou não tem algum tipo de vínculo com quaisquer redes hoteleiras (nacionais ou internacionais) – representados por um total de 806 hotéis. Tal critério pôde ser estabelecido na amostra considerando-se a afiliação original e a afiliação atual.

O passo seguinte consistiu em subtrair desse total os hotéis que tinham suas afiliações originais e atuais ligadas a redes hoteleiras nacionais, resultando num total de 484 hotéis, divididos em 16 redes de origem internacional dentro do Brasil (obtidas a partir do critério "*Parent Company*").

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

Dentro dos dados disponibilizados pela STR, foram levantados os dados do tipo de operação dos hotéis pelo critério "*Operação*" (*Operation*), "*Cidade*" (*City*), "*Estado*" (*State*), "*Segmento*" (*Class*) e "*Marca*" (*Affiliation*), para detalhar as características da oferta internacional dentro do mercado hoteleiro brasileiro. Esses dados possibilitam analisar cronologicamente a entrada das redes no Brasil e identificar as principais características da oferta no país.

2 TEORIAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Teorias de internacionalização

As principais teorias de internacionalização foram estruturadas com base em estudos de setores da indústria, como os de Knickerbocker (1973), Caves (1971), Buckley e Casson (1976) e Dunning (1973, 1980, 1988). Estes estudos, apesar de utilizarem abordagens diferentes para sua construção, têm o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e as imperfeições de mercado como elementos chave. O IDE é forma que se materializa a internacionalização, pois a empresa assume a propriedade e a gestão de ativo no estrangeiro (DUNNING, 2006). A causa ou motivo desses fluxos são as imperfeições de mercado (em geral associadas aos custos de transação), que criam obstáculos ao comércio internacional de bens. Nesse contexto, essas teorias não podem ser diretamente adaptadas às atividades de serviços, pois muitas delas são não transacionáveis.

Já as teorias elaboradas por Johanson e Vahlne (1977) e Wernerfelt (1984) propõem abordagens distintas do processo de internacionalização da firma. No primeiro caso, há o foco numa abordagem dinâmica sobre a expansão internacional das empresas, no qual as decisões estratégicas são incrementais, ou seja, tem impacto direto em futuras escolhas, considerando o conhecimento formal e tácito sobre mercados estrangeiros e que afeta o comprometimento de recursos. No segundo caso, é proposto o foco nos recursos da firma como elemento-chave para o sucesso de atividades econômicas transfronteiriças, baseado na capacidade de exploração de seus ativos como forma de diferenciação e de construção de vantagem competitiva frente às firmas do mercado de estrangeiro.

Caves (2007, p. 14), comentando sobre o papel das multinacionais, entende que em função da característica dos serviços em ser uma relação "quase contratual com seus clientes", pois "se os serviços precisam ser prestados localmente, a firma de serviço se internacionaliza para seguir seu cliente", visto que a expansão das firmas de serviços para mercados estrangeiros se baseia em ativos de propriedade. Segundo o autor, nos serviços de hotelaria há a necessidade de criação de ativos de propriedades centrais que possam ser explorados em conjunto com outros insumos no local de consumo, como marcas, gestão, sistemas de reservas, etc.

Assumindo-se a condição de que a produção e o consumo dos serviços de hotelaria são obrigatoriamente simultâneos, de maneira que seja exigida a presença do prestador de serviço na localidade, é possível buscar elementos em comum com as teorias de internacionalização disponíveis. Considerando-se os empreendimentos e redes hoteleiras, observa-se que existem formas distintas para viabilizar sua operação, seja por meio de investimentos diretos até contratos de administração.

Essa flexibilidade exige do pesquisador o esforço de estruturar um referencial que seja desenhado sobre diversas vertentes da teoria econômica, de modo que o IDE represente apenas uma das possibilidades de envolvimento econômico em operações e empreendimentos internacionais. A análise dessas diferentes vertentes ou abordagens é realizada tendo em vista o comportamento individual dos empreendimentos multinacionais da indústria hoteleira dentro do mercado brasileiro.

Teoria da Reação Oligopolista

A teoria de Knickerbocker (1973), de reações oligopolistas e o padrão geográfico de IDE, constitui-se num modelo teórico que algtinava as razões pelas quais o comportamento de certas empresas conduz ao IDE e como tal comportamento está ligado à estrutura de mercado do país de origem da empresa. O estudo parte de três observações preliminares: que após a segunda guerra mundial as empresas tenderam a se tornar mais internacionalizadas; as empresas das mesmas indústrias norte-americanas direcionaram seus investimentos para países em comum; e estas empresas que buscavam expansão internacional pertenciam a setores caracterizados por estruturas oligopolistas.

Segundo o autor, o conceito de IDE pode ser definido como o fluxo de capital resultante de investimentos realizados por uma firma em ativos fora de seu país de origem a fim de controlar, total ou parcialmente, a operação destes ativos. Esses aportes de capital em mercados internacionais foram subdivididos em dois tipos: investimento agressivo e investimento defensivo. O primeiro caso é representado pela primeira subsidiária em determinada indústria e país, enquanto o segundo é caracterizado pelos invesimentos subsequentes e outras empresas seguindo-a.

O estudo buscou compreender se as forças que induziram os dois tipos de investimento eram as mesmas ou se o comportamento defensivo é influenciado por forças diferentes das que conduziram ao movimento inicial. Em complemento, procurou compreender se o investimento defensivo é induzido pela reação ao IDE agressivo e por que e como o padrão do IDE defensivo varia de acordo com as indústrias e países. A estrutura dos mercados era caracterizada por poucos vendedores (firmas), com produtos que têm substitutos próximos e considerável interdependência entre as políticas competitivas das firmas. Essa interdependência leva a padrões de ação e reação, nos quais as firmas combinam investimentos voltados para a melhoria sua própria posição com investimentos direcionados a anular movimentos agressivos de seus competidores.

Considerando-se um mercado no qual existam forças semelhantes, os movimentos agressivos tendem a levar a movimentos defensivos e, assim, ao risco de concorrência destrutiva para ambas as firmas. O autor afirma que, para que isso seja evitado, não pode haver guerra de preços, de modo que a concorrência seja superada por meio de propaganda. O equilíbrio do oligopólio, portanto, tende a ser mantido em mercados pouco sujeitos a mudanças, enquanto em indústria com mudanças mais rápidas, o equilíbrio tende a ser quebrado.

O autor concluiu que os rivais que seguem o movimento agressivo da primeira empresa agem de modo a minimizar ou inibir o risco de perder vantagens consideráveis. Essas vantagens são fruto de seu investimento e podem ser utilizadas contra os rivais, alterando o equilíbrio competitivo e gradualmente levando a eliminação dos mesmos. Em complemento ao trabalho de Knickerbocker, Graham (1990) utiliza uma abordagem de retaliação aos investimentos internacionais, chamada "troca de ameaças". Essa ideia consiste na realização de investimentos defensivos pelas empresas de um país dentro da indústria do país do qual a empresa que realizou o movimento agressivo é oriunda.

Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1976) argumentam que companhias transnacionais organizam suas atividades internas de modo que sejam desenvolvidas vantagens específicas que possam ser exploradas. Os autores consideram o mercado dos produtos intermediários imperfeito, de modo que as imperfeições são transacionais, exemplificadas por altos custos de transporte, barreiras comerciais tarifárias e não tarifárias, problemas de assimetrias e acesso à informação. Estas imperfeições aumentam os custos de transação, o que leva as empresas a optar pela internalização de etapas produtivas.

Contribuindo para a Teoria da Internalização, Caves (1971) afirma que as EMNs podem ser de três tipos: integradas verticalmente, horizontalmente e diversificadas. A integração vertical considera o *trade off* entre investimento direto para produção interna e custos de transação de arranjos contratuais com firmas externas. Por outro lado, a integração horizontal permite que a empresa aumente sua parcela de mercado dentro do mesmo estágio de produção. Assim, a firma que pretende investir horizontalmente deve ter capacidades específicas (tangíveis ou intangíveis) que lhe confira vantagem sobre as firmas domésticas no mercado de destino. Por fim, a EMN diversificada é baseada no princípio de aversão ao risco, que podem derivar de ciclos macroeconômicos, de mercados ou de comportamentos do

governo de destino do investimento. Essa diversificação toma pode se materializar na forma de produtos ou de destinos – chamada de "diversificação espacial" (IETTO-GILLIES, 2012, p. 105).

O investimento direto voltado para a internalização de etapas produtivas exige algumas características do mercado de destino e da indústria, como estrutura de mercado oligopolista, com diferenciação de produtos (alterações físicas, marcas, propaganda, *marketing*) que possam ser sustentadas por direitos de propriedade e barreiras de alto custo a imitação física. Também devem ser considerados aspectos como habilidades organizacionais, custos de transporte e tarifas, e atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético proposto por Dunning (1973, 1980, 1988, 2006) foi desenhado para explicar o processo de internacionalização das empresas. Essa perspectiva vai além da produção dentro dos limites nacionais voltada para a exportação, colocando em evidência os principais aspectos da produção internacional. Este formato era baseado na exploração de recursos em países estrangeiros, entre elas a manufatura voltada para suprir diretamente mercados estrangeiros.

Um dos primeiros aspectos abordados em seu quadro conceitual foi compreender quais os motivos que levam a firma a investir na internacionalização de sua produção e o destino destes investimentos. Para o autor, a firma toma a decisão de IDE em termos de suas vantagens – OLI (*ownership; location; internalization*) – ou seja, que a forma, o alcance e o padrão de produção internacional devem ser determinados pela configuração dos três conjuntos de vantagens das empresas que buscam expandir suas operações para outros países. Essas vantagens devem possibilitar à empresa a compensação de custos de implantação e operação de atividades produtivas em mercados estrangeiros, considerando-se ainda a concorrência de produtores locais e/ou potenciais.

Tal condição exige, segundo o autor, que a firma que busca a expansão internacional possua vantagens específicas de propriedade. Essas vantagens de propriedade são divididas em três grupos, compostos por 1) vantagens "normais" de qualquer empresa sobre a outra, produzindo no mesmo local, sem diferenciação entre EMN ou não, representadas por acesso especial a insumos ou mercados, posição de mercado consolidada, conhecimento organizacional ou técnico superior e tamanho ou posição de monopólio; 2) vantagens da filial sobre um novo empreendimento (por pertencer a uma organização maior pré-existente), como

acesso a insumos mais baratos, conhecimento sobre mercados e condições de produção local e acesso à inovação ou tecnologia (de baixo custo se já desenvolvidas por outras filiais); e 3) vantagens oriundas da "multinacionalidade" do empreendimento, que podem ser caracterizadas por uma companhia com um histórico de operações internacionais que está em uma melhor posição que uma firma que produz apenas nacionalmente e o aproveitamento das diferentes dotações de fatores e situações de mercado.

As vantagens de localização são condições da região ou país hospedeiro ou vantagens específicas de uma localidade, que podem criar sinergias positivas com os ativos possuídos e beneficiar a empresa em termos competitivos. Estas vantagens tornam o país atrativo a investidores estrangeiros, podendo ser representadas por qualidade das comunicações e transporte, infraestrutura comercial, políticas governamentais, preço e qualidade dos insumos, baixos custos de transporte e trabalho, proximidade do mercado consumidor, marcos regulatórios, imagem local, etc.

Por fim, há vantagens internalizar a produção, integrando, por exemplo, a subsidiária na rede corporativa. Se tradicionalmente, esta decisão está relacionada com a superação de imperfeições de mercado e/ou custos de transação que afetariam o desempenho da empresa, a literatura recente associa com a estratégia global da empresa multinacional. Desta estratégia, busca-se maximizar os benefícios por produzir internamente para a firma, ajudando os empreendimentos a adquirir ou melhorar os ativos que conferem vantagens de propriedade.

Para o autor, o sucesso da internacionalização da firma está condicionado ao domínio ou posse dessas vantagens, tornando possível a competição de maneira diferenciada com as firmas estabelecidas no país de destino do investimento. Ademais, as vantagens de propriedade por si não são suficientes e precisam ser combinadas com as de localização e de internalização que compõem o paradigma. Desse modo, a empresa deve ter vantagens de propriedade *vis-à-vis* firmas estabelecidas para atender mercados específicos e se beneficiando diretamente da internalização no uso de seus recursos e vantagens.

Teoria da Internacionalização em Estágios

Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo linear, no qual os estágios de internacionalização para determinado país formam uma sequência de envolvimento, conhecimento e comprometimento de recursos. A expansão da firma é realizada de modo sequencial com base na distância psíquica entre os países de origem e destino do IDE.

Nesse processo há uma sequência temporal, num padrão linear lógico, no qual os elementos de determinado estágio de internacionalização formam o insumo necessário ao próximo estágio. Esta sequência é iniciada com a exportação intermediados por representantes locais, evoluindo, em caso de sucesso, para um escritório próprio de vendas e, por fim, para a instalação de uma subsidiária voltada para a produção. Os autores consideram que variáveis relativas ao estado da internacionalização – condição atual, montante e grau de comprometimento de recursos e conhecimento específicos – afetam as variáveis relacionadas às mudanças. Assim, os resultados ao longo do tempo, como desempenho de investimentos anteriores afetam as novas decisões de comprometimento de recursos. Essa relação determina como e por que essa sequência evolui.

Os autores consideram a distância psíquica como um dos fatores que limitam ou impedem a aquisição de informações sobre os mercados, como linguagem, cultura, educação, práticas empresariais e desenvolvimento industrial, etc. De acordo com o modelo proposto, os países mais próximos tendem a ser alvo mais cedo do envolvimento em atividades econômicas internacionais, enquanto países com maiores distâncias nesses mesmos termos tendem a levar mais tempo. Nesse sentido, as decisões de investimento são incrementais, considerando os recursos comprometidos, os conhecimentos gerais e específicos sobre o mercado estrangeiro e a desempenho dos negócios atuais à medida que a distância entre os países é maior, são também maiores os obstáculos ao IDE.

Resource Based View

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

A abordagem permite formular estratégias baseadas nas potencialidades, junto com diversificação dos recursos, de modo a identificar os que tenham capacidade para conferir vantagens competitivas para as empresas. A perspectiva baseada nos recursos da empresa proporciona, segundo o autor, uma base para alguns elementos-chave na formulação de

estratégias de firmas diversificadas, como e em quais recursos basear e desenvolver a diversificação, em quais mercados e quais tipos de firmas podem ser adquiridas.

Para o autor, estes recursos também atuam como barreiras – parcialmente análogas às barreiras à entrada – que podem ser utilizadas para manter uma posição mais vantajosa para a empresa dentro do mercado. Ou seja, as propriedades e aquisições de recursos criam uma situação na qual a posição dos recursos da empresa torne mais difícil, direta ou indiretamente, o *catch up* de outras firmas.

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

Tais recursos podem ser aplicados para diversos produtos, visto que a posição baseada em um recurso como barreira pode impactar em mais de um produto. Essa capacidade, segundo o autor, é necessária, mas não suficiente para manter a competitividade da empresa, visto que a identificação de outros recursos potenciais da empresa deve ser considerada estrategicamente para que possam se produzir os melhores efeitos, as melhores vantagens sobre as firmas concorrentes.

Teoria das Redes

A Teoria das Redes é baseada na ideia de que o desenvolvimento em um mercado estrangeiro não depende exclusivamente das vantagens específicas à firma, mas depende também de alianças estratégicas e de atividades de relacionamento (*networking*). Neste caso, há a preferência pela externalização de determinadas atividades e etapas produtivas no lugar da internalização. Para tanto, a empresa depende de relações diretas e indiretas para explorar as competências de seus envolvidos.

Segundo Johanson e Mattsson (1988), esta rede de relações possibilita o alcance de benefícios mútuos, sem que os envolvidos tenham objetivos comuns. Assim, a empresa é dependente dos recursos controlados por outras firmas, de modo que ela garante seu acesso a

estes recursos com base em sua posição dentro da rede. Contudo, para que a expansão internacional da empresa seja viabilizada por meio de redes de relações, é necessário que a firma desenvolva gradualmente conhecimentos sobre o mercado, com especial atenção para o aprendizado inter-firmas.

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

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

Em complemento, Dalmoro e Wittmann (2011, p. 234) sintetizam alguns elementos-chave relativos a processo de internacionalização em redes. Para os autores, as redes são constituídas por "grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas que são geograficamente próximas, operam dentro da mesma indústria, empreendem interações diretas entre si visando à ampliação das ações internacionais e contam com o auxílio de entidades setoriais".

Quadro 1: Síntese das abordagens teóricas sobre internacionalização das firmas.

| Internacionalização da Firma | Abordagem Teórica | Autores |
|--|-------------------------------|---------------------------------------|
| O IDE ocorre em mercados com estrutura oligopolista para considerar os movimentos agressivos e defensivos de investimento e como estes se influenciam. | Teoria da Reação Oligopolista | Knickerbocker (1973) |
| Baseada na decisão da firma de organizar atividades produtivas internamente, de modo a superar imperfeições de mercados que podem implicar em custos de transação. | Teoria da Internalização | Caves (1971); Buckley e Casson (1976) |

| | | |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| A firma deve possuir e buscar vantagens específicas de propriedade, para expandir os ativos por meio da localização e internalização, que lhe confira vantagens sobre as firmas locais, possibilitando à empresa a compensação de custos de implantação e operação de atividades produtivas em mercados estrangeiros. | Paradigma Eclético | Dunning (1973; 1980; 1988; 2006) |
| É um processo gradual e linear de decisões cumulativas baseadas em constantes interações entre a aquisição de informação e conhecimento dos mercados estrangeiros e o comprometimento de recursos nestes mercados. | Internacionalização em Estágios | Johanson e Vahlne (1977) |
| A internacionalização deve ser considerada não apenas com foco em seus produtos, mas no potencial que os recursos da firma (tangíveis e intangíveis) têm de proporcionar vantagens competitivas no mercado internacional. | <i>Resource Based View</i> | Wernerfelt (1984) |
| É resultado de um processo de interações interorganizacionais contínuas com as firmas locais, buscando a exploração de vantagens por meio de alianças estratégicas para alcançar benefícios mútuos sem a necessidade de objetivos comuns. | Teoria das Redes | Johanson e Mattsson (1988) |

Fonte: Knickerbocker (1973); Caves (1971); Buckley e Casson (1976); Dunning (1973; 1980; 1988; 2006); Johanson e Vahlne (1977); Wernerfelt (1984); Johanson e Mattsson (1988), elaboração própria.

2.2 Estratégias de entrada em mercados internacionais

A literatura disponível sobre internacionalização de empresas foi estruturada com foco no setor industrial, mas o aumento da importância dos serviços para a economia incentiva estudos específicos sobre a atividade. Alguns autores, como Erramilli (1990), Grönroos (1999), Kon (1999), Javalgi e Martin (2007) e Lejpras (2009) tem estudado a aplicação das teorias de internacionalização ao setor de serviços, buscando adequações teóricas aos casos de empresas específicas.

A decisão da empresa de empreender a internacionalização de seus negócios depende de seus objetivos de curto, médio e longo prazo, mas em geral é motivada pela expansão das suas atividades além de suas fronteiras nacionais. As empresas podem decidir pela

internacionalização por diversos fatores, como: busca por novos mercados consumidores; busca por novas tecnologias; busca por novos insumos e matérias-primas; acesso à mão de obra mais barata; acesso à mão de obra melhor qualificada; acesso a mercados consumidores por vias secundárias; expansão de seu mercado e da firma; respostas a investimentos de outras companhias, acompanhamento de clientes, gestão da marca e reputação, oportunidades de negócios, etc. Assim, uma mesma empresa pode ter mais de uma justificativa para a entrada em um mercado estrangeiro.

Após a decisão de expandir internacionalmente seus negócios, a firma passa a considerar outro aspecto do processo de internacionalização: a estratégia de entrada. As formas de entrada em mercados estrangeiros são diversas e a adoção de uma ou mais estratégias está relacionada com fatores internos e externos à firma. É possível exemplificar fatores internos da firma que determinam seu modo de entrada no mercado estrangeiro: as características dos produtos da firma, a mão de obra e tecnologia (ativos) necessárias para produzi-los, a cultura organizacional e os arranjos institucionais da firma, controle das operações, entre outros. Já os fatores externos são exemplificados por barreiras alfandegárias (tarifárias e não tarifárias), dimensão do mercado estrangeiro, conjuntura política e econômica do país de destino, entre outros.

A escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro varia de acordo com o ramo de atividade de qualquer empresa. Segundo Woodcock, Beamish e Makino (1994), as formas de entrada ou as estratégias de entrada nos mercados estrangeiros podem ter efeitos consideráveis no desempenho das firmas, quando considerados seus recursos e seu grau de controle organizacional (operacional). Essas estratégias determinam se a empresa terá um menor ou um maior comprometimento de recursos e controles, assim como seu papel (influência) na localidade de destino e o grau ou ritmo de expansão mercado estrangeiro. De modo genérico, é possível considerar três diferentes modos de entrada: exportação; arranjos contratuais e investimento direto.

No caso da entrada da empresa no mercado estrangeiro via exportações não há a necessidade de aporte financeiro significativo – visto que não há a implantação de subsidiária de produção no exterior. Essa é uma forma barata da empresa adquirir informações e experiências sobre o mercado de destino. A exportação pode ser realizada de maneira indireta ou direta. No primeiro caso, há um intermediário com uma empresa local que comercializará os produtos, de modo que os custos e riscos para o exportador são pequenos. No segundo a distribuição também deve ser realizada pela empresa exportadora, o que possibilita um melhor

controle sobre o produto, mas com custos mais elevados. Em suma, a exportação indireta possibilita acesso a mercados com custos e riscos relativamente baixos, mas limita o contato da empresa com o mercado e suas estratégias de vendas. Enquanto a exportação direta, apesar de exigir a construção de redes de distribuição num mercado novo, traz à empresa um controle maior das suas ações e informações sobre o mercado.

Os arranjos contratuais são diferentes formas de acordos que estabelecem a relação de determinada empresa com um contratante, de modo a conferir acesso a alguma parte dos ativos da firma – modelos de gestão, *know-how*, patentes, tecnologias, marcas, etc. – mediante o pagamento de uma remuneração (*royalties*). Tais contratos podem assumir formas como franquias, licenças, contratos de administração, alianças estratégicas e *joint-ventures*.

As licenças e franquias são contratos de administração que não exigem investimento significativo. No primeiro caso, a empresa concede ao licenciado o direito de usufruir ou acessar marcas, tecnologia, patentes, etc., mediante o pagamento de *royalties* ou outro tipo de remuneração. Nas franquias também há a concessão de direitos de uso de símbolos, marcas e sistemas operacionais, mediante pagamento de taxas ou outras remunerações, mas o gerenciamento deve ser realizado pelo franqueado, seguindo os padrões e condições do franqueador. A entrada via contratos de administração é a mais comum. Nesta modalidade realiza-se um contrato entre o dono do ativo e uma empresa, que assume o papel da gestão. A remuneração é estabelecida via taxas de administração e percentuais sobre receitas ou lucros.

As alianças estratégicas representam uma forma de acordo entre duas ou mais empresas que competem no mesmo ramo ou mercado. É um método eficaz para obter acesso a mercados nacionais e internacionais e reduzir custos em projetos, compartilhando assim o acesso a informações, conhecimento e recursos, de tecnologias, produtos e práticas administrativas (processos). Mesmo depois da consolidação da aliança estratégica, a gestão das empresas se mantém independente.

Nas *joint-ventures*, duas ou mais empresas se unem dividindo o capital. O acesso a mercados estrangeiros restringe riscos financeiros e agrega valor às empresas. É uma opção viável em casos de protecionismo governamental, que ocasionalmente atuam com o interesse de controlar a entrada de empresas estrangeiras no mercado doméstico.

O IDE dá origem a uma subsidiária de capital próprio. Há o investimento no mercado estrangeiro na estrutura física do hotel para a realização das operações. Dois pontos devem ser considerados na decisão do IDE: um positivo, a empresa principal tenha um controle mais rígido sobre as operações da subsidiária; e um lado negativo, o custo de estabelecimento.

Estratégias de Entrada em Serviços

Grönroos (1999) levanta cinco estratégias de internacionalização de empresas do setor de serviços. Estas estratégias são semelhantes, em alguns pontos, com as teorias de internacionalização voltadas para o setor industrial, sendo elas: comércio eletrônico; exportação direta; exportação indireta; investimento direto e *joint-venture*. O autor ainda relata três causas para as empresas de serviços, como: busca por novos mercados; acompanhamento de serviços prestados (clientes); e utilização de novas tecnologias.

Dada a heterogeneidade dos serviços, assumem-se neste trabalho duas premissas: uma baseada em Javalgi, Griffith e White (2003), de que existem disparidades entre a internacionalização de bens e de serviços, o que limita a aplicabilidade das teorias tradicionais; e outra, com base em Erramilli (1990), que considera que as diferenças entre as atividades que compõem o setor de serviços não permitem uma generalização quanto ao processo de internacionalização.

No último caso citado, é requerida a diferenciação entre os chamados *hard services* e *soft services*. O primeiro tipo contempla as atividades em que não há a necessidade da presença direta da empresa na localidade de destino para que haja a prestação do serviço - como, por exemplo, serviços de programação, educação, *softwares* e seguros. O segundo tipo requer que a companhia esteja instalada no estrangeiro, pois a prestação de serviço ocorre de modo simultâneo ao consumo. Nessa classe estão serviços como restaurantes, hospitais e hotéis. Em função desta peculiaridade, as estratégias de entrada das empresas multinacionais (EMN) de hotelaria diferem, em maior ou menor grau, de empresas produtoras de outros bens ou serviços.

Estratégias de Entrada em Hotelaria

Segundo Caves (2007), a EMN pode ser entendida como um empreendimento que controla e gerencia atividades de produção, por meio de matriz e subsidiárias, localizadas em pelo menos mais um país além do de origem. Deste modo, ao considerar os casos das redes multinacionais de hotelaria, a busca por mercados internacionais ocorre por motivos semelhantes às buscas de EMN de outros setores (saturação do mercado interno, proteção contra oscilações no ciclo econômico doméstico, redução de riscos, exploração de recursos naturais, entre outros). Esses motivos, de acordo com Zhang, Guillet e Gao (2012), estão diretamente relacionados com as diferentes atividades (ou segmentos de atuação) no qual o

hotel procura atuar, além de elementos como fluxo receptivo de turistas, PIB da região, custos de informação, incentivos a investimentos, entre outros.

A internacionalização das empresas hoteleiras também ocorre em função de aspectos como: a expansão do mercado mundial do setor de turismo, vista a intensificação das atividades comerciais pelo mundo e a exploração de novos destinos e fronteiras do turismo; a resposta ao aumento da concorrência estrangeira, visto o risco de empresas estrangeiras entrarem em seu mercado doméstico; e a redução custos, com terceirização e aquisições globais, gerando vantagens e desenvolvendo competências específicas dentro do setor.

Para o objetivo proposto neste trabalho, há a necessidade de entendimento das estratégias de entrada das redes de hotelaria em mercados estrangeiros, que, de acordo com Clarke e Chen (2008), são: contratos de administração; franquia e licenciamento; alianças estratégicas; *joint-ventures* e investimento direto estrangeiro (IDE). A estratégia dependerá do perfil das redes, se serão baseadas em patrimônio (capital próprio) ou sem investimento, considerando-se o porte da empresa, marca, conhecimentos acumulados, custos de implantação e operação, capital, disponibilidade de mão de obra, etc.

Dentre estas opções, há uma estratégia mais comum às redes hoteleiras quando se trata de internacionalização: Apesar desse modo de entrada não seguir obrigatoriamente uma sequência linear, podendo haver mudanças ao longo do tempo, ela reflete uma cautela inicial para entrada no mercado, sendo elas por meio de franquias, licenças e contratos de administração. Tal estratégia é adotada tendo em vista as incertezas do mercado estrangeiro. Estas modalidades exigem pouco ou quase nenhum investimento na localidade, possibilitando à empresa o primeiro acesso ao mercado.

À medida que a empresa ganha experiência e adquire capacidades específicas dentro do mercado estrangeiro, há uma diminuição nos custos de informações e nos riscos que envolvem o investimento direto. Desta situação surge a possibilidade de uma análise mais robusta do mercado para um eventual movimento de investimento direto. A ideia é que essa entrada gradual permita à empresa um acúmulo de informações e experiências que passem a atuar como atenuadoras das incertezas relativas ao investimento em mercados estrangeiros.

Quadro 2: Estratégias de entrada em mercados internacionais segundo atividade econômica

| | INDÚSTRIA | SERVIÇOS | HOTELARIA |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Exportação | Direta | Direta | Não comercializável |
| | Indireta | Indireta | |
| Arranjos Contratuais | Franquias | Franquias | Contratos de administração |
| | Licenciamentos | Licenciamentos | Franquias e Licenciamentos |
| | Alianças estratégicas | Alianças estratégicas | Alianças estratégicas |
| | <i>Joint-ventures</i> | <i>Joint-ventures</i> | <i>Joint-ventures</i> |
| Investimento Direto | <i>Greenfield</i> | <i>Greenfield</i> | <i>Greenfield</i> |
| | Aquisições | Aquisições | Aquisições |

Fonte: Elaboração própria.

A construção dessa revisão bibliográfica utilizou-se de um referencial estruturado com base na dinâmica do setor industrial. Tais abordagens, em geral, foram elaboradas para a explicação do investimento direto de empresas em diferentes indústrias e países. Contudo, segundo Caves (2007), os elementos centrais desses estudos podem ser aplicáveis ao setor de serviços, quando respeitadas suas características. Notadamente, é necessário destacar a ampla gama de diferentes serviços dentro do setor, limitando a capacidade de formalização. Assim, é necessário um esforço de adequação dos elementos centrais da revisão bibliográfica ao caso da hotelaria, objeto de pesquisa deste estudo.

3 O SERVIÇO DE HOTELARIA E A INDÚSTRIA HOTELEIRA

3.1 O serviço de hotelaria

Segundo Schlüter (2003, p. 158), a hotelaria é "de maneira geral, definida como um sistema comercial composto de bens tangíveis e intangíveis, dispostos para satisfazer as necessidades básicas de descanso das pessoas fora do seu domicílio". Contudo, existem diversas definições de meios de hospedagem adotadas pelos países e regiões. No caso brasileiro é seguida a Lei nº 11.771/2008, mais especificamente o artigo 23, no qual é se lê a seguinte definição:

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

A hotelaria é um segmento heterogêneo, com tipologias diferentes, no qual as principais redes hoteleiras são concentradas geograficamente, enquanto as unidades (hotéis) são geograficamente dispersos. A estrutura de mercado é composta por "um número relativamente pequeno de grandes empreendimentos multinacionais (EMN) e um grande número de empreendimentos de pequenos e médios portes (EPM) comandados localmente" (CLARKE; CHEN, 2008, p. 53), com uma vasta capilaridade no mundo todo.

O negócio hoteleiro é constituído por fatores que elevam o risco da atividade e dos investimentos. Um destes fatores, segundo Gorini e Mendes (2005), são seus elevados custos fixos operacionais, decorrentes de elevado número de funcionário envolvidos na operação (intensivo em mão de obra) e dos altos valores de investimento inicial, manutenção e modernização (intensivo em capital).

Proserpio (2007) ressalta para o fato que o nível da oferta é sempre estático, o que impossibilita determinadas respostas a oscilações na demanda (alta sazonalidade) com base nas temporadas dos respectivos segmentos. Castelli (2003) também entende que o produto da hotelaria também é estático, mas aponta para a necessidade do cliente se deslocar até o empreendimento para o consumo, ou seja, vê a relevância da atratividade do destino para a indústria hoteleira.

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

No contexto das grandes redes de hotelaria também existem diferenças nas estratégias das empresas pela opção de gerenciamento e/ou propriedade do imóvel. A escolha varia de acordo com os objetivos do grupo para a localidade escolhida. Já no caso de hotéis de

pequeno porte, em geral, tanto a administração quanto a propriedade são de responsabilidade do proprietário (GORINI; MENDES, 2005).

Segundo Rendón, Martínez e Flores (2014), a atividade contribui com o papel de gerador de empregos diretos e de oportunidades de trabalho em indústrias complementares, influenciando positivamente na condição de bem-estar dos moradores de localidades turística. Corroborando com tal afirmativa, Jones, Hillier e Comfort (2014) atestam que a importância da indústria hoteleira tem crescido e assumido um papel importante no fomento do turismo e da atividade econômica local.

O setor é impulsionado pelos contínuos avanços em: 1) tecnologias, que possibilitam a diversificação e aumento da qualidade nos serviços do hotel, assim como sua comercialização por canais eletrônicos; 2) em transportes, pelo aumento dos destinos e redução dos custos alcançados pelas modalidades de transporte; 3) meios de comunicação, que impulsionam o marketing digital, comércio eletrônico e acesso a informações sobre a localidade; 4) intensificação e internacionalização das relações comerciais e de produção, ampliando a demanda efetiva e potencial do turismo internacional.

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

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

O serviço de hotelaria também envolve a participação de diversos atores, que contribuem para o dinamismo e complexidade da atividade. Esses *players* também conhecidos por *stakeholders*, são constituídos por instituições públicas e privadas, que foram aglutinados no trabalho de Cypriano (2014).

Quadro 3: Stakeholders do serviço de hotelaria e suas principais funções

| Stakeholder | Principal função |
|---|--|
| Instituições financeiras | Concessão de crédito/ <i>funding</i> |
| Redes hoteleiras | Gestão do negócio hoteleiro |
| Construtoras | Construção do meio de hospedagem |
| Consultorias especializadas | Assessoramento estratégico e operacional |
| Desenvolvedor | Estruturação do negócio |
| Destino | Indução de demanda e oferta de serviços complementares |
| Entidades setoriais | Representação do setor e busca de estímulos |
| Governo | Regulação e criação de estímulos ao setor |
| Investidores | Investimento no setor (novos projetos e transações) |
| Meios de transporte | Deslocamento de turistas |
| Agências e operadoras de turismo | Canal de distribuição do produto hoteleiro |
| Restaurantes | Oferta de serviços de alimentação |
| Sociedade | Oferta de profissionais qualificados |
| Fornecedores | Oferta de serviços e produtos necessários |
| Turistas (clientes) | Consumo de serviços hoteleiros |

Fonte: Cypriano (2014).

No Quadro 3 são mostrados os principais envolvidos na atividade, mas há a participação de diversos outros atores na operação que, por vezes, estão ligados de maneira indireta à gestão, à operação e ao planejamento do empreendimento. Dos atores listados, alguns têm papel de destaque na hotelaria, como o desenvolvedor, que é o principal agente na estruturação do negócio, responsável pela idealização do projeto, mobilização de investidores, contratação de construtoras e negociação com operadoras.

Há de ser destacado também o papel de instituições financeiras e investidores. As primeiras são as principais fontes de financiamento de projetos de hotelaria nos Estados Unidos e na Europa, com baixas taxas de juros e linhas de crédito de longo prazo. Entretanto sua participação no financiamento de projetos no Brasil é muito limitada, além de oferecer

condições proibitivas para o financiamento, como juros altos, curto prazo de financiamento e garantias exigidas. Essas limitações por parte das instituições financeiras fazem com que, mais especificamente no caso brasileiro, o financiamento ocorra por meio de investidores individuais ou fundos de investimento. Tais investimentos englobam desde a construção da estrutura pelo fundo ou por incorporadoras até a compra de unidades habitacionais por investidores individuais – em geral, o comprador de apart-hotéis.

O serviço de hotelaria também necessita de condições favoráveis do mercado para garantir a viabilidade econômica e operacional do empreendimento. Estas condições são chamadas por Cypriano (2014, p. 48) de requisitos de mercado, que, segundo o autor, não garantem a competitividade para uma empresa, mas constituem "a base de sustentação estratégica que deveria ser comum a qualquer empreendimento".

Quadro 4: Requisitos de mercado na atividade hoteleira

| Requisitos do destino | Requisitos do negócio |
|--|------------------------------|
| Economia, política e legislação favoráveis | Financiamento |
| Atratividade turística | Marca |
| Performance hoteleira adequada | Localização do hotel |
| Existência de <i>partners</i> confiáveis | Satisfação do cliente |
| Oferta de terrenos | Responsabilidade social |

Fonte: Cypriano (2014).

Países e regiões com cenários instáveis em sua política e economia, cercados de constantes oscilações, tendem a aumentar o risco de investimento e afetam diretamente a expansão de negócios hoteleiros e de internacionalização das empresas do setor (ERRAMILLI, 1990). Com a busca por condições de estabilidade política e econômica para o crescimento da atividade, Cypriano (2014) afirma que o planejamento das empresas deve contemplar alguns indicadores estratégicos do mercado de destino, como PIB, inflação, câmbio, investimentos públicos e privados, políticas de incentivo de longo prazo, geração de empregos, crescimento do nível de renda, entre outros. Assim, a análise da economia e política local tem papel central na viabilidade econômica e sucesso operacional na hotelaria.

A existência de um cenário político-econômico favorável por si só não é suficiente para garantir que o local de destino do empreendimento satisfaça as condições ideais para a atividade de hotelaria. Segundo Assaf, Josiassen e Agbola (2015), esse serviço é dependente

da atratividade turística da localidade, a qual se compreende como um conjunto de fatores, como infraestrutura (rodovias, aeroportos, ruas asfaltadas, transporte público, etc.), serviços complementares (taxi, restaurantes, bares, etc.), segurança pública, mão de obra qualificada, atrativos turísticos e riqueza de recursos naturais/culturais, entre outros.

A performance hoteleira adequada, segundo Cypriano (2014), é ilustrada pelo histórico de desempenho da atividade hoteleira em determinada localidade. Este desempenho mercadológico é outro ponto central para o planejamento de novos empreendimentos, e é tradicionalmente calculado por indicadores como preço médio, receita por apartamento disponível e taxa de ocupação. Quanto maior for o desempenho na localidade, maiores são as chances de retorno do investimento (reduzindo o risco e tempo de retorno). Contudo, tal indicador é utilizado para realização de projeções, pois os resultados efetivos dependerão da operação e gestão do hotel.

A existência de parceiros ou *partners* pressupõe que para a estruturação e operação de um negócio hoteleiro são necessárias redes de relações que possam trazer benefícios e confiabilidade para a atividade. Operacionalmente, isto se aplica a fornecedores em geral, que possam garantir o suprimento e as demandas comerciais dos hotéis. Outras parcerias também podem ser realizadas entre redes hoteleiras e incorporadoras ou desenvolvedores para a concepção e estruturação de novos negócios. Tais parcerias podem auxiliar na superação de barreiras à entrada em mercados internacionais mais protegidos, por meio de associação com empresas locais.

A disponibilidade de terrenos e localização do hotel também são outros fatores preponderantes no planejamento e execução de um empreendimento de hotelaria. Terrenos com localizações próximas a atrativos turísticos, centros comerciais e empresariais, bares e restaurantes, rápido acesso a transportes públicos, entre outros aspectos, tem em geral um alto custo para aquisição. Esse custo afeta o desempenho do hotel e deve ser considerado frente à expectativa de rentabilidade do setor. Segundo Cypriano (2014), as empresas devem atentar para o potencial construtivo do terreno, de modo que regiões nas quais é permitida a realização de altas verticalizações há a possibilidade do rateio por uma área construída maior.

O negócio hoteleiro tem requisitos básicos para sua estruturação, como observado no Quadro 4. Um desses requisitos é o acesso a fontes de financiamento para a realização de aquisições, renovações e reformas e construções. Cypriano (2014, p. 55) afirma que quase todos os negócios têm alavancagem por empréstimo – na qual o empréstimo é tomado a juros baixos, elevando a rentabilidade do capital do empreendedor. As formas mais comuns de

financiamento nos mercados internacionais são bancos comerciais, fundos privados, fundos de pensão, mercado de capitais, *private equity* e investidos individuais.

A existência de uma marca consolidada complementa o grupo de fatores que auxiliam no sucesso do empreendimento hoteleiro. Com esse tipo de identificação tornam-se estipulados padrões de serviço e atendimento, padrões de qualidade nas instalações, acesso a canais e plataformas de venda e reservas (principalmente no caso de filiação hoteleira), suporte de gestão, etc. Tanto a construção de uma marca independente quanto a utilização de uma marca consolidada por uma administradora hoteleira são processos que aumentam os custos do empreendimento. No primeiro caso, há um aumento nos gastos com *marketing* do hotel durante tempo suficiente para que seja possível a identificação da marca, enquanto no segundo, os custos de utilização de uma marca existente implicam no pagamento de taxas ou *royalties* para a empresa cedente. Mesmo com esse aumento nos custos, Clarke e Chen (2008) afirmam que a identificação de hotel por meio de uma marca tem um potencial maior de geração de receitas.

Com o aumento da concorrência no setor hoteleiro, a atenção à satisfação do cliente tem cada vez recebido mais atenção. Apesar da subjetividade deste requisito, há pontos que afetam positivamente a percepção do cliente, como investimentos na melhoria dos serviços e dos equipamentos e personalização do atendimento. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) demonstraram que quando as expectativas relativas aos serviços são satisfeitas ou superadas, gerando comportamentos favoráveis por parte dos clientes, há um aumento no gasto dos clientes, aumentos nos níveis de preço acima da concorrência, aumento de receitas para a empresa, indicações a terceiros e aumento de fidelidade.

Por fim, a responsabilidade social tem se ganhado importância como tema de pesquisa e como política corporativa. Este fator se baseia na relação entre empresa e sociedade, considerando todos os impactos positivos que entidades particulares ou públicas geram para o bem-estar do ambiente no qual estão inseridas. Segundo Bertonecello e Chang Júnior (2007), essa política tem sido utilizada como estratégia de diferenciação, atribuindo-se imagens positivas às empresas pelo seu compromisso com o desenvolvimento social. No serviço de hotelaria, é comum a contratação de pessoas da localidade do hotel (casos como menor aprendiz, situação de vulnerabilidade social, parcerias com comunidades locais, etc.) e da realização de contratos com fornecedores locais para determinados produtos (agricultura familiar, artesanato e cultura local, pesca sustentável, etc.).

3.1.1 Segmentação e classificação na indústria hoteleira

Atualmente existem diferentes critérios para a classificação e diferenciação dos serviços de hotelaria. Em geral, algumas regiões do mundo, países e companhias adotam diversos aspectos para compor seus sistemas de classificação. Tais critérios podem ser relativos à motivação da viagem, número de apartamentos, preço, tipo de gestão, localização, tipos de serviços, etc.

Os ramos de atividade da hotelaria se baseiam nas diferentes necessidades dos clientes: desde a oferta básica de abrigo, alimento e segurança até a satisfação de experiências intangíveis. Estas atividades são diferenciadas por uma oferta de produtos e serviços específicos, que podem ser: hotéis econômicos; de beira de estrada; de aeroportos; de conferências; *resorts*; hotéis-fazenda; hotéis-butique; *bed & breakfast* (B&B); hotéis-suítes; apart-hotéis (*long stay*); cruzeiros; etc.

Na atividade da hotelaria há também a diferenciação por segmento ou classificação hoteleira, como: *budget* (supereconômico); *economy* (econômico); *midscale*; *upscale*; e *luxury* (luxo). Destes segmentos, os hotéis de categoria econômica e *midscale* são os que estão em maior número no mundo, dado o montante de investimento necessário, pois este valor é inferior ao necessário em hotéis de categoria *upscale* e *luxury*. De acordo com a BSH (2013), os segmentos econômicos e *midscale* representaram, de 2011 a 2013, 80% das aberturas de novos hotéis no Brasil.

Segundo Castelli (2003) existem três formas de classificação que podem ser assumidas pelas empresas ou por entidades oficiais: 1) classificação oficial, na qual entidades governamentais oficiais responsáveis pela atividade turística determinam um padrão de classificação de acordo com as instalações físicas, serviços e preço para os hotéis; 2) classificação privada, que é realizada por instituições independentes ligadas aos serviços hoteleiros, sendo em geral empresas de consultoria com amplo conhecimento da indústria; e 3) autoclassificação ou sem classificação, em casos que os hotéis ou as redes atribuem ou não uma escala de classificação como parâmetro entre seus hotéis.

Com a expansão das redes hoteleiras dentro do mercado internacional, Cypriano (2014) afirma que as próprias marcas passaram a ser um critério mais frequente de classificação e categorização, pois tal forma de identificação já atribui aos hotéis os padrões de serviços, instalações e preços esperados. Ainda segundo o autor, tal condição tem diminuído a relevância das classificações oficiais.

Em contraponto, a tamanha diversidade de serviços na oferta de hotéis independentes faz com que haja uma flexibilização, pois sem uma classificação oficial ou parâmetros de padronização, as empresas buscam soluções mais adequadas a seus produtos. Tal condição impacta tanto no cliente, dificultando a comparação entre destinos e diferentes hotéis, quanto nas instituições, pela dificuldade em obter certificações de padrão de qualidade e pela limitação metodológica gerada na criação de bases de dados do mercado (CYPRIANO, 2014).

Duarte (2009) ilustra dois modos de classificação de hotéis com base em suas categorias. O primeiro caso é de utilização de pontuações previamente definidas baseadas nos serviços ofertados, mais comumente utilizada na Europa e América do Sul. O segundo é da definição da categoria pelo empreendedor, utilizando o preço de venda das diárias como parâmetro, padrão observado nos Estados Unidos e no Canadá.

3.1.2 Sistema Brasileiro de Classificação

No caso brasileiro, herdou-se a categorização dos hotéis segundo número de estrelas dos países da Europa, assumida pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), que classificam os hotéis de uma até cinco estrelas (quanto maior a categoria do hotel, maior é o número de estrelas), levando a segmentação de estruturas e equipamentos.

Duarte (2009) sintetiza os estágios iniciais da formação do Sistema Brasileiro de Classificação Hoteleira. O autor afirma que a Embratur utilizava-se de uma planilha de avaliação, na qual se realizavam pontuações frente aos critérios, que englobavam três grupos:

1) Equipamentos e Edificações, que consideravam as áreas mínimas para as unidades habitacionais (UH), *lobby*, áreas de recepção para *check-in* e *check-out*, restaurante, acabamentos, portaria, elevadores (para prédios com mais de quatro andares), salas de estar, áreas de circulação, etc.;

2) Instalações, que qualificavam os equipamentos e instalações das unidades habitacionais, assim como as áreas do departamento de alimentos e bebidas (A&B), lavanderia, entre outras, incluindo meios de comunicação, tipo de climatização, mobília, etc.

3. Serviços, que analisava o número de empregados do hotel, tanto por setor quanto total; analisava a qualificação dos funcionários envolvidos nos serviços (educação formal ou por tempo de experiência); e os serviços de governança, como arrumação e limpeza do apartamento, troca de roupas de cama e banho, etc.

Os fundamentos dessa classificação e a credibilidade da avaliação passaram a ser discutidos e questionados, levando em janeiro de 1998 à revogação de sua utilização pela Embratur, por meio da Deliberação Normativa nº 387. Segundo Duarte (2009, p. 37),

Foi implantado um novo regulamento para estabelecer o conceito de empresa hoteleira, os processos de trabalho e novos critérios de avaliação e classificação. Esse regulamento definiu os tipos e as categorias de hotéis e os requisitos mínimos para a operação, o funcionamento e as condições de contratação dos serviços.

A padronização estabelecida pelo Inmetro foi abandonada em 2002 após a realização de um convênio entre Embratur e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). As duas instituições constituíram um comitê para realização de novos estudos e para a criação de uma nova classificação, que resultou na avaliação da qualidade dos serviços hoteleiros por meio de um manual de avaliação, que considera requisitos e valores de acordo com cada categoria, e de uma matriz de classificação, permanecendo a avaliação segundo estrelas, de um a cinco.

Segundo Cypriano (2014), é utilizado atualmente no país o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, que recebeu aprovação em 2010 e conta com a adesão voluntária dos empreendedores. O Ministério do Turismo (MINTUR, 2010) criou o sistema com suas categorias definidas em estrelas e classifica sete tipos de meios de hospedagem.

Quadro 5: Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

| | |
|---|---|
| Hotel (1 a 5 estrelas) | Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. |
| Resort (4 a 5 estrelas) | Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. |
| Hotel Fazenda (1 a 5 estrelas) | Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo. |
| Bed & Breakfast (1 a 4 estrelas) | Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida. |
| Hotel Histórico | Instalado em edificação preservada em sua forma original ou |

| | |
|--|---|
| (3 a 5 estrelas) | restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos. |
| Pousada (1 a 5 estrelas) | Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. |
| Flat/Apart-hotel (3 a 5 estrelas) | Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. |

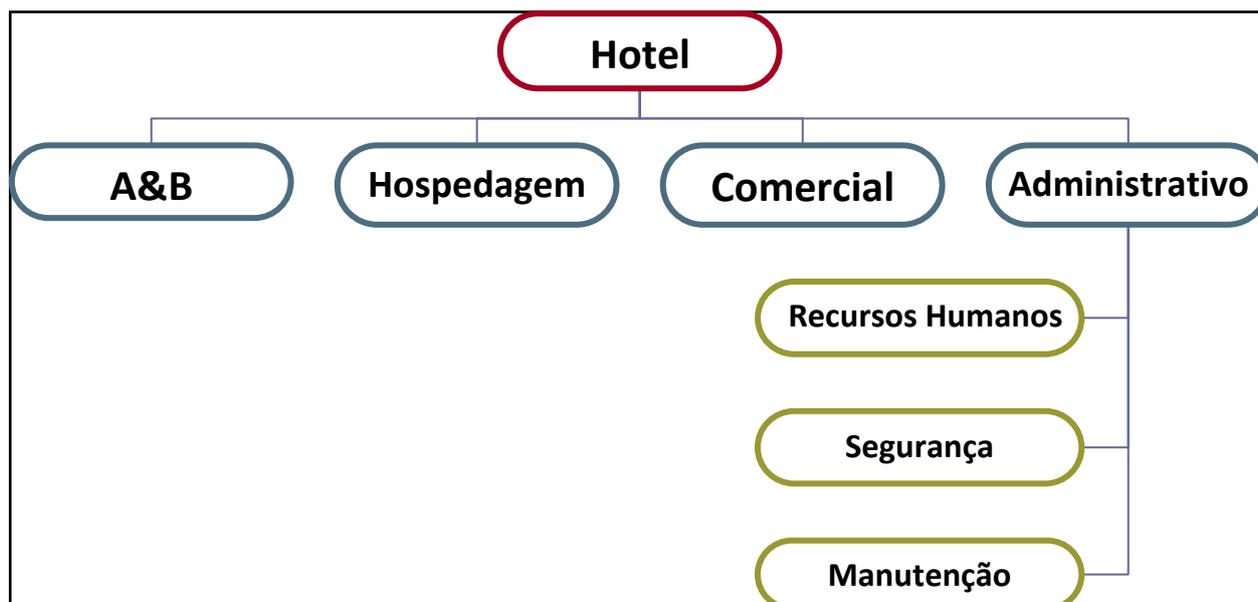
Fonte: MINTUR (2010), elaboração própria.

Apesar da existência de um sistema de classificação oficial no Brasil, Cypriano (2014) afirma que estes ainda não estão consolidados e não contam com total aceitação dos empresários. A autoclassificação tem despontado no cenário nacional, principalmente com a expansão das redes internacionais e suas marcas já consolidadas, dificultando a comparação dos serviços e padrões com a classificação oficial. Entretanto, não há um órgão fiscalizador no país para a realização de controle de qualidade efetivo de cada empreendimento.

3.1.3 Estrutura Operacional

Segundo Duarte (2009), os hotéis têm quatro divisões dentro de sua estrutura organizacional que independem de sua categoria. Tais departamentos podem ser classificados de modo genérico como: comercial, de hospedagem, de alimentos e bebidas e administrativo/financeiro.

Figura 1: Estrutura Organizacional de Hotéis



Fonte: Duarte (2009), elaboração própria.

Quase todos os processos que envolvem alimentos e bebidas são operacionalizados pelo setor de A&B, com exceção das geladeiras de apartamento, por estar dentro da UH – responsabilidade do setor de Hospedagem. Desses processos destacam-se produção, serviço e eventos, que podem variar de acordo com a estrutura do hotel, como café da manhã, refeições (*à la carte* ou *buffet*), *room service*, bar, etc. É neste setor que são elaborados os cardápios, os orçamentos, venda de produtos e ordens de serviço para eventos, fichas técnicas das preparações e atendimento aos clientes.

Ao setor de Hospedagem são atribuídas as atividades de recepção, telefonia, portaria, *conciERGE*, governança, e, em casos de hotéis de grande porte, a divisão responsável pelas reservas. Este é o setor com o qual o cliente realiza seu primeiro contato junto ao hotel, desde a reserva até a recepção e acolhimento do hóspede. Entre suas diversas tarefas estão as reservas de diárias, *check-in*, *check-out*, serviços de informações aos hóspedes, arrumação da UH (governança) e planejamento da taxa de ocupação.

A área Comercial do hotel é responsável pelas relações públicas e tarefas de promoção, vendas e reservas dos serviços do hotel, que por vezes são realizadas em conjunto com o setor de Hospedagem. Algumas atribuições ao setor são contato com meios de divulgação e propaganda, relação com avaliadores externos, programas de fidelidade, política de preços, contato direto com o cliente e *mailing*.

Por fim, o setor Administrativo é responsável pela coordenação administrativa e financeira do empreendimento hoteleiro, e são subordinadas a esta área os departamentos de Recursos Humanos, Manutenção e Segurança. Este setor tem como atribuições o controle dos bens e recursos financeiros, análise de relatórios de desempenho, acompanhamento dos relatórios setoriais, elaboração de orçamentos anuais, compras, recebimento e acondicionamento de mercadorias, vigilância, manutenção predial, gestão de pessoas, auditoria noturna, pagamento de contas, entre outras.

É comum observar nos processos operacionais de hotéis a realização de mais de uma tarefa ou atribuições por um departamento ou até a absorção de determinadas responsabilidades por outros setores, como ilustram Castelli (2003), Caon (2008) e Lashley e Spolon (2011). Apesar de serem características comuns descritas de modo amplo, sua aplicação dependerá do tamanho e da estrutura do hotel.

3.2 A Indústria Hoteleira no Brasil e no mundo

3.2.1 Breve Histórico da Hotelaria Internacional

A indústria hoteleira é diretamente afetada pelas oscilações nos ciclos econômicos. Tais oscilações contribuem em resposta a demanda, para o aumento ou para a diminuição da oferta de apartamentos e hotéis. Além de afetar os hotéis individualmente, estes períodos de instabilidade econômica também têm efeito sobre os grupos hoteleiros. Em geral, são nestes momentos de retração e crise em que ocorrem as mudanças na estrutura do mercado, por meio de um processo mais rápido de concentração do setor de hotelaria, levando à consolidação das grandes redes internacionais.

Durante as oscilações e períodos de crise, empreendimentos hoteleiros mais antigos sucumbiram aos maus resultados operacionais recorrentes, dada as limitações na demanda. Frente a isso, as redes hoteleiras deram início a suas estratégias de expansão por meio de aquisições e fusões. Santos (2012) ilustra como tal trajetória resultou na consolidação das grandes redes internacionais a partir da década de 1970, impulsionadas pelo aumento da atividade turística no mundo todo. Neste período, houve um movimento de fusões e aquisições entre hotéis e companhias aéreas europeias e norte-americanas, que tinha como objetivo um aumento na sinergia entre hospedagem e transportes com vistas à atividade turística, dando origem a novas redes hoteleiras.

Já no início da década de 1980, uma parcela considerável dos *players* globais era composta por esses grandes grupos. Após as crises desta década, houve a aquisições de novos hotéis por redes britânicas. Mesmo com essas aquisições, os hotéis das redes necessitavam de resultados financeiros satisfatórios. Tal necessidade, fundamental para a sobrevivência dos negócios, levou ao surgimento de um novo segmento no mercado hoteleiro: os hotéis econômicos.

Segundo Ismail (2004), esse segmento buscava a eficiência operacional por meio da redução de seus custos. O espaço disponível nos apartamentos e áreas úteis foram reduzidos, com um menor número de funcionários e serviços à disposição, assim como as *amenities* e tarifas, e a alimentação deixou de ser inclusa. Atualmente, os hotéis econômicos e *midscale* são predominantes no mundo todo por suas tarifas reduzidas, atendendo a todos os tipos de demanda e fins turísticos.

Durante as décadas de 1990 e 2000, o processo de fusões e aquisições teve continuidade, seguido pela criação de diferentes marcas dentro dos grupos hoteleiros para atender os segmentos do mercado. Neste período houve a intensificação de outras modalidades, de internacionalização dos grandes grupos de hotelaria, como franquias, licenciamentos, *joint-ventures* e alianças estratégicas. Estas novas modalidades transformam o perfil do mercado hoteleiro, fazendo com que as redes abdicuem de propriedades (intensivas em capital) e direcionem seus esforços para a prestação de serviços de administração, com baixo volume de investimentos, baseadas em anos de know-how operacional (intensivo em conhecimento).

3.2.2 O Mercado Mundial de Hotelaria

Segundo o relatório anual da Wyndham (2015), o mercado mundial de hotelaria consiste em aproximadamente 168.000 hotéis, com receita anual combinada que se aproxima dos US\$ 460 bilhões. A oferta total é estimada em mais de 15,7 milhões de apartamentos, dos quais 53% estão ligados são afiliados a uma marca (grupo hoteleiro). Tal oferta é concentrada nos 20 maiores países, que somam quase 82% da oferta de quartos.

No mesmo relatório encontram-se dados da Smith Travel Research Global (STR) sobre a distribuição regional de indústria de hotéis pelo mundo, que permite observar a predominância da América do norte e Europa como as regiões com maior oferta hoteleira no mundo, como se observa na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição Regional da Indústria Hoteleira Mundial

| Região | Hotéis | | Apartamentos (milhões) | | Receita (bilhões) | | Afiliação (Rede) |
|--------------------------|----------------|-------------|---------------------------|---------------|----------------------|-------------|---------------------|
| | | | | | | | |
| América do Norte | 59.586 | 35,5% | 5,4 | 34,4% | 154 | 33,5% | 69% |
| Europa | 60.723 | 36,2% | 4,5 | 28,7% | 145 | 31,5% | 40% |
| Ásia-Pacífico | 31.556 | 18,8% | 4,0 | 25,5% | 105 | 22,8% | 52% |
| América Lat./ Oriente M. | 15.820 | 9,4% | 1,8 | 11,5% | 56 | 12,2% | 43% |
| TOTAL | 167.685 | 100% | 15,7 | 100,0% | 460 | 100% | – |

Fonte: Wyndham (2015). Adaptado pelo autor.

No mercado mundial da indústria hoteleira existem centenas de companhias — internacionalizadas ou não. A HOTELS Magazine, revista especializada do segmento, realiza um *survey* anual com empresas que resulta numa publicação com as 300 maiores redes de hotelaria do mundo em número de hotéis. Estudos especializados semelhantes também são realizados por empresas como Jones Lang LaSalle (JLL), Smith Travel Research Global (STR), entre outras.

Atualmente, as 10 maiores empresas no mercado mundial, em termos de hotéis, são em maioria norte-americanas, contando com mais duas empresas chinesas, uma britânica e uma francesa, sendo estas: Accor, Best Western, Choice, Hilton, Home Inns, IHG, Jin Jiang, Marriott, Starwood e Wyndham. A seguir, os dados relativos às suas estruturas e desempenho.

Accor

A Accor Hotels é um grupo hoteleiro francês com quase 3.900 estabelecimentos distribuídos por 92 países, que conta com mais de 190.000 funcionários. A empresa — que no ano de 2015 alcançou mais de € 5.5 bilhões em receitas — tem duas áreas de *expertise*: HotelInvest, na qual atua como proprietária e investidora em novos empreendimentos hoteleiros; e HotelServices, segmento baseado em prestação de serviços de gestão e franquia no qual é líder mundial.

A rede oferece um portfólio de marcas internacionalmente reconhecidas que abrangem desde o segmento luxo até o econômico, como: Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel, Novotel, Mercure, Mama Shelter, adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access e hotelF1. Considerando-se a distribuição das unidades habitacionais por segmento de atuação, o panorama geral mostra a rede com 47% de seus apartamentos como sendo

econômicos; 37% como *midscale*; e 16% como luxo e *upscale*. Observa-se ainda que mais de 75% de sua oferta de apartamentos está concentrada na França, em outros países da Europa e Ásia-Pacífico.

Os hotéis podem ser ligados à rede por meio de quatro estruturas operacionais distintas: franquias, contratos de administração, *leases* (licenciamentos) e propriedade. Dos 3.873 hotéis sob a bandeira da Accor, a distribuição entre as estruturas operacionais é de 35% de hotéis ligados à rede via contratos de administração; 30% de contratos de franquia; 26% de *leases*; e 9% de hotéis de propriedade da empresa. Dentro os segmentos, observa-se a predominância de 1) contratos de administração em hotéis das categorias luxo e *upscale*, e 2) franquias em hotéis econômicos.

Em 2015, a Accor Hotels inaugurou 229 hotéis, com um total de 36.172 apartamentos, totalizando mais de meio milhão de unidade habitacionais disponíveis. Do total de novos empreendimentos, contratos de administração e franquia representam 92%; licenciamentos 6%; e hotéis próprios 2%. Tais aberturas ocorreram em grande parte fora da Europa (Ásia-Pacífico principalmente) e dentro do segmento econômico.

Best Western

A Best Western Hotels & Resorts é uma rede norte-americana com operações em mais de 100 países, com uma oferta de 4.100 hotéis, totalizando mais de 300.000 apartamentos. A empresa trabalha diretamente com o licenciamento de sua marca, de modo que os mais de 4.000 hotéis são independentes em termos de propriedade e operação (*member-owner*).

Para seus membros-proprietários, a empresa oferece um portfólio de 7 marcas diferentes que abrangem os segmentos *midscale*, *upper midscale*, *upscale* e luxo, que são: Best Western, Best Western Plus, Vīb, Best Western Premier, Glō, Best Western Executive Residency e BW Premier Collection.

Choice

O Choice Hotels International é um grupo norte-americano com 6.423 hotéis distribuídos por mais de 35 países, totalizando uma oferta de 507.483 apartamentos. O grupo teve US\$ 860 milhões em receitas no ano de 2015, contando com 1.462 empregados nas atividades operacionais nos Estados Unidos. A empresa baseia sua estratégia primariamente no franqueamento de hotéis.

Como um grupo hoteleiro franqueador, o Choice oferece 11 marcas em seu portfólio abrangendo desde o segmento econômico até o de luxo, com: Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Clarion, Sleep Inn, Econo Lodge, Rodeway Inn, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Cambria hotels & suites e Ascend Hotel Collection.

A empresa trabalha com dois tipos de sistemas de franquia em seus negócios internacionais: acordo de franquia direta e acordo de franquia *master*. No primeiro caso, o contrato de franquia é estabelecido diretamente com a rede, enquanto no segundo, há a concessão a um franqueado *master* que tem a possibilidade de sublicenciar empreendimentos em seu país. De sua oferta total de hotéis, 1.147 são internacionais, dos quais 507 são acordos de franquia direta e 640 são acordos de franquia *master*, enquanto todos os restantes estão no mercado norte-americano (82%).

Hilton

A Hilton Worldwide é uma companhia hoteleira norte-americana com 4.610 hotéis distribuídos por 100 países dos 5 continentes, contando com mais de 164.000 funcionários. Ao final de 2015, a empresa registrou uma receita de quase US\$ 11,3 bilhões, divididos entre as operações em hotéis (propriedade e investimento em novos hotéis) e *royalties* e taxas (contratos de administração, franquia e *leasing*).

Seu portfólio está direcionado aos segmentos luxo, *upper upscale* e *upscale* dos serviços de hotelaria, com as respectivas marcas: Hilton Hotels & Resorts, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio-A Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton, Hilton Grand Vacations e a recém-lançada Tru by Hilton.

A empresa tem diferentes contratos para os hotéis, podendo ser ligados à marca por meio de: 1) propriedade (Hilton); 2) contratos de administração e franquia; e 3) *timeshare*. Dos 4.610 hotéis ligados à rede Hilton estão disponíveis um total de 758.502 apartamentos, dos quais, divididos pelos três tipos de estruturas operacionais, tem-se: mais de 91% ligados via contratos de administração e franquias; 7,84% de hotéis de propriedade da Hilton Worldwide; e menos de 1% por meio de *timeshare*.

A Hilton tem sua operação concentrada nos Estados Unidos da América, com mais de 83% de seus hotéis no país. O restante está distribuído entre Europa, América (excluindo-se os EUA), Ásia-Pacífico, Oriente Médio e África.

Ao final de 2015, a empresa consolidou o aumento de sua oferta com mais 134.000 apartamentos em construção, de um total de 266.000 planejados para os próximos anos, sendo que todos esses apartamentos são encaixados nos sistemas de contratos de administração e franquias.

Home Inns

A Home Inns Hotel Group é rede chinesa, com uma oferta total de 2.609 hotéis, que totalizam mais de 296.000 apartamentos em 335 cidades da China. A empresa, que no ano de 2014 obteve mais de US\$ 1 bilhão em receitas, conta com 25.176 funcionários (excluindo-se hotéis administrados e franqueados).

A empresa conta com quatro marcas em seu portfólio, todas do segmento econômico: Homeinn, Motel, Yitel e Fairyland. Dentro deste segmento a Home Inns é líder dentro do mercado chinês. A rede opera com dois modelos de negócios: contratos de administração e franquias e hotéis próprios. Sob o primeiro modelo são 1.695 hotéis ou 75% de sua oferta, enquanto os outros 35% são hotéis de propriedade da empresa.

IHG

A IHG ou InterContinental Hotels Group é uma empresa britânica com mais de 5.000 hotéis distribuídos por quase 100 países, com oferta total de 744.368 apartamentos. No ano de 2015, a empresa teve mais de US\$ 1,8 bilhões em receitas, contando com mais de 350.000 funcionários pelo mundo. Apesar de o grupo ser proprietário de hotéis pelo mundo, seu foco é direcionado para a administração ou franquias de empreendimentos hoteleiros, variando de acordo com o mercado de destino.

O portfólio oferecido pela empresa abrange todos os segmentos do mercado hoteleiro, representado pelas marcas: InterContinental Hotels & Resorts, Kimpton Hotels & Restaurants, Hotel Indigo Hotels, EVEN Hotels, HUALUXE Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Holiday Inn Hotels & Resorts, Holiday Inn Express Hotels, Holiday Inn Resort, Holiday Inn Club Vacations, Staybridge Suites Hotels e Candlewood Suites Hotels.

As estruturas operacionais podem ser ligadas à empresa por meio de propriedade, contratos de administração e franquias. O modelo de negócios da IHG é direcionado para contratos de administração e franquias, que correspondem a 83,8% e 16% respectivamente.

Do total de hotéis ligados à marca, apenas sete são de propriedade do grupo, representando pouco mais de 0,1% de seu portfólio.

A maior parte de seus apartamentos está concentrada nas Américas, totalizando 64% de sua oferta. O restante tem presença na Europa (14%), China (12%) e Ásia, Oriente Médio e África (10%). Apesar de atuar em todos os segmentos, a empresa tem direcionado sua expansão para as divisões luxo, *upscale* e *upper midscale*, que representam 61% de suas receitas, priorizando os mercados norte-americano, do Oriente Médio, Alemanha, Reino Unido, Canadá, China, Índia, Rússia, México e Indonésia.

Jin Jiang

A Shanghai Jin Jiang International Hotels é uma rede hoteleira chinesa presente em 61 países de Ásia, Américas, África e Europa com 3.090 hotéis, que resultam numa oferta de cerca de 374.120 apartamentos. A empresa, que em 2015 teve mais de US\$ 1,8 bilhão em receitas, conta com aproximadamente 34.000 funcionários.

A empresa atua no segmento luxo, *upper upscale*, *upscale* e *midscale* com as marcas: Jin Jiang Hotel, Peace Hotel, Wuhan Jin Jiang International Hotel, Jin Jiang Tower, Beijing Kunlun Hotel, Jin Jiang Tomson Hotel, Yangtze Hotel, Park Hotel, Jian Guo Hotel, Cypress Hotel, Holiday Inn Downtown Shanghai, Rainbow Hotel, Shanghai Hotel, Shanghai Jing An Hotel, Shanghai Sofitel Hotel, Jiangsu Nanjing Hotel, Wuxi Jin Jiang Grand Hotel, West Capital International Hotel, Kunming Jin Jiang Hotel, Jin Jiang Metropolo, Jin Jiang Inn, Bestay Hotels Express, Jinguang Inn, Premiere Classe, Campanile, Kyriad e Golden Tulip.

De sua oferta de hotéis, quase 18% são representados por hotéis de luxo, *upper upscale*, *upscale*, concentrados na Américas com 343 hotéis. No entanto, frente ao total, mais da metade dos hotéis está na China e restante da Ásia (50,6%), seguido pela Europa com aproximadamente 35%.

Marriott

A Marriott International é uma rede hoteleira norte-americana que conta com 4424 hotéis pelo mundo, totalizando uma oferta de quase 760.000 apartamentos, com suas receitas ao final do ano de 2015 somando US\$ 14,49 bilhões. Dentro de sua estrutura operacional e administrativa, a empresa conta com mais de 127.500 funcionários.

O portfólio de marcas da rede abrange hotéis dos segmentos *midscale*, *upscale*, *upper upscale* e luxo, representados por: The Ritz-Carlton, Bulgari Hotels & Resorts, Gaylord

Hotels, AC Hotels by Marriott, EDITION, Courtyard by Marriott, JW Marriott, Residence Inn by Marriott, Autograph Collection Hotels, SpringHill Suites, Renaissance Hotels, Fairfield Inn & Suites, Marriott Hotels, TownePlace Suites, Delta Hotels and Resorts, Protea Hotels, Marriott Executive Apartments, Moxy Hotels e Marriott Vacation Club.

O grupo trabalha com três estruturas operacionais que ligam os hotéis à rede, que são: contratos de administração (operação), franquia e propriedade. Mas a rede Marriott foca sua estratégia para vínculos via contratos de administração e franquia de longo-prazo, que correspondem respectivamente a 57% e 40% da sua oferta total de apartamentos.

Os hotéis do grupo Marriott estão concentrados na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) com mais de 82% de sua oferta de hotéis (3.643). Os demais estão na Europa (7,35%), Ásia-Pacífico (4,41%), Oriente Médio e África (3,44%) e América Latina e Caribe (2,46%). Dos 4.424 hotéis vinculados à rede, 275 hotéis ou 6,2% são do segmento luxo concentrados nos Estados Unidos, Ásia Pacífico e Europa.

Starwood

A norte-americana Starwood Hotels & Resorts Worldwide é uma das 10 maiores companhias de hotelaria e lazer do mundo, com uma oferta total de 1.222 hotéis e aproximadamente 354.200 apartamentos em quase 100 países. Com uma receita de mais de US\$ 5,98 bilhões em 2014, a empresa conta com mais de 180.400 funcionários sob sua gestão e foca suas operações em hotéis administrados e próprios e gestão de escritórios corporativos.

O portfólio de marcas oferecidas pela rede está concentrado nos segmentos luxo, *upper upscale* e *upscale*, com: St. Regis, The Luxury Collection, W Hotels, Westin Hotels & Resorts, Sheraton, Le Méridien, Four Points, Aloft e Element. Do total de hotéis, 74,3% se encaixam no segmentos luxo e *upper upscale*, enquanto os outros 25,7% representam os hotéis *upscale*.

A Starwood tem hotéis ligados à rede por meio de contratos de administração, franquia e propriedade. Os hotéis que são de propriedade da empresa representam pouco mais de 4% de sua oferta, enquanto contratos de administração e franquias correspondem a 47,7% e 48,1% respectivamente.

Com operações nos cinco continentes, a rede concentra seus hotéis nas Américas (Américas do Norte e Latina, México e Caribe) com mais de 56% de sua oferta, mais especificamente na América do norte e Caribe com 601 hotéis. Os demais estão na Ásia-

Pacífico com 23,6% da oferta, com destaque para a China com 146 empreendimentos, e pela Europa, África e Oriente Médio com 20,4%.

Wyndham

O grupo norte-americano Wyndham Hotel Group é a maior rede hoteleira do mundo em número de hotéis, com um total de 7.812, resultando numa oferta de mais de 687.000 apartamentos. A empresa em 2015 atingiu mais de US\$ 5,5 bilhões, contando com aproximadamente 37.700 empregados.

Seu portfólio de marcas é destaque em grandes mercados norte-americanos e outros pelo mundo, abrangendo os segmentos *upscale*, *midscale* e econômico (com predominância do último): Wyndham Hotels & Resorts, Ramada, Days Inn, Super 8, Howard Johnson, Wingate by Wyndham, Microtel Inns & Suites by Wyndham, TRYP by Wyndham, Dolce Hotels & Resorts, RCI, Landal GreenParks, Novasol, Hoseasons, cottages.com, James Villa Holidays, Wyndham Vacation Rentals, Wyndham Vacation Resorts, Shell Vacations Club and WorldMark by Wyndham.

A empresa tem três modelos de negócios com os quais se vinculam aos hotéis: franquias, contratos de administração e propriedade. Apesar destes três modelos, a empresa é predominantemente focada em hotéis ligados via franquias, sendo esta modalidade responsável por 99% de seu total de hotéis, enquanto existem apenas 83 hotéis sob contratos de administração e 2 hotéis próprios.

Da oferta total do Wyndham, 76% são representados pelo segmento econômico, seguido por quase 21% de hotéis *midscale*. Sua oferta também é concentrada nos Estados Unidos com mais de 71%, seguido por quase 15% da oferta na região Ásia-Pacífico.

Uma síntese dos principais dados da 10 maiores redes de hotelaria pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2: 10 Maiores Redes Hoteleiras do Mundo 2015

| Rede Hoteleira | País | Hotéis | Apartamentos | Receita (milhões) |
|----------------------------------|-------------|---------------|---------------------|--------------------------|
| Wyndham | EUA | 7.812 | 678.042 | US\$ 5.536 |
| Choice | EUA | 6.423 | 507.483 | US\$ 860 |
| IHG | Reino Unido | 5.032 | 744.368 | US\$ 1.800 |
| Hilton | EUA | 4.610 | 758.502 | US\$ 11.272 |
| Marriott | EUA | 4.424 | 759.330 | US\$ 14.486 |
| Best Western ¹ | EUA | 4.100 | 302.144 | — |

| | | | | |
|-------------------------------|--------|---------------|------------------|------------|
| Accor | França | 3.873 | 511.517 | € 5.581 |
| Jin Jiang | China | 3.090 | 374.120 | US\$ 1.807 |
| Home Inns ¹ | China | 2.609 | 296.075 | US\$ 1.101 |
| Starwood ¹ | EUA | 1.222 | 354.200 | US\$ 5.983 |
| TOTAL | | 43.195 | 5.285.781 | |

¹ - **Dados de 2014.**

Fonte: Wyndham (2015); Choice (2015); IHG (2015); Hilton (2015); Marriot (2015); Best Western (2014); Accor (2015); Jin Jiang (2015); Home Inss (2014); Starwood (2014); elaboração própria.

3.2.3 Breve Histórico da Hotelaria Brasileira

Um breve histórico do segmento de hotelaria brasileiro é ilustrado no trabalho de Gorini e Mendes (2005). Segundo os autores, a hotelaria e a atividade turística como um todo foram impulsionadas pelo desenvolvimento de infraestrutura de transporte rodoviário e aéreo no país, como também por investimentos da Embratur no final década de 1960 e ao longo da década de 1970, incentivos fiscais e financiamentos do BNDES. Neste período, havia uma pequena entrada de redes internacionais de hotelaria no país, e ela se baseava em duas estratégias: 1) investimentos imobiliários e gestão próprios, por fusões e aquisições ou investimentos *greenfield*; 2) contratos de administração de operações, com a estrutura construída por investidores locais.

Já no final do anos 1980, após um período de estagnação da economia nacional, a entrada ocorre de forma mais acentuada de redes hoteleiras internacionais no Brasil, buscando os centros econômicos do país – São Paulo e Rio de Janeiro, principalmente – para a diversificação de seus mercados de atuações e expansão das marcas e rede. Tal situação se mantém estável até 1994 que, com a estabilização do país, foi observada uma expansão da demanda por serviços de hotelaria. Esse crescimento da demanda era impulsionado pelo aumento do poder de compra dos brasileiros e pelos investimentos em infraestrutura, que levou à consolidação do atividade turística doméstica. Gorini e Mendes (2005) afirmam que foi neste período que houve a reorganização do setor, gerando novos polos e empreendimentos turísticos.

Apesar do aumento na oferta de hotéis de redes internacionais, a hotelaria brasileira ainda era composta, majoritariamente, por hotéis de pequeno e médio portes, com propriedade e administração familiar. Todavia, a partir dos anos 2000, observa-se a franca expansão da oferta hoteleira de redes internacionais no país. A entrada das empresas multinacionais fez

surgir diversos hotéis de luxo, em localidades específicas da atividade turística, como as principais capitais e destinos de praia e férias (lazer) na região nordeste.

No início dos anos 2000, o Brasil experimentou um período de crescimento econômico, despontando como um dos principais destinos para investimentos no setor de hotelaria. Com o crescimento de oportunidades de negócios e destaque internacional, houve a expansão da oferta de hotéis econômicos e *midscale* no mercado nacional. Entretanto, com a eclosão da crise na Europa em 2012, impactando a atividade econômica mundial, diminuíram nas expectativas de curto prazo quanto aos investimento em hotelaria. Atualmente, segundo a JLL (2015b), as incertezas econômicas e políticas que permearam o cenário brasileiro nos últimos anos diminuíram as perspectivas de investimento no país. Contudo, a depreciação da moeda brasileira frente ao dólar americano atenua a crise, gerando um aumento na atividade turística nacional e internacional.

3.2.4 O Mercado Brasileiro de Hotelaria

Atualmente, o mercado nacional de hotelaria é atendido majoritariamente por hotéis independentes, mas com o recebimento de investimentos internacionais e crescimento dos financiamento de empreendimentos do tipo condo-hotéis, há um aumento no número de hotéis administrados por redes, tanto nacionais quanto internacionais. Na oferta brasileira, segundo JLL (2015), predominam as categorias econômica e *midscale*, com diárias médias abaixo de R\$ 260,00.

Apesar do acelerado crescimento relativo de hotéis independentes em um período de 16 anos, o número de de hotéis de redes vêm crescendo no país e ganhando corpo no cenário nacional. A maioria dos hotéis independentes são de pequeno porte, ou seja, pequenas pousadas, *bed & breakfast*, albergues e outras formas de hospedagem que exigem menor investimento e estrutura, muitas vezes adaptados de uma estrutura residencial familiar, e assim alteram a proporção entre hotéis de redes e hotéis independentes.

O estudo da JLL (2015), corrobora com tal afirmação. Segundo o relatório, a oferta hoteleira no Brasil ter características singulares, pois mais de 90% da capacidade do país é representada por hotéis independentes, ou seja, sem vínculos ou relações com redes nacionais ou internacionais. No entanto, se considerarmos a oferta de quartos, esta proporção se reduz para menos de 70%. Esta parece ser uma tendência, pois os dados da JLL (2010, 2015) para o período entre 2010 e 2015 mostram que a oferta de hotéis e apartamentos de redes aumentou de 7,5% para 9,5% e de 25,8% para 32,1%, respectivamente.

O interesse específico deste trabalho é nas grandes redes hoteleiras internacionais por sua capacidade de expansão para mercados estrangeiros e sua crescente participação no mercado brasileiro. De acordo com Statista (2015), das 10 maiores redes do mundo em termos de número de hotéis, mais da metade são norte-americanas. O relatório da JLL (2015), *Hotelaria em Números Brasil 2015*, mostra o *ranking* das 50 maiores redes hoteleiras presentes no Brasil, sendo que destas 50 redes, 15 são de origem estrangeira, como se observa na Tabela 3.

Tabela 3: Maiores Redes Hoteleiras Estrangeiras no Brasil (em número de hotéis) 2015

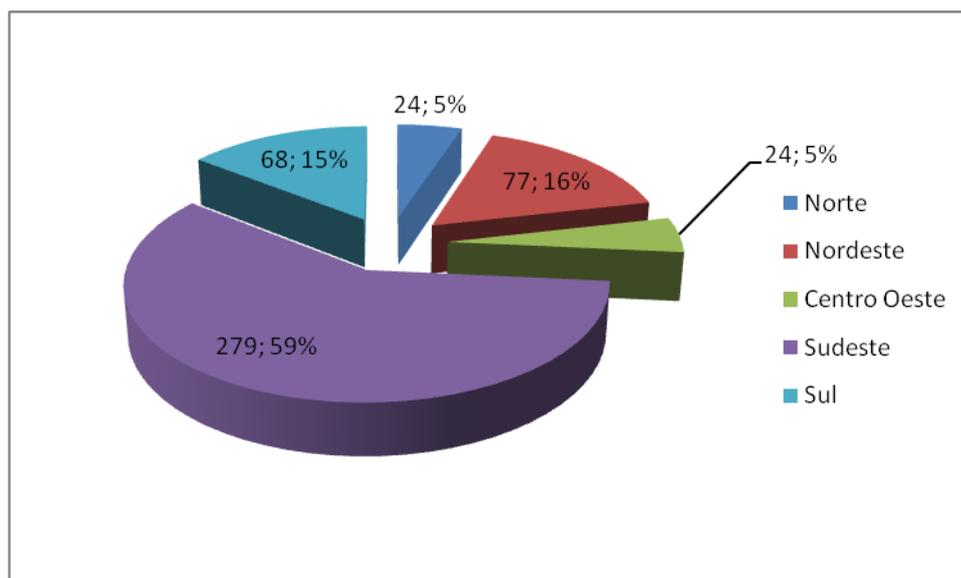
| Rede Hoteleira | País | Hotéis | Apartamentos |
|---|-------------|------------|---------------|
| Accor | França | 249 | 41.354 |
| Choice | EUA | 59 | 11.069 |
| Louvre* | França | 39 | 7.220 |
| Wyndham | EUA | 20 | 5.359 |
| Best Western | EUA | 20 | 1.906 |
| IHG | Reino Unido | 18 | 3.355 |
|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

Fonte: JLL (2015), elaboração própria.

Com base nas tabelas 2 e 3, das 10 maiores redes internacionais de hotéis, nove estão presentes no Brasil, considerando-se a aquisição do Louvre Hotels Group pelo grupo Jin Jiang Hotels. A oferta de hotéis no Brasil parece ser afetada pelo aumento da demanda internacional por serviços de hotelaria, com padrões de exigência mais alinhados àqueles estabelecidos pelas redes estrangeiras. Isto se dá graças a programas de fidelidade, padronização de serviços e instalações, atendimento, qualidade dos apartamentos, entre outros aspectos.

O total dos 472 hotéis das 15 maiores redes internacionais que podem ser localizadas por segmento e por região do Brasil. Com um nível maior de agregação dos dados, a distribuição dos hotéis das redes internacionais de hotelaria no Brasil se mostra mais concentrada na região sudeste, seguida por nordeste e sul, como se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2: Localização regional das redes internacionais no Brasil (2015).



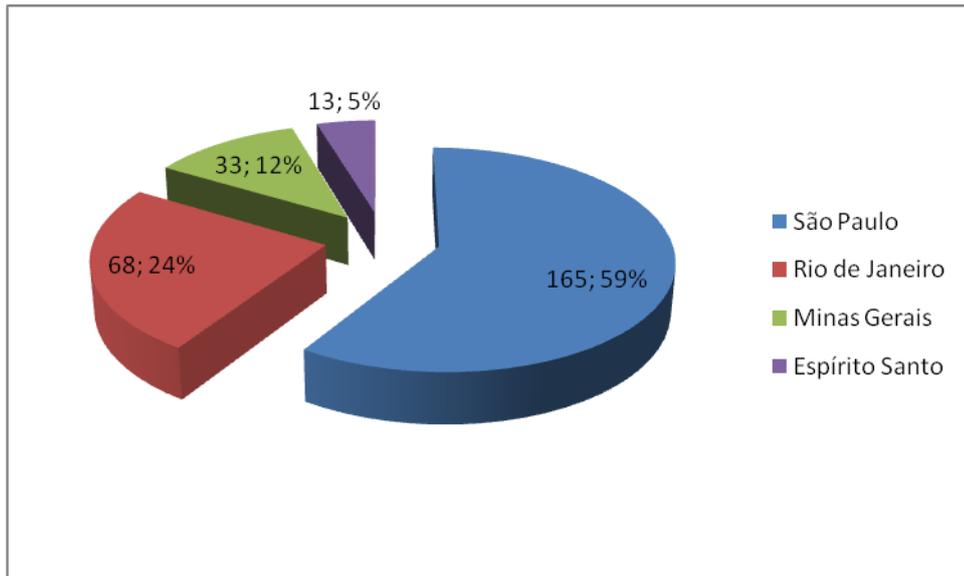
Fonte: JLL (2015), elaboração própria.

A concentração dos hotéis de redes internacionais na região sudeste pode ser explicado pelas diferentes demandas de serviços de hospedagem dentro dos 4 estados. São Paulo é o centro de negócios do país, com a circulação diária de milhares de turistas. O turismo na cidade de São Paulo é versátil, podendo atingir diversos nichos, como negócios, lazer, estudos, religioso, médico, etc.

Já o Rio de Janeiro conta com um apelo maior devido as características da localidade, que possibilitam a realização do turismo de negócios, ao mesmo tempo em que há a possibilidade de usufruir das praias da cidade. Apesar destas características, o interior desses estados conta com uma oferta considerável de hotéis econômicos.

Por sua vez, Minas Gerais e Espírito Santo contam com um apelo menor para a realização destas atividades, de modo que suas ofertas de hotéis sejam concentradas nas capitais. No Gráfico 3, a distribuição dos 279 hotéis da região sudeste.

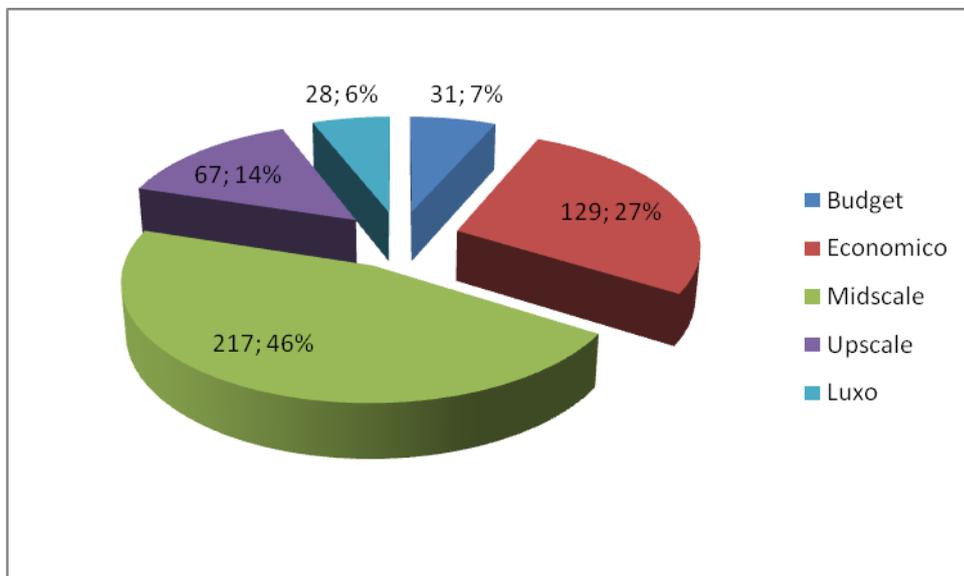
Gráfico 3: Hotéis de redes internacionais na região sudeste (2015).



Fonte: JLL (2015). Elaboração própria.

Considerando toda a oferta de redes internacionais no Brasil, observa-se no Gráfico 4 a distribuição dos hotéis por segmento, dos quais 80% da oferta no país está concentrada nos nichos de valor mais baixo, como *budget*, econômico e *midscale*.

Gráfico 4: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por segmento (2015).



Fonte: JLL (2015). Elaboração própria.

Com este panorama geral do mercado hoteleiro brasileiro, é possível formular algumas hipóteses acerca das estratégias de entrada das redes hoteleiras internacionais no Brasil.

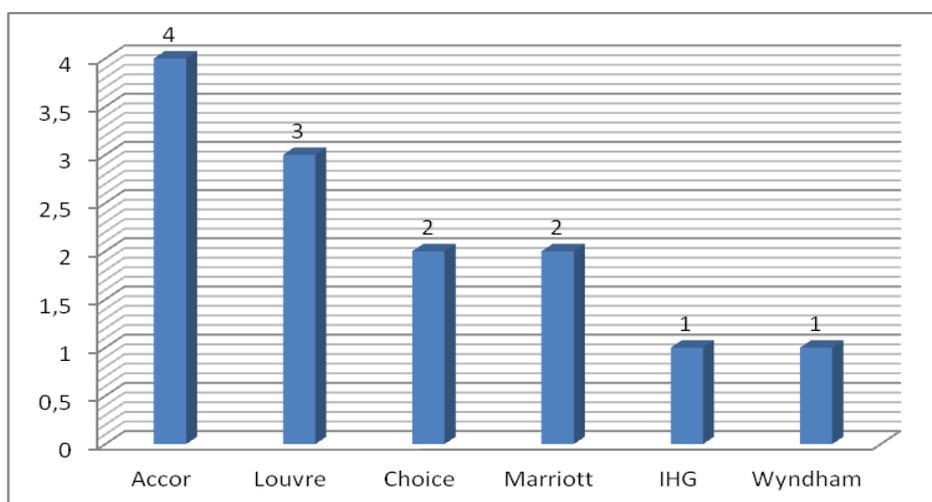
Dados - Smith Travel Research (STR)

Os dados relativos aos hotéis de redes internacionais no Brasil podem ser observado no Anexo A, e trazem informações sobre os hotéis, como nome, cidade, estado, número de apartamentos, segmento, marca, rede, tipo de operação e ano de afiliação. Quanto ao ano de afiliação, as informações limitam-se a 397 hotéis do total de 484 no país. Contudo, mesmo com tal limitação, a análise a partir do ano de afiliação possibilita a compreensão da expansão das redes internacionais dentro do país, sua distribuição geográfica, assim como alguns segmentos de mercado.

Segundo os dados da STR (2016), a entrada de redes internacionais tem início no Brasil no final da década de 1970, com a instalação de dois hotéis da Accor nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro – 1977 e 1978 respectivamente. No ano seguinte, há a entrada de outra companhia francesa, Club Med, inaugurando um hotel na Bahia. Já no final da década de 1980, as duas empresas da França instalam mais dois hotéis no país: em 1988, a Accor no Ceará; e em 1989, a Club Med no Rio de Janeiro. Neste último ano, ocorreria a entrada da rede espanhola Pestana no Rio de Janeiro.

Ao longo da década de 1990 foram mais 13 hotéis no Brasil, dos quais a Accor é responsável por 4 hotéis no Rio de Janeiro, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Paraná; a Louvre por 3 hotéis, sendo 2 em Pernambuco e um em São Paulo; a Marriott por 2 em São Paulo e no Rio de Janeiro; a Choice por 2 hotéis em São Paulo; e Wyndham e IHG com um hotel cada em São Paulo, conforme se observa no Gráfico 5.

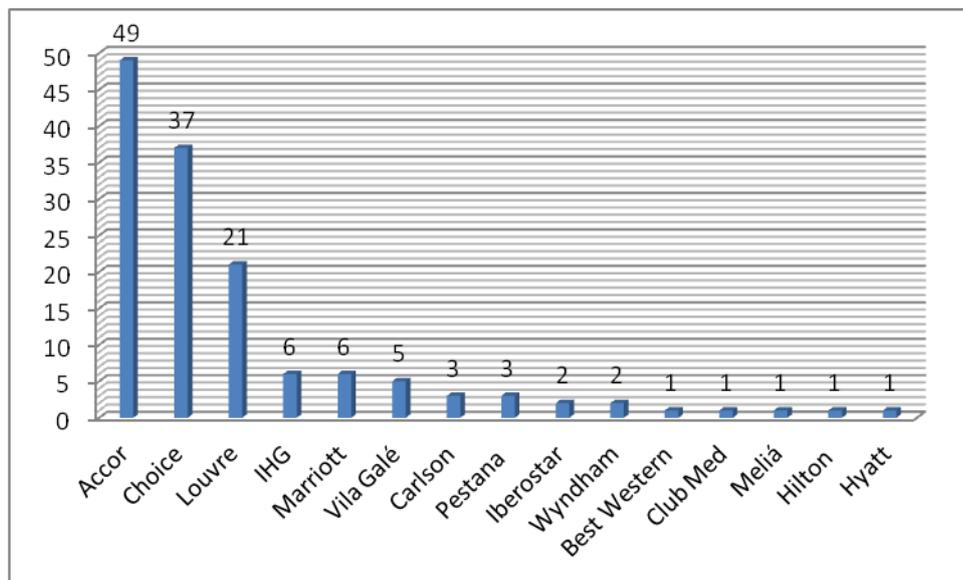
Gráfico 5: Entrada de redes internacionais no Brasil na década de 1990.



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

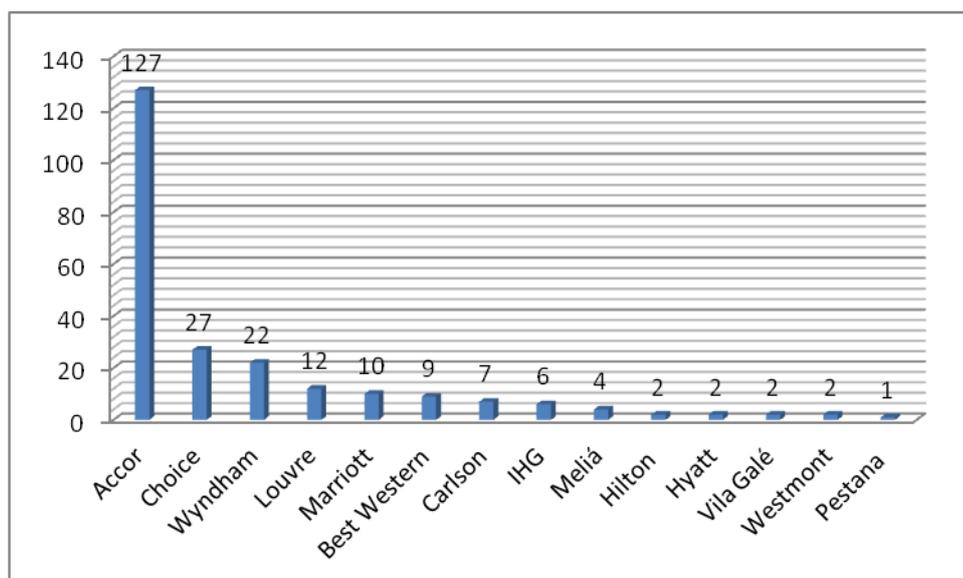
Entre 2000 e 2016, vide gráficos 6 e 7, houve a consolidação da rede Accor no mercado brasileiro, seguida pela Choice. No caso da segunda rede, sua representação no Brasil é feita por meio de uma franqueadora ou sublicenciada master, a Atlantica Hotels. Todos seus contratos de administração são realizados no país por intermédio da operadora, focando-se em contratos de franqueamento para empreendimentos de hotelaria.

Gráfico 6: Entrada de redes internacionais no Brasil, na década de 2000.



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Gráfico 7: Entrada de redes internacionais no Brasil na década de 2010.



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

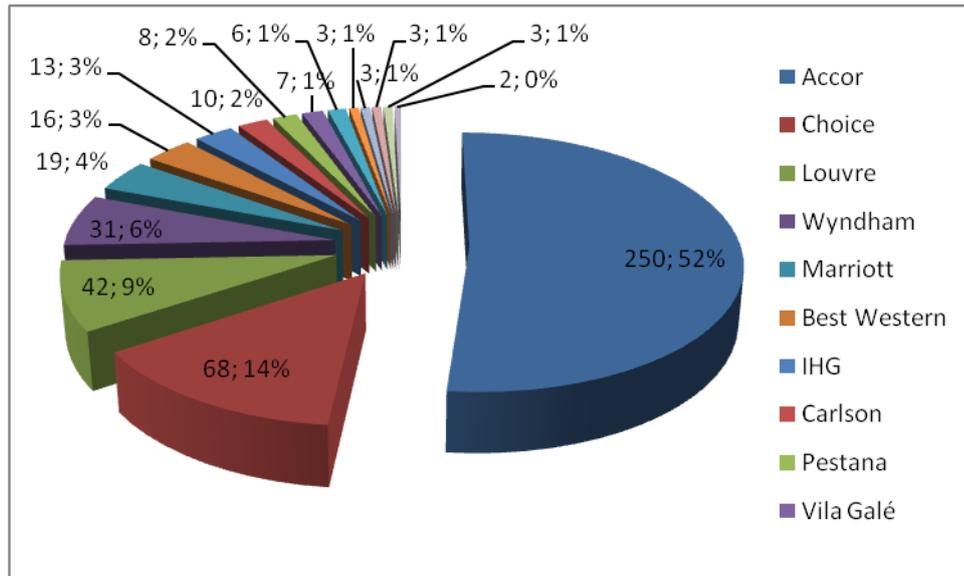
Deve ser destacado que a entrada de hotéis de redes estrangeiras no país se manteve, até o final da década de 1990, nas principais cidades do estado de São Paulo (Bauru, Campinas, Guarulhos e São Paulo) e nas capitais dos estados do Rio de Janeiro, Pernambuco e Mato Grosso do Sul. Já a partir dos anos 2000, observa-se o crescimento da oferta hoteleira em estados como Bahia, Rio de Janeiro, Ceará, Sergipe, Distrito Federal, Paraná e Santa Catarina.

Em estados como Alagoas, Amazonas, Maranhão, Espírito Santo, Pará, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul é notada uma expansão na malha hoteleira a partir dos anos 2010, com a consolidação desses novos mercados e produtos turísticos. Tal crescimento pode ser ligado ao aumento da infraestrutura básica nessas localidades, com a construção e reforma de aeroportos, rodovias, serviços de saneamento básico e transporte.

O estado de São Paulo se mantém como o principal destino das redes hoteleiras estrangeiras, destacando-se a vasta capilaridade alcançada pelas redes Accor e Choice nas regiões metropolitana, litorânea e do interior paulista, potencializada nos últimos 20 anos pelo foco nos segmentos *budget*, econômico e *midscale*.

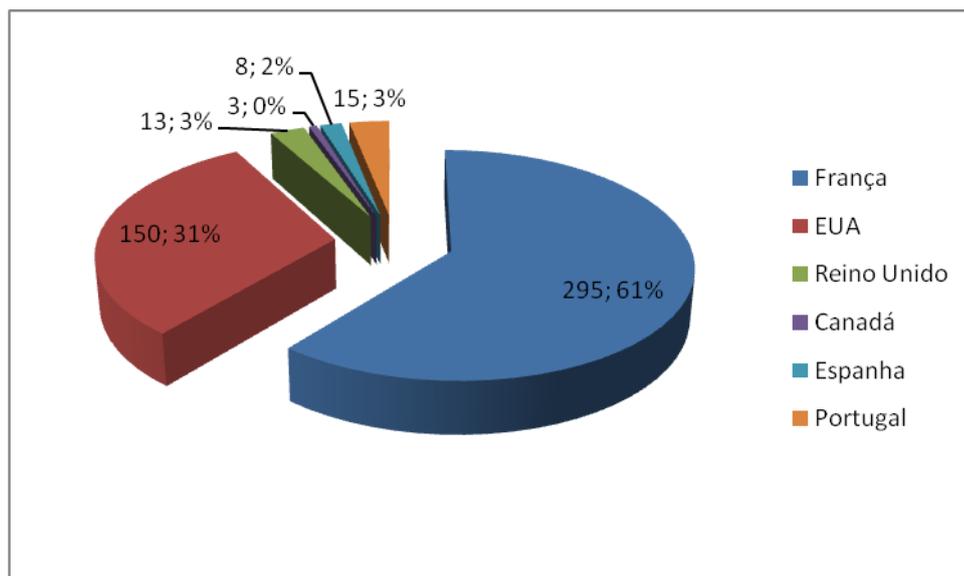
Considerando-se a totalidade dos dados da STR e observando-se os países de origem do capital, nota-se que a França tem maior parcela dentro do mercado brasileiro, representada pelas redes Accor, Louvre e Club Med, com a primeira empresa concentrando mais de 50% de hotéis de origem estrangeira no país. O capital de origem norte-americana responde por 31% dos dados levantados, mas de modo diferente do caso francês frente à distribuição entre as empresas, que ocorre de modo mais pulverizado. O restante fica dividido entre empresas portuguesas, espanholas, canadenses e britânicas, como se observa nos gráficos 8 e 9.

Gráfico 8: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por empresas (2016).



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Gráfico 9: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por origem do capital (2016).

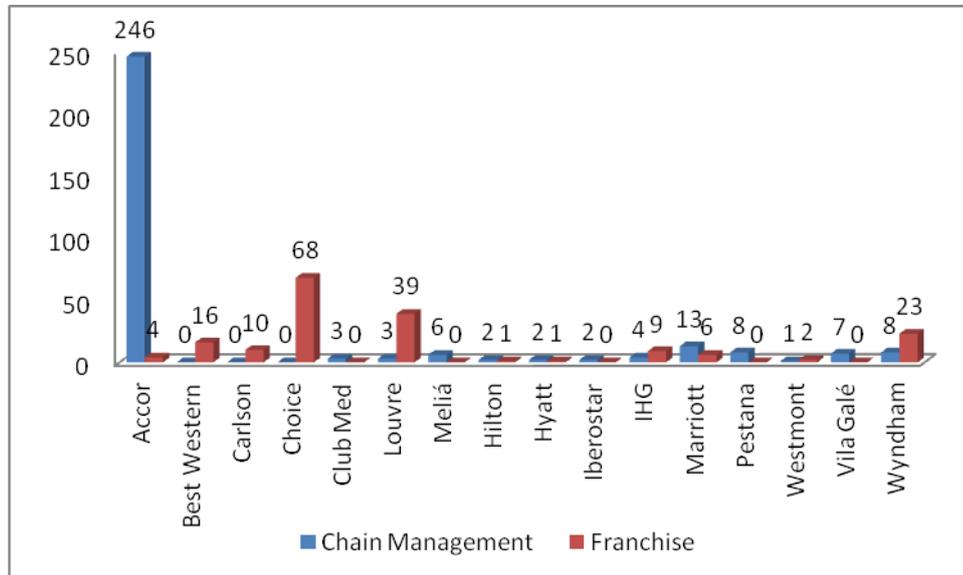


Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Os dados disponibilizados pela STR dividem os hotéis em dois tipos de operação – Franquia e Contrato de Administração ("*Franchise*" e "*Chain Management*"), de modo que esses tipos de operação podem ser utilizados para avaliar a estratégia de entrada das redes no país, como é visto nos gráficos 10 e 11. Uma limitação dos dados nesse caso é que não há informação acerca dos hotéis que são de propriedade das redes internacionais. Contudo, observa-se a existência de casos em que não há hotéis próprios, como nas redes Best Western e Choice. Além disso, redes que realizaram investimentos em toda a estrutura do

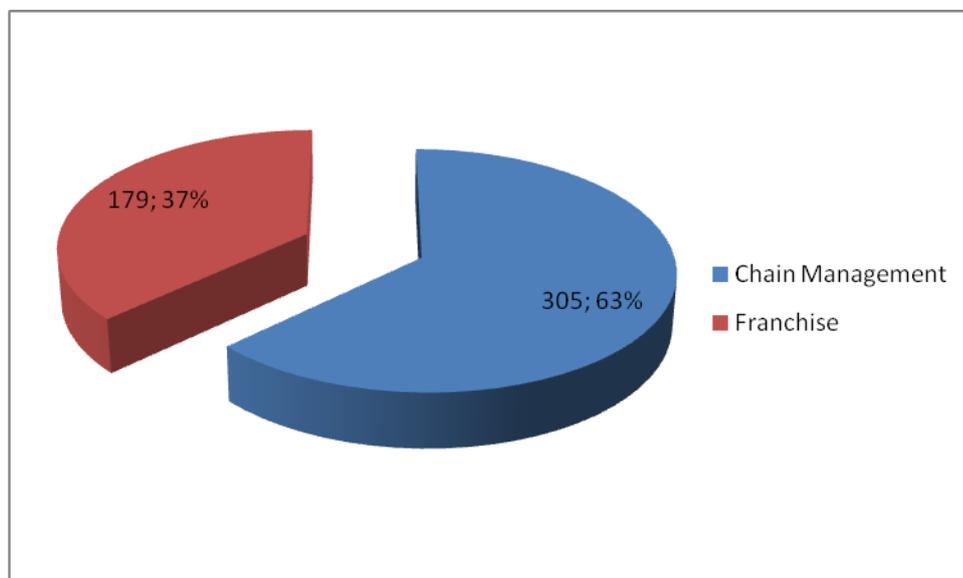
empreendimento chegam a no máximo 35% como no caso da chinesa Home Inns, com variações de 8% (Hilton) até 0,1% em outras redes (IHG), em sua oferta total mundial.

Gráfico 10: Hotéis de redes internacionais no Brasil, por tipo de operação (2016).



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Gráfico 11: Tipo de operação de redes internacionais no Brasil (2016).



Fonte: STR (2016). Elaboração própria.

Ressalta-se que a estratégia de "Contratos de Administração" sofre influência do poder de mercado da rede Accor, de capital francês. Apesar dos três hotéis da Club Med adotarem a mesma estratégia, a rede Louvre utiliza uma abordagem diferente, focando-se em contratos de

franqueamento. Por outro lado, parece que o modo de operação adotado pelas empresas norte-americanas é orientado para a realização de franquias, como visto nas redes Choice, Best Western, Wyndham e Carlson.

4 - PROPOSIÇÃO PARA UM REFERENCIAL ANALÍTICO

Para a realização de um referencial analítico de internacionalização, que compreenda as especificidades dos serviços de hotelaria, há a necessidade da adequação do conteúdo da revisão teórica à dinâmica do segmento. Os elementos centrais de cada abordagem teórica exigem um esforço de reconstrução à medida que passam a ser incorporadas as características do mercado hoteleiro brasileiro, adaptando-se alguns conceitos para a elaboração deste trabalho.

Ao serem analisados os perfis das dez maiores redes internacionais de hotelaria no mundo, observa-se que a rede chinesa Home Inss mantém 35% de sua oferta de hotéis como sua propriedade. Contudo, ao serem consideradas as outras nove redes, essa forma diminui para menos de 8%, chegando até 0,1% no caso da IHG. Em complemento, observam-se casos como da Choice e Best Western nos quais a expansão dessas companhias para mercados estrangeiros é realizada exclusivamente via contratos de administração ou franquias.

Para compormos o referencial proposto, é necessário que os conceitos de investimento e capital sejam empregados em um sentido mais amplo. Isso se dá em função da primeira e principal característica da internacionalização na indústria hoteleira: a busca das empresas por mercados estrangeiros ocorre baseada em seu capital, expresso não apenas por recursos financeiros, mas também por sua experiência ou *know how* e ativos intangíveis. Como o IDE pode ser elevado e o retorno não é garantido, é uma alternativa comum o foco na prestação de serviços de gestão e do licenciamento de suas marcas e processos de produção.

Ao utilizarmos a abordagem das reações oligopolistas, identificou-se nos dados a entrada da rede Accor no país com dois hotéis, no final da década de 1970. Esse é o investimento inicial de uma empresa estrangeira dentro do mercado brasileiro com a finalidade de controle de operações, na busca em mercados estrangeiros. Esse movimento inicial – ou agressivo – é replicado no ano seguinte por outra empresa de capital francês, a Club Med, pela realização de investimentos considerados defensivos. Esses investimentos são realizados em localidades distintas, buscando segmentos diferentes da atividade turística e dos produtos hoteleiros.

Ao final da década seguinte, há a realização de mais dois investimentos por parte de ambas as empresas, em novas localidades, seguidas pela entrada da rede espanhola Pestana no Rio de Janeiro. Já na década de 1990, há a consolidação da Accor no país, com a entrada da também francesa Louvre e das norte-americanas Choice, Marriott e Wyndham. Os investimentos, até esse momento, foram direcionados para as principais cidades da região sudeste do país, como São Paulo e Rio de Janeiro.

A partir dos anos 2000, observou-se a expansão das redes estabelecidas e de novas empresas em diferentes estados da região nordeste e do Paraná. Na região nordeste, observou-se a entrada de empresas portuguesas (Vila Galé e Pestana) e espanhola (Iberostar). Nesse período, há a consolidação dos investimentos da rede Accor na mesma localidade e a expansão de seus investimentos para o estado do Paraná. A companhia francesa passou ainda a investir no estado de São Paulo, tanto na capital quanto nas cidades do interior, do mesmo modo que a rede Choice. A francesa Louvre diversifica o destino de seus investimentos (em todas as regiões do país), focando-se no segmento *midscale*. Já a entrada da empresa canadense Westmont ocorre em 2015, buscando o segmento econômico em suas 3 unidades de negócios.

Por fim, após 2010, houve um aumento do número de hotéis da rede Accor em todo o país, totalizando mais 127 hotéis nesse período – enquanto a segunda rede que mais investiu no país no período, a Choice, ampliou sua oferta em 27 empreendimentos. Essa discrepância não é observada nos períodos anteriores e pode representar um ciclo de movimentos agressivos de investimento dentro do país para ampliar sua parcela de mercado. Procurando evitar que a competição do mercado brasileiro não se torne tão desequilibrada, parece haver a necessidade de investimentos defensivos por parte das redes concorrentes em novos destinos turísticos.

Apesar do investimento inicial da Accor e dos subsequentes movimentos defensivos das outras companhias possibilitarem a compreensão do padrão geográfico de investimento e competição das empresas, não é possível atribuir segmentos específicos da hotelaria a segmentos do turismo, como lazer, negócios, sol e praia, cultural, etc. Há casos específicos, como os resorts das empresas Club Med, Iberostar e Vila Galé no qual há a obrigatoriedade da associação do modelo de produto hoteleiro aos fins e atrativos turísticos da localidade. Entretanto, esse raciocínio não pode ser extrapolado para regiões nas quais coexistam diversos segmentos do turismo, em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Florianópolis, etc., mas tão somente para as companhias que adotam tal estratégia.

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

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

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

Outro aspecto a ser observado é quais segmentos foram foco das empresas estrangeiras no país ao longo dos anos. Até o final da década de 1980, a maior parte dos hotéis se enquadravam no segmento *upscale*, dentro da região sudeste. Durante os anos 1990, observou-se o crescimento do segmento *midscale*, ainda dentro de São Paulo e Rio de Janeiro. A partir dos anos 2000, com a entrada de novas redes no país e consolidação da Accor como líder de mercado, capta-se um movimento de expansão do segmento *midscale* e econômico pelas principais cidades dos estados do Ceará, Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte. Por fim, a partir de 2010, houve o surgimento do segmento *budget*, liderado pela Accor, e a expansão de hotéis econômicos e *midscale*, englobando quase todas as regiões e estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Paraná, Espírito Santo, Minas Gerais, Maranhão, Alagoas, Mato Grosso, Goiás, entre outros).

A expansão da oferta de hotéis com serviços mais enxutos e, conseqüentemente, mais baratos é possibilitada pela popularização da atividade de turismo no Brasil ao longo dos anos, com aumento na qualidade da infraestrutura, dos meios de transporte, meios de acesso (rodovias, aeroportos, etc.), crescimento da oferta de serviços complementares (alimentação, taxi, entretenimento, etc.). O foco nos nichos da hotelaria com diárias médias mais baixas também pode ser explicado se considerarmos a principal fonte de financiamento de empreendimentos hoteleiros no país: os investidores individuais.

Cypriano (2014) deu certa atenção ao tema, pois a dinâmica brasileira para viabilização de projetos dessa natureza difere dos demais países em função das limitações nas fontes de financiamento. Os investidores individuais, ou em alguns casos, fundos de investimento, ilustram o formato dos condo-hotéis. Tal formato é muito comum no Brasil em função do limitado papel que instituições financeiras exercem junto aos projetos na área de hotelaria. Em geral, o financiamento dessas instituições vem condicionado a juros altos, com um curto prazo de pagamento da dívida e garantias restritivas, diferentemente na Europa e Estados Unidos (crédito de longo prazo e baixa taxas de juros). Assim, a viabilização dos projetos no mercado nacional fica condicionada aos fundos de investimentos ou incorporadoras, que podem ser especializadas na construção de hotéis, e aos investidores individuais, com a compra de unidades habitacionais.

As limitações nas opções de fontes de financiamento podem ser relacionadas com a estratégia de entrada no mercado nacional. As alternativas para a execução de um projeto, por meio de instituições financeiras faz com que se incorra em custos mais altos, afetando a rentabilidade do negócio e, conseqüentemente, resultando num retorno mais longo do investimento. Desse modo, na perspectiva das redes internacionais, é menos onerosa a internacionalização por meio de seus serviços de gestão ou cessão de marcas e processos produtivos que arcar com os altos custos de investimento em estruturas físicas, com longo tempo para o retorno financeiro.

A opção pela utilização de capital de terceiros para a viabilização de projetos hoteleiros possibilita entender as relações necessárias a esse serviço. Com um conjunto de intervenientes desde a concepção do projeto até sua operação, esses *stakeholders* demonstram outra característica da internacionalização de redes e serviços de hotelaria: a interdependência com serviços e estruturas complementares. Dessa complementaridade, é possível considerar alguns aspectos que guardam semelhança com a abordagem teórica que contempla as redes de relações estabelecidas pelas empresas. De modo geral, temos como resultado um processo de

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

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

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

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

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

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

A empresa traz aos seus consumidores o compromisso com a qualidade de hotéis independentes, por meio de sua inclusão em suas plataformas de vendas, após análise das operações é negociado o pagamento de *royalties*. Os hotéis, que não tem vínculo operacional com a rede se utilizam da marca e reputação para ampliar seu alcance dentro do mercado nacional, facilitando a consolidação de sua imagem frente aos clientes. Com a pluralidade de classificações dentro do mercado hoteleiro e do grande número de hotéis independentes, além do custo para consolidar uma marca própria no mercado, há um benefício mútuo para a rede que lucra com sua imagem (construída ao longo dos anos) e para os empreendimentos autônomos passam usufruir de acesso a clientes potenciais e o vínculo indireto de sua imagem a uma rede internacionalmente reconhecida.

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

Em complemento à adaptação do paradigma eclético, há a perspectiva da internalização das etapas produtivas por parte das redes hoteleiras. Nesse caso, não é possível extrapolar o conceito de integração de diversas etapas da produção, como visto em Caves, Buckley e Casson e Dunning dadas as características do serviço de hotelaria. Contudo, observa-se a diversificação por meio da criação de diferentes marcas e bandeiras para atender segmentos e demandas turísticas distintas.

Por fim, é necessário a consideração das vantagens de localidade para entrada de redes internacionais no Brasil. Essas podem ser apresentadas como vantagens específicas a um país que o torne mais atrativo para o recebimento de investimentos. Pensando na perspectiva da atividade turística e no serviço de hotelaria, podemos resumir os benefícios relativos à localidade em três categorias: infraestrutura de apoio ao turismo, serviços e equipamentos turísticos, e atrativos turísticos.

Esses três grupos são definidos pelo Ministério do Turismo, para a realização do inventário da oferta turística no país. Tal inventário é utilizado no planejamento de destinos turísticos e sua análise auxilia na condução de políticas que considerem a atratividade de destinos turísticos. No caso de instalações e serviços públicos e privados, são elencados serviços e estruturas que proporcionam o bem-estar dos residentes e também dos visitantes. Como exemplo, temos os sistemas de transporte público, de saúde, de comunicação, de abastecimento de água, de energia e tantas outras estruturas básicas e facilidades existentes nos municípios.

Já no segundo caso, serviços e equipamento turísticos, são observados os conjuntos de estabelecimentos e prestadores de serviços que dão condições para a estadia do visitante, como hotelaria, alimentação (bares e restaurantes), entretenimento, transporte (taxi), agenciamento de viagens, etc. E quanto aos atrativos turísticos, são considerados elementos da natureza, da cultura e da sociedade – lugares, acontecimentos, objetos, pessoas, ações – que motivam a saída de indivíduos ou grupos de seu local de residência para conhecê-los ou experienciá-los.

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

A entrada das redes internacionais de hotelaria seguiu padrões de busca por vantagens de localização a serem exploradas no mercado brasileiro. Inicia-se na década de 1970 com o estabelecimento de hotéis nas duas principais cidade do sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro) e em Itaparica na Bahia. Na década de 1980, há a expansão para duas capitais (Rio de Janeiro e Fortaleza) e Mangaratiba. Assim, num período de 20 anos, foram investimentos em capitais (com maior infraestrutura de apoio, equipamentos e atrativos turísticos) e em cidades com

atividades turísticas (em especial de sol e praia) que usufruem do segmento "*resort*" da hotelaria, apesar do menor número.

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

Assim, para a composição de uma referencial analítico de internacionalização de redes hoteleiras que contemple as peculiaridades do mercado brasileiro, podemos considerar que a entrada no país é realizada por meio da prestação de serviços, como contratos de gestão e franqueamento. Essa condição se é determinada pelas limitações em fontes de financiamento como instituições financeiras, e pela possibilidade da cobrança de *royalties* pelo ativos intangíveis da empresa, de modo que o investimento direto no formato de capital financeiro aumentaria o tempo de retorno da empreendimento, afetando o desempenho da rede.

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

Apesar da indústria hoteleira brasileira não ter uma estrutura oligopolista de competição, a entrada gradual mostrou um padrão de ação e reação dentro do mercado local, com o ingresso de firmas francesas e subseqüente investimentos defensivos para a disputa do mercado. Sob outra perspectiva, também mostrou exigir ao longo dos anos, uma adaptação dentro dos segmentos da hotelaria, com a transformação a partir dos anos 2000 no perfil dos turistas. Tal transformação fez com que as redes ampliassem sua oferta de marcas para abranger diversos segmentos no mercado nacional.

Por fim, tais segmentos buscam características específicas da localidade que permitam à rede ter um maior retorno sobre seus investimentos e sobre sua imagem. Essa condição é

exemplificada pela entrada nas principais cidades do sudeste e sua dinâmica de expansão para cidades cujo desenvolvimento da infraestrutura foi consolidado ao longo dos anos.

Quadro 6: Elementos centrais da análise a partir do mercado brasileiro

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

Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se propor o estudo do caso brasileiro, assim como em outros países, há de serem destacados aspectos do mercado que influenciarão na interpretação do referencial teórico disponível. Notadamente, com o início dos estudos sobre empreendimentos multinacionais baseados em IDE e seus avanços, observou-se uma transformação do corpo teórico acerca do tema, principalmente em função da adoção cada vez maior de serviços nos processos

produtivos da indústria. Essa transformação possibilitou lançar olhares iniciais sobre serviços considerados puros e sobre ramos do setor ainda pouco estudados sob a ótica de expansão internacional da produção.

Apesar da brevidade e limitações dos estudos de internacionalização aplicados à atividade turística e à dinâmica da indústria hoteleira, alguns esforços tem sido realizados de modo a proporcionar novas abordagens teóricas sobre os temas. Muitos dos trabalhos atuais têm considerado somente um ou um pequeno grupo de elementos da prática que possam auxiliar a compor um corpo teórico mais robusto acerca da expansão internacional de redes hoteleira. Ao buscarmos os elementos centrais de diversos corpos teóricos, foi possível a compreensão de mais elementos da dinâmica de internacionalização na hotelaria, como padrões de reação aos investimentos iniciais e origem do capital, estágios da entrada das multinacionais no país, criação de relações e base de conhecimento no mercado local, busca e exploração de diferentes ativos dentro do mercado, etc.

A indústria hoteleira tem acompanhado o padrão de consumo da demanda local, focando-se nos segmentos de médio e baixo custo, em regiões com a possibilidade de exploração de mais de um tipo de atividade turística. As recentes variações na moeda brasileira tornaram o país mais atrativo para turistas estrangeiros. Entretanto, o câmbio também restringiu o turismo internacional para considerável parcela da população brasileira, aquecendo a demanda interna por serviços complementares da atividade turística.

As redes hoteleiras de capital estrangeiro têm buscado entrar no mercado nacional predominantemente com a prestação de serviços, baseados no franqueamento e em contratos de gestão. Essa estratégia possibilita que as redes explorem seus recursos (ativos tangíveis e intangíveis) sem que haja a necessidade de imobilização do capital dentro do Brasil. Ademais, é possível observar que as grandes EMNs de hotelaria tem estabelecido redes de relações com pequenas empresas independentes nacionais para a exploração de seus canais de venda e comercialização. Essa condição ilustra uma nova perspectiva de exploração de ativos da empresa por meio de estabelecimento de redes, sem que haja objetivos comuns entre as partes.

Em linhas gerais, caso essas impressões iniciais sobre redes internacionais representem as tendências do hotelaria brasileira é de se esperar que o mercado não convirja para a concentração. Para mais, o caminho pode ser indicado como o oposto, sendo provável que a estrutura do mercado seja composta majoritariamente por empresas independentes que utilizam os diversos serviços dos grandes grupos internacionais.

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

REFERÊNCIAS

ACCOR. **Accor Annual Report 2015**. Accor Hotels. Disponível em: <<http://www.accorhotels-group.com/en/finance/financial-library/annual-and-half-yearly-information.html>>. Acesso: 10/04/2016.

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

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

ANDRADE, Joaquim P.; DIVINO, José A.; MOLLO, Maria L. R.; TAKASAGO, Milene (Orgs.). **A Economia do Turismo no Brasil**. – Brasília: SENAC/DF, 2008.

ASSAF, Albert G.; JOSIASSEN, Alexander. Identifying and ranking the determinants of tourism performance a global investigation. **Journal of Travel Research**, vol. 51, n. 4, p. 388-399, 2012.

ASSAF, Albert G.; JOSIASSEN, Alexander; AGBOLA, Frank W. Attracting international hotels: locational factors that matter most. **Tourism Management**, vol. 47, n. 1, p. 329-340, 2015.

BEATTIE, Rachel M. Hospitality internationalization – an empirical investigation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 3 n. 4, p. 14-24, 1991.

BERTONCELLO, Silvio L. T.; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM**, n. 17, p. 70-76, 2007.

BEST WESTERN. **Best Western Overview**. Best Western Hotels & Resorts. Disponível em:<https://www.bestwestern.com/en_US/about/press-media/best-western-overview.html>. Acesso: 10/04/2016.

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

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

BSH. **Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts 2013**. BSH International Hospitality Asset Managers, 2013.

BUCLEY, Peter J.; CASSON, Mark. A long-run theory of the multinational enterprise. In: BUCLEY, Peter J.; CASSON, Mark (Eds). **The Future of The Multinational Enterprise**. p. 32-65 - London: Macmillan, 1976.

CANTWELL, John. A survey of theories of international production. In: PITELIS, Christos N.; SUGDEN, Roger. (eds). **The Nature of the Transnational Firm**. 2nd ed. p. 10-56 – New York: Routledge, 2000.

CAON, Mauro. **Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria**. – São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLACCI, Fulvio. The internationalization of firms in the service industries: Channels, determinants and sectoral patterns. **Technological Forecasting & Social Change**, vol. 77, p. 500–513, 2010.

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

CAVES, Richard E. International Corporations: the Industrial Economics of Foreign Investment. **Economica**, vol. 38, n. 149, p. 1-27, 1971.

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

CHOICE. **Choice Annual Report 2015**. Choice Hotels. Disponível em: <<http://investor.choicehotels.com/phoenix.zhtml?c=99348&p=irol-reportsannual>>. Acesso: 10/04/2016.

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

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

DALMORO, Marlon; WITTMANN, Milton. Processos de Internacionalização em Rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, vol. 8, n.3, p. 231-242, 2011.

DIEESE. **Estudo do Setor Hoteleiro**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – São Paulo: CONTRACS, 2013.

DUARTE, Vládir V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos básicos**. 3^a ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

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

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

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

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

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

EKELEDO, I; SIVAKUMAR, K. Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 26, n. 4, p. 274-292, 1998.

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

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

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

GRAHAM, Edward M. Exchange of threats between multinational firms as an infinitely repeated non-cooperative game. **International Trade Journal**, vol. 4, n. 3, p. 259-277, 1990.

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

_____. Internationalization strategies for services: a retrospective. **Journal of Services Marketing**, vol. 30, n.2, p. - , 2016.

GU, Huimin; RYAN, Chris; YU, Larry. The changing structure of the Chinese hotel industry: 1980–2012. **Tourism Management Perspectives**, vol. 4, Oct., p. 56-63, 2012.

HILTON. **Hilton 2015 Annual Report**. Hilton Worldwide. Disponível em: <<http://ir.hiltonworldwide.com/financial-reporting/annual-reports>>. Acesso: 10/04/2016.

HOME INNS. **Home Inss 2014 Annual Report and Form 20-F**. HomeInns Hotel Group. Disponível em: <<http://homeinns.com/about/>>. Acesso: 10/04/2016.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes Out./Dez. 2015**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. – Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IETTO-GILLIES, Grazia. **Transnational Corporations and International Production: concepts, theories and effects**. 2nd ed.- Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012.

IHG. **IHG Annual Report 2015**. InterContinental Hotel Group. Disponível em: <<https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2015/index.html>>. Acesso: 10/03/2016.

JAVALGI, Rajshekhar G.; GRIFFITH, David A.; WHITE, D. Steven. An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. **Journal of Services Marketing**, vol. 17, n. 2, p. 185-201, 2003.

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

JIN JIANG. **Jin Jiang Annual Report 2015**. Shanghai Jin Jiang International Hotels. Disponível em: <http://www.jinjianghotels.com.cn/UploadFiles/E_JJ15_AR.pdf>. Acesso: 10/03/2016.

JLL. **Hotelaria em Números Brasil 2010**. Jones Lang LaSalle Hotels, 2010.

_____. **Hotelaria em Números Brasil 2015**. Jones Lang LaSalle Hotels, 2015.

_____. **Hotel Investor Sentiment Survey Latin America 2015**. Jones Lang La Salle, 2015b.

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

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

_____. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

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

JONES, Peter; HILLIER, David; COMFORT, Daphne. Sustainability in the global hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 26, p. 5-17, 2014.

KIM, Chan W.; HWANG, Peter. Global Strategy and Multinationals' Entry Choice. **Journal of International Business Studies**, vol. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.

KNICKERBOCKER, Frederick T. **Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise**. – Cambridge: Harvard University Press, 1973.

KON, Anita. A Internacionalização dos Serviços. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 39, n.1, p. 42-54, 1999.

LA, Vinh Q.; PATTERSON, Paul G.; STYLES, Chris W. Determinants of export performance across service types: a conceptual model. **Journal of Services Marketing**, vol. 19, n. 6, p. 379-391, 2005.

LASHLEY, Conrad; SPOLON, Ana Paula. **Administração de Pequenos Negócios de Hospitalidade**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEJPRAS, Anna. **Determinants of internationalization: differences between service and manufacturing SMEs**. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, n. 886, Apr., 2009.

LITTELJOHN, David; ROPER, Angela. Changes in international hotel companies' strategies. In: TEARE, R. and BOER, A. (Eds.), **Strategic Hospitality Management: Theory and Practice in the 1990s**, Cassell, London, p. 194-212, 1991.

LITTELJOHN, David; SLATTERY, P. Macro analysis techniques: an appraisal of Europe's main markets, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 3, n. 4, p. 6-13, 1993.

MAIA, Miguel A. S. O. **Factores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas de serviços Portuguesas**. Dissertação de Mestrado – Porto: Universidade do Porto, 2011.

MARRIOTT. **Marriott International, Inc. 2015 Annual Report**. Marriott International. Disponível em: <http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x884644/934434D3-0551-4E9D-94EF-687390A5AE6F/2015_AR.pdf>. Acesso: 10/04/2016.

MELO, H. P.; ROCHA, F.; FERRAZ, G.; DI SABBATO, A. e DWEC, R.. **O setor serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95**. Texto para discussão nº 549. Rio de Janeiro: Ipea, 1998.

MINTUR. Ministério do Turismo. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem: cartilha de orientação básica, hotel**. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/home.html>>. Acesso: 15/11/2016.

OLSEN, Michael D.; MURTHY, Bvsan. **Better Strategic Planning in the Multinational Lodging Industry through Scanning the Business Environment**, International Hotel Association, 1994.

PEARCE, Robert; PAPANASTASSIOU, Marina. Subsidiaries, Innovation and the Strategic Development of Multinationals. In: PEARCE, Robert; PAPANASTASSIOU. **The Strategic Development of Multinationals: subsidiaries and innovation**. p. 1-20 – New York: Palgrave Macmillan, 2009.

PEREIRA, Vinícius R. **O Setor de Serviços no Brasil**. 2014. 111 f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, 2014.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. –São Paulo: Aleph, 2007.

RENDÓN, Oscar H.P.; MARTÍNEZ, Rubén M.; FLORES, María S.R. Marketing Strategies for Hotel Industry Internationalization in Morelia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 148, p. 271 – 279, 2014.

RODRÍGUEZ, Ana R. Determining factors in entry choice for international expansion: The case of the Spanish hotel industry. **Tourism Management**, vol. 23, n. 6, p. 597-607, 2002.

SAAB, William G. L.; Daemon, Ilka G. **O Segmento Hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar., 2001.

SAMIEE, Saeed. The internationalization of services: trends, obstacles and issues. **Journal of Services Marketing**, vol. 13, n. 4/5, p. 319-336, 1999.

SANTOS, Fabíola M. **Geografia das Redes Hoteleiras: Mundo, Brasil e Santa Catarina**. 2012. 397 f. Tese de Doutorado – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

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

STARWOOD. **Starwood 2014 Annual Report**. Starwood Hotels & Resorts. Disponível em:

<http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/investor/reports.html?language=pt_BR>. Acesso: 10/04/2016.

STATISTA. **International hotel groups by number of hotels worldwide as of January 2015**. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/245684/number-of-hotels-of-international-hotel-groups/>. Acesso: 10 Nov. 2015.

WAN, Yim K. P. Assessing the Strengths and Weaknesses of Macao as an Attractive Meeting and Convention Destination: Perspectives of Key Informants. **Journal of Convention & Event Tourism**, vol. 12, n.2, p. 129-151, 2011

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

WINSTED, Kathryn F.; PATTERSON, Paul G. Internationalization of services: the service exporting decision. **Journal of Services Marketing**, vol. 12, n. 4, p. 294-311, 1998.

WOODCOCK, Patrick C.; BEAMISH, Paul W; MAKINO, Shige. Ownership-Based Entry mode Strategies and International Performance. **Journal of International Business Studies**, vol. 25, n. 2, p. 253-273, 1994.

WORLD BANK. **Services, etc., value added (% of GDP)**. Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>. Acesso: 20 Abr. 2016.

WYNDHAM. **Wyndham Annual Report Form 10-K 2015**. Wyndham Worldwide Corporation. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1361658/000136165816000028/wyn-20151231x10k.htm#sE942F7DABCF447B50A35D96C2C87E455>>. Acesso: 01/11/2016.

YANG, Zhenshan; CAI, Jianming. Do regional factors matter? Determinants of hotel industry performance in China. **Tourism Management**, vol. 52, n.1, p. 242-253, 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, vol. 60, n. 1, p. 31-46, 1996.

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

ANEXO A: Hotéis de Redes Internacionais no Brasil - STR.

| Hotel Name | City | State | Rooms | Class | Affiliation | Parent Company | Operation | Year Affiliated |
|---|----------------|-------|-------|-----------|--------------------------|----------------|------------------|-----------------|
| Aparthotel Adagio Sao Paulo Norte | Sao Paulo | SP | 88 | Midscale | Aparthotel Adagio | Accor Company | Chain Management | 2014/01 |
| Aparthotel Adagio Sao Paulo Moema | Sao Paulo | SP | 55 | Midscale | Aparthotel Adagio | Accor Company | Chain Management | 2014/02 |
| Adagio Access Jundiai | Jundiai | SP | 156 | Econômico | Aparthotel Adagio Access | Accor Company | Chain Management | 2016/05 |
| Caesar Business Belo Horizonte Belvedere | Belo Horizonte | MG | 158 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Caesar Business Sao Paulo Faria Lima | Sao Paulo | SP | 211 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Caesar Business Manaus | Manaus | AM | 229 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | |
| Caesar Park Rio De Janeiro Ipanema | Rio De Janeiro | RJ | 221 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | 1978/06 |
| Caesar Business Botafogo | Rio De Janeiro | RJ | 110 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Caesar Park Hotel Sao Paulo International Airport | Guarulhos | SP | 385 | Upscale | Caesar | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| Formule 1 Piracicaba | Piracicaba | SP | 88 | Budget | Formule 1 | Accor Company | Chain Management | 2011/09 |
| Grand Mercure Belem | Belem | PA | 173 | Upscale | Grand Mercure | Accor Company | Franchise | 2016/09 |
| Grand Mercure Rio De Janeiro Riocentro | Rio de Janeiro | RJ | 306 | Upscale | Grand Mercure | Accor Company | Chain Management | 2015/06 |
| Mercure Grand Parque Do Ibirapuera | Sao Paulo | SP | 215 | Upscale | Grand Mercure | Accor Company | Chain Management | 2012/03 |
| ibis Rio De Janeiro Barra Da Tijuca | Rio de Janeiro | RJ | 240 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/06 |
| ibis Rio De Janeiro Parque Olimpico | Rio de Janeiro | RJ | 256 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| Ibis Belo Horizonte Liberdade | Belo Horizonte | MG | 130 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis BH Savassi | Belo Horizonte | MG | 208 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/09 |
| ibis Belo Horizonte Afonso Pena | Belo Horizonte | MG | 204 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Campo Grande | Campo Grande | MS | 101 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2006/06 |
| Ibis Goiania | Goiania | GO | 118 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Dourados | Dourados | MS | 98 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2010/03 |
| ibis Jatai | Jatai | GO | 126 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| ibis Sinop | Sinop | MT | 114 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/12 |
| ibis Catalao | Catalao | GO | 88 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/08 |
| Ibis Belem Aeroporto | Belem | PA | 128 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain | |

| | | | | | | | Management | |
|-------------------------------------|----------------------|----|-----|-----------|------|---------------|------------------|---------|
| Ibis Macapa | Macapa | AP | 96 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2010/12 |
| ibis Rio Branco | Rio Branco | AC | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| Ibis Fortaleza | Fortaleza | CE | 170 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 1988/06 |
| Ibis Maceio Pajuçara | Maceio | AL | 99 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Hotel Teresina | Teresina | PI | 72 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Ibis Joao Pessoa | Joao Pessoa | PB | 101 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Aracaju | Aracaju | SE | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Ibis Petrolina | Petrolina | PE | 102 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/05 |
| Ibis Sao Luis Hotel | Sao Luis | MA | 174 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/12 |
| ibis Feira De Santana | Feira De Santana | BA | 126 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/04 |
| ibis Mossoro | Mossoro | RN | 154 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Vitoria Da Conquista | Vitoria Da Conquista | BA | 106 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/12 |
| ibis Bacabal | Bacabal | MA | 84 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/10 |
| ibis Imperatriz | Imperatriz | MA | 132 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/03 |
| ibis Arapiraca | Arapiraca | AL | 84 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/10 |
| ibis Fortaleza Centro De Convencoes | Fortaleza | CE | 165 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/12 |
| Ibis Blumenau | Blumenau | SC | 110 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Ibis Joinville | Joinville | SC | 126 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Maringa | Maringa | PR | 130 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Florianopolis | Florianopolis | SC | 198 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Navegantes Itajai | Itajai | SC | 105 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Ibis Criciuma | Criciuma | SC | 110 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Caxias Do Sul | Caxias Do Sul | RS | 140 | Econômico | ibis | Accor Company | Franchise | 2003/06 |
| Ibis Sao Jose | Sao Jose | SC | 136 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2010/01 |
| Ibis Lages | Lages | SC | 64 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/12 |
| ibis Foz Do Iguacu | Foz Do Iguacu | PR | 176 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/03 |
| ibis Passo Fundo Shopping | Passo Fundo | RS | 90 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Canoas Shopping | Canoas | RS | 132 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Novo Hamburgo | Novo Hamburgo | RS | 110 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/05 |
| ibis Montenegro | Montenegro | RS | 80 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/01 |
| ibis Cascavel | Cascavel | PR | 102 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/01 |
| ibis Londrina | Londrina | PR | 132 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Chapeco | Chapeco | SC | 132 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain | 2016/01 |

| | | | | | | | Management | |
|--------------------------------------|----------------------|----|-----|-----------|------|---------------|------------------|---------|
| ibis Paranagua | Paranagua | PR | 102 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/11 |
| Ibis Vitoria Praia Do Canto | Vitoria | ES | 140 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| ibis Betim | Betim | MG | 168 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Vitoria Aeroporto | Serra | ES | 116 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2008/08 |
| Ibis Uberlandia | Uberlandia | MG | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2009/09 |
| Ibis Pocos De Caldas | Pocos De Caldas | MG | 102 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2010/12 |
| ibis Montes Claros | Montes Claros | MG | 119 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/06 |
| ibis Contagem Ceasa | Contagem | MG | 136 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Vitoria Praia De Camburi | Vitoria | ES | 132 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Colatina | Colatina | ES | 96 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/09 |
| ibis Uberaba Hotel | Uberaba | MG | 147 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Juiz De Fora | Juiz de Fora | MG | 144 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/09 |
| ibis Aracruz | Aracruz | ES | 91 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/10 |
| Ibis Curitiba Centro Civico | Curitiba | PR | 80 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 1999/06 |
| Ibis Curitiba Batel | Curitiba | PR | 150 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2005/06 |
| Ibis Curitiba Aeroporto | Sao Jose Dos Pinhais | PR | 114 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Curitiba Shopping Hotel | Curitiba | PR | 250 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/08 |
| ibis Sao Paulo Expo | Sao Paulo | SP | 286 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Sao Paulo Paulista | Sao Paulo | SP | 236 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Manaus | Manaus | AM | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| ibis Manaus Aeroporto | Manaus | AM | 128 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/03 |
| Ibis Sao Paulo Congonhas | Sao Paulo | SP | 391 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Sao Paulo Interlagos | Sao Paulo | SP | 144 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Sao Paulo Morumbi | Sao Paulo | SP | 376 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Porto Alegre Aeroporto | Porto Alegre | RS | 154 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| ibis Porto Alegre Moinhos De Vento | Porto Alegre | RS | 154 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Porto Alegre Assis Brazil Hotel | Porto Alegre | RS | 150 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/06 |
| ibis Recife | Recife | PE | 174 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/05 |
| ibis Recife Aeroporto | Recife | PE | 168 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/04 |
| Ibis Rio De Janeiro Centro | Rio De Janeiro | RJ | 200 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2007/05 |
| Ibis Rio De Janeiro Santos Dumont | Rio De Janeiro | RJ | 330 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Rio De Janeiro Copacabana | Rio De Janeiro | RJ | 150 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|----|-----|-----------|------|---------------|-------------------------|---------|
| ibis Rio De Janeiro Botafogo | Rio De Janeiro | RJ | 270 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/11 |
| ibis Rj Nova America | Rio de Janeiro | RJ | 234 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/02 |
| ibis Copacabana Posto 5 | Rio de Janeiro | RJ | 231 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/11 |
| ibis Rio Porto Atlantico | Rio de Janeiro | RJ | 255 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/07 |
| Ibis Macae | Macae | RJ | 126 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2005/06 |
| ibis Rio De Janeiro Itaborai | Itaborai | RJ | 200 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/05 |
| Ibis Salvador Rio Vermelho | Salvador | BA | 252 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Salvador Aeroporto Hangar Hotel | Salvador | BA | 275 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/11 |
| Ibis Guarulhos | Guarulhos | SP | 288 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Campinas | Campinas | SP | 234 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Ibis Paulinia | Paulinia | SP | 100 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2000/06 |
| Ibis Sorocaba | Sorocaba | SP | 112 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Indaiatuba Viracopos | Indaiatuba | SP | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2002/06 |
| Ibis Piracicaba | Piracicaba | SP | 100 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Ribeirao Preto | Ribeirao Preto | SP | 144 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2000/06 |
| ibis Sao Jose Dos Campos Dutra | Sao Jose Dos Campos | SP | 120 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Sao Jose Do Rio Preto | Sao Jose Do Rio Preto | SP | 128 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Ibis Santo Andre | Santo Andre | SP | 180 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Ibis Taubate | Taubate | SP | 140 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Ibis Sao Jose Dos Campos Colinas | Sao Jose Dos Campos | SP | 144 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2005/06 |
| Ibis Tambore | Barueri | SP | 144 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| Ibis Sao Carlos | Sao Carlos | SP | 112 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| Ibis Aracatuba | Aracatuba | SP | 108 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2007/07 |
| Ibis Santos | Sao Paulo | SP | 160 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2011/11 |
| ibis Lins Hotel | Lins | SP | 85 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2010/02 |
| ibis Jaboticabal | Jaboticabal | SP | 68 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/02 |
| ibis Presidente Prudente | Presidente Prudente | SP | 70 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Itu Hotel | Itu | SP | 126 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| ibis Sertaozinho | Sertaozinho | SP | 119 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2012/12 |
| ibis Ourinhos | Ourinhos | SP | 96 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | |
| ibis Barretos | Barretos | SP | 76 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2013/09 |
| ibis Mogi Das Cruzes | Mogi Das Cruzes | SP | 140 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/04 |
| ibis Guaratingueta | Guaratingueta | SP | 80 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2014/08 |

| | | | | | | | Management | |
|---|----------------|----|-----|-----------|-------------|---------------|------------------|---------|
| ibis Jundiai Shopping | Jundiai | SP | 180 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/05 |
| ibis Catanduva | Catanduva | SP | 119 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2015/07 |
| ibis Santos Valongo | Santos | SP | 240 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/02 |
| ibis Osasco | Osasco | SP | 180 | Econômico | ibis | Accor Company | Chain Management | 2016/11 |
| ibis budget Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 241 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Belem | Belem | PA | 208 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/11 |
| ibis budget Vitoria | Vitoria | ES | 220 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Curitiba Centro | Curitiba | PR | 263 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Sao Paulo Sao Joao | Sao Paulo | SP | 260 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Sao Paulo Jardins | Sao Paulo | SP | 399 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Sao Paulo Paulista | Sao Paulo | SP | 399 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/06 |
| Ibis Budget Sao Paulo Paraiso | Sao Paulo | SP | 300 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Ibis Budget Sao Paulo Morumbi | Sao Paulo | SP | 378 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| Ibis Budget Rio De Janeiro Centro | Rio De Janeiro | RJ | 250 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/10 |
| Ibis Budget Tambore | Barueri | SP | 207 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2012/12 |
| ibis budget Belo Horizonte Afonso Pena | Belo Horizonte | MG | 300 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2013/11 |
| ibis budget Campo Grande | Campo Grande | MS | 205 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2014/05 |
| ibis budget Aracaju | Aracaju | SE | 210 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2015/01 |
| ibis budget Maringa | Maringa | PR | 190 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2014/07 |
| ibis budget Nao Me Toque | Nao-Me-Toque | RS | 80 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2014/10 |
| ibis budget SP Frei Caneca | Sao Paulo | SP | 166 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2016/01 |
| ibis budget Manaus | Manaus | AM | 216 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2015/12 |
| ibis budget Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 225 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2014/06 |
| ibis budget Rio De Janeiro Nova America | Rio de Janeiro | RJ | 192 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2015/03 |
| ibis budget RJ Copacabana | Rio de Janeiro | RJ | 124 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2015/10 |
| ibis budget Praia De Botafogo | Rio de Janeiro | RJ | 259 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2016/05 |
| ibis budget Sertaozinho | Sertaozinho | SP | 119 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| ibis budget Jundiai | Jundiai | SP | 204 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2016/05 |
| ibis budget Araraquara | Araraquara | SP | 119 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2016/05 |
| ibis budget Osasco | Osasco | SP | 204 | Budget | ibis budget | Accor Company | Chain Management | 2016/11 |
| ibis styles Sao Paulo Anhembi | Sao Paulo | SP | 187 | Econômico | ibis styles | Accor Company | Chain Management | 2014/08 |
| ibis Styles Sao Paulo Faria Lima | Sao Paulo | SP | 180 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2015/11 |

| | | | | | | | | |
|--|--------------------|----|-----|-----------|--------------|---------------|-------------------------|---------|
| ibis Styles Belo Horizonte Minascentro Hotel | Belo Horizonte | MG | 68 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2014/01 |
| ibis Styles BH Pampulha | Belo Horizonte | MG | 208 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2014/04 |
| ibis Styles Ponta Pora | Ponta Pora | MS | 49 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2016/09 |
| ibis styles Balneario Camboriu | Balneario Camboriu | SC | 123 | Econômico | ibis styles | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| ibis styles Umuarama | Umuarama | PR | 68 | Econômico | ibis styles | Accor Company | Chain Management | 2015/06 |
| ibis Styles Sao Mateus | Sao Mateus | ES | 102 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2016/09 |
| ibis Styles Sao Paulo Barra Funda | Sao Paulo | SP | 308 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2016/06 |
| ibis styles Porto Alegre Centro | Porto Alegre | RS | 154 | Econômico | ibis styles | Accor Company | Chain Management | 2015/01 |
| ibis styles Ribeirao Preto | Ribeirao Preto | SP | 178 | Econômico | ibis styles | Accor Company | Chain Management | 2016/02 |
| ibis Styles Birigui | Birigui | SP | 86 | Econômico | ibis Styles | Accor Company | Chain Management | 2016/10 |
| Mama Shelter Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 55 | Midscale | Mama Shelter | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Salvador Pituba | Salvador | BA | 154 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2013/04 |
| Mercure Belo Horizonte Vila Da Serra | Belo Horizonte | MG | 119 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2005/03 |
| Mercure Belo Horizonte Lifecenter | Belo Horizonte | MG | 79 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2005/04 |
| Mercure Brasilia Lider | Brasilia | DF | 271 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2000/06 |
| Mercure Aracaju Del Mar | Aracaju | SE | 113 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2009/12 |
| Mercure Uberlandia Plaza Shopping | Uberlyandia | MG | 269 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2014/06 |
| Mercure Curitiba Batel | Curitiba | PR | 146 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2005/05 |
| Mercure Sao Paulo Excellence | Sao Paulo | SP | 286 | Midscale | Mercure | Accor Company | Franchise | 2005/09 |
| Mercure Santos | Santos | SP | 95 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2011/09 |
| Mercure Rio De Janeiro Barra Da Tijuca | Rio de Janeiro | RJ | 136 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2014/06 |
| Mercure Belo Horizonte Lourdes | Belo Horizonte | MG | 379 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| Mercure Brasilia Eixo | Brasilia | DF | 337 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Goiania | Goiania | GO | 177 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Mercure Maceio Pajucara Hotel | Maceio | AL | 116 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2011/08 |
| Mercure Florianopolis Convention | Florianopolis | SC | 174 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2005/06 |
| Mercure Joinville Platz | Joinville | SC | 64 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Florianopolis Centro Hotel | Florianopolis | SC | 74 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Jaragua Do Sul | Jaragua Do Sul | SC | 78 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Joinville Prinz | Joinville | SC | 94 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Camboriu | Balneario Camboriu | SC | 201 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Belo Horizonte Lagoa dos Ingleses | Nova Lima | MG | 123 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |

| | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|----|-----|----------|---------|---------------|-------------------------|---------|
| Mercure Vitoria | Vitoria | ES | 42 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Curitiba Golden | Curitiba | PR | 107 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2002/06 |
| Mercure Curitiba Sete De Setembro | Curitiba | PR | 85 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Curitiba Centro | Curitiba | PR | 81 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| Mercure Curitiba Parque Barigui | Curitiba | PR | 54 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo The Must | Sao Paulo | SP | 121 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo The Town | Sao Paulo | SP | 43 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Moema | Sao Paulo | SP | 80 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Privilege | Sao Paulo | SP | 161 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Times Square | Sao Paulo | SP | 191 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Executive 1 | Sao Paulo | SP | 210 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Nortel | Sao Paulo | SP | 314 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Jardins | Sao Paulo | SP | 126 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2000/06 |
| Mercure Sao Paulo Stella Vega | Sao Paulo | SP | 100 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo St Lawrence | Sao Paulo | SP | 89 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Paulista | Sao Paulo | SP | 154 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Mercure Sao Paulo St Germain | Sao Paulo | SP | 90 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Central Towers | Sao Paulo | SP | 168 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Manaus | Manaus | AM | 106 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2004/02 |
| Mercure Sao Paulo Nacoes Unidas | Sao Paulo | SP | 142 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Paulo Royal Brooklin | Sao Paulo | SP | 125 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Porto Alegre Beverly Hills | Porto Alegre | RS | 52 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Porto Alegre Manhattan | Porto Alegre | RS | 150 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Recife Metropolis | Recife | PE | 85 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Recife Navegantes | Recife | PE | 144 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 1998/06 |
| Mercure Rio De Janeiro Botafogo | Rio De Janeiro | RJ | 63 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Rio De Janeiro Arpoador | Rio De Janeiro | RJ | 40 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Rio De Janeiro Ipanema | Rio De Janeiro | RJ | 52 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2002/06 |
| Mercure Niteroi Orizzonte | Niteroi | RJ | 83 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Macae | Macae | RJ | 100 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure RJ Nova Iguacu | Nova Iguacu | RJ | 186 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2012/06 |
| Mercure Salvador Rio Vermelho | Salvador | BA | 174 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Salvador | Salvador | BA | 241 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain | 2013/05 |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------|----|-----|----------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|---------|
| Boulevard | | | | | | | Management | |
| Mercure Campinas | Campinas | SP | 196 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2003/06 |
| Mercure Santo Andre | Santo Andre | SP | 126 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2004/06 |
| Mercure Sao Jose Dos Campos | Sao Jose Dos Campos | SP | 154 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Guarulhos Aeroporto | Guarulhos | SP | 113 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Sao Caetano Do Sul | Sao Caetano Do Sul | SP | 131 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | |
| Mercure Ribeirao Preto | Ribeirao Preto | SP | 152 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2016/03 |
| Mercure Fortaleza Meireles | Fortaleza | CE | 93 | Midscale | Mercure | Accor Company | Chain Management | 2005/04 |
| Mercure Sao Paulo Pamplona | Sao Paulo | SP | 64 | Midscale | Mercure | Accor Company | Franchise | 2005/10 |
| Santa Teresa Rio De Janeiro MGallery by Sofitel | Rio De Janeiro | RJ | 44 | Upscale | MGallery by Sofitel | Accor Company | Chain Management | 2016/04 |
| Novotel Fortaleza | Fortaleza | CE | 248 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2015/10 |
| Novotel Jaragua Sao Paulo Convention | Sao Paulo | SP | 415 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2004/12 |
| Novotel Rio Parque Olimpico | Rio de Janeiro | RJ | 149 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2014/12 |
| Novotel Rio De Janeiro Barra Da Tijuca | Rio de Janeiro | RJ | 234 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2015/07 |
| Novotel Campo Grande | Campo Grande | MS | 87 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 1998/06 |
| Novotel Sao Paulo Center Norte | Sao Paulo | SP | 363 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2000/06 |
| Novotel Manaus | Manaus | AM | 166 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | |
| Novotel Morumbi | Sao Paulo | SP | 190 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 1977/06 |
| Novotel Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 126 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2001/06 |
| Novotel Porto Alegre Airport | Porto Alegre | RS | 166 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2012/01 |
| Novotel Rio De Janeiro Santos Dumont | Rio De Janeiro | RJ | 149 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2010/08 |
| Novotel Rio De Janeiro Botafogo | Rio de Janeiro | RJ | 134 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2016/05 |
| Novotel Porto Atlantico | Rio de Janeiro | RJ | 194 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2016/07 |
| Novotel Salvador Hangar Aeroporto | Salvador | BA | 190 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2013/11 |
| Novotel Sao Jose Dos Campos | Sao Jose Dos Campos | SP | 144 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | |
| Novotel Santos | Santos | SP | 228 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2015/12 |
| Novotel Florianopolis | Florianopolis | SC | 115 | Upscale | Novotel | Accor Company | Chain Management | 2016/11 |
| Pullman Sao Paulo Vila Olimpia | Sao Paulo | SP | 173 | Upscale | Pullman | Accor Company | Chain Management | 2014/01 |
| Pullman Sao Paulo Ibirapuera | Sao Paulo | SP | 350 | Upscale | Pullman | Accor Company | Chain Management | 2010/12 |
| Sofitel Rio De Janeiro Copacabana | Rio De Janeiro | RJ | 388 | Luxo | Sofitel | Accor Company | Chain Management | 1996/05 |
| Sofitel Jequitimar Guaruja | Guaruja | SP | 301 | Luxo | Sofitel | Accor Company | Chain Management | |
| Best Western Hotel Caicara | Joao Pessoa | PB | 104 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | |
| Best Western Shalimar | Porto Seguro | BA | 122 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels | Franchise | |

| | | | | | | | | |
|---|-------------------|----|-----|----------|----------------------|-------------------------------|-----------|---------|
| Praia Hotel | | | | | | & Resorts | | |
| Best Western Solar Porto De Galinhas | Ipojuca | PE | 139 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | |
| Best Western Linhares Design Hotel | Linhares | ES | 104 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2015/07 |
| Best Western Manibu Recife | Recife | PE | 100 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | |
| Best Western Multi Suites | Duque de Caxias | RJ | 152 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/05 |
| Best Western Osasco | Osasco | SP | 32 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | |
| Best Western Suites Le Jardin Caldas Novas | Caldas Novas | GO | 350 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2009/06 |
| Best Western Taroba Hotel | Foz Do Iguacu | PR | 81 | Midscale | Best Western | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2010/11 |
| Best Western Plus Viva Porto De Galinhas | Porto De Galinhas | PE | 120 | Midscale | Best Western Plus | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2012/09 |
| Best Western Plus Copacabana Design Hotel | Rio de Janeiro | RJ | 121 | Midscale | Best Western Plus | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/05 |
| Best Western Plus Icarai Design Hotel | Niteroi | RJ | 77 | Midscale | Best Western Plus | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/05 |
| Best Western Premier Americas Fashion Hotel | Rio de Janeiro | RJ | 222 | Upscale | Best Western Premier | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/05 |
| Best Western Premier Majestic Ponta Negra Beach | Natal | RN | 135 | Upscale | Best Western Premier | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | |
| Best Western Premier Arpoador Fashion Hotel | Rio de Janeiro | RJ | 87 | Upscale | Best Western Premier | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/05 |
| Best Western Premier Maceio | Maceio | AL | 195 | Upscale | Best Western Premier | Best Western Hotels & Resorts | Franchise | 2016/02 |
| Park Inn by Radisson Taguatinga | Taguatinga | DF | 155 | Midscale | Park Inn | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2016/01 |
| Radisson Hotel Curitiba | Curitiba | PR | 194 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2006/01 |
| Radisson Hotel Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 132 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2013/10 |
| Radisson Alphaville | Barueri | SP | 135 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2008/09 |
| Radisson Hotel Recife | Recife | PE | 164 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2016/02 |
| Radisson Hotel Vila Olimpia | Sao Paulo | SP | 178 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2014/01 |
| Radisson Hotel Maiorana Belem | Belem | PA | 153 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2012/05 |
| Radisson Aracaju | Aracaju | SE | 142 | Upscale | Radisson | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2009/03 |
| Radisson Blu Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 199 | Upscale | Radisson Blu | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2016/02 |
| Radisson Blu Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 160 | Upscale | Radisson Blu | Carlson Hospitality Company | Franchise | 2016/02 |
| Clarion Hotel Faria Lima | Sao Paulo | SP | 67 | Midscale | Clarion | Choice Hotels International | Franchise | 2004/03 |
| Clarion Hotel Itaipava | Petropolis | RJ | 48 | Midscale | Clarion | Choice Hotels International | Franchise | 2010/12 |
| Clarion Hotel Lourdes Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 96 | Midscale | Clarion | Choice Hotels International | Franchise | 2010/01 |
| Comfort Hotel Airport Confinc Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 280 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2014/05 |
| Comfort Hotel & Suites Rondonopolis | Rondonopolis | MT | 132 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2014/06 |
| Comfort Hotel Anapolis | Anapolis | GO | 150 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2016/05 |
| Comfort Hotel Fortaleza | Fortaleza | CE | 210 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2001/12 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|----|-----|----------|----------------|-----------------------------|-----------|---------|
| Comfort Hotel & Suites Natal | Natal | RN | 144 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2015/11 |
| Comfort Hotel Uberlandia | Uberlandia | MG | 114 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2004/08 |
| Comfort Hotel Moema | Sao Paulo | SP | 84 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2004/03 |
| Comfort Hotel Nova Paulista | Sao Paulo | SP | 171 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2003/08 |
| Comfort Hotel Manaus | Manaus | AM | 132 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2007/07 |
| Comfort Hotel Campos Dos Goytacazes | Campos Dos Goytacazes | RJ | 126 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2011/07 |
| Comfort Hotel Franca | Franca | SP | 114 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2005/04 |
| Comfort Hotel Araraquara | Araraquara | SP | 110 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2009/01 |
| Comfort Hotel Sertaozinho | Sertaozinho | SP | 112 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2011/06 |
| Comfort Hotel Bauru | Bauru | SP | 96 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2015/01 |
| Comfort Hotel Santos | Santos | SP | 161 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2015/09 |
| Comfort Hotel Sao Caetano | Sao Caetano do sul | SP | 178 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2016/10 |
| Comfort Hotel Downtown | Sao Paulo | SP | 260 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2005/07 |
| Comfort Hotel St Peter Rio Preto | Sao Jose do Rio Preto | SP | 50 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2011/01 |
| Comfort Hotel Goiania | Goiania | GO | 196 | Midscale | Comfort | Choice Hotels International | Franchise | 2014/08 |
| Comfort Inn Taguatinga | Taguatinga | DF | 107 | Midscale | Comfort Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2004/01 |
| Comfort Inn Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 75 | Midscale | Comfort Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2004/12 |
| Comfort Inn Grande Rio Dutra | Sao Joao De Meriti | RJ | 240 | Midscale | Comfort Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2016/08 |
| Comfort Inn & Suites Ribeirao Preto | Ribeirao Preto | SP | 88 | Midscale | Comfort Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2010/07 |
| Comfort Hotel Joinville | Joinville | SC | 148 | Midscale | Comfort Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2013/03 |
| Comfort Suites Brasilia | Brasilia | DF | 186 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2003/07 |
| Comfort Suites Flamboyant | Goiania | GO | 142 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2002/05 |
| Comfort Suites Londrina | Londrina | PR | 122 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2003/05 |
| Comfort Suites Oscar Freire | Sao Paulo | SP | 149 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2001/07 |
| Comfort Suites Macae | Macaee | RJ | 162 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2005/06 |
| Comfort Suites Campinas | Campinas | SP | 122 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2001/08 |
| Comfort Suites Alphaville | Barueri | SP | 162 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2003/08 |
| Comfort Suites Vitoria | Vitoria | ES | 162 | Midscale | Comfort Suites | Choice Hotels International | Franchise | 2015/04 |
| Quality Hotel Aracaju | Aracaju | SE | 109 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2004/04 |
| Quality Hotel Faria Lima | Sao Paulo | SP | 131 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2003/06 |
| Quality Hotel Moema | Sao Paulo | SP | 65 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2004/04 |
| Quality Hotel Jardins | Sao Paulo | SP | 161 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2003/01 |
| Quality Hotel Afonso | Belo Horizonte | MG | 220 | Midscale | Quality | Choice Hotels | Franchise | 2002/06 |

| | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----|-----|----------|--------------|-----------------------------|------------------|---------|
| Pena | | | | | | International | | |
| Quality Hotel Pampulha | Belo Horizonte | MG | 176 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2014/03 |
| Quality Hotel & Suites Brasilia | Brasilia | DF | 288 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2013/12 |
| Quality Hotel Goiania | Goiania | GO | 190 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2016/11 |
| Quality Hotel Fortaleza | Fortaleza | CE | 164 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2001/03 |
| Quality Hotel & Suites Natal | Natal | RN | 131 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2005/05 |
| Quality Joao Pessoa | Joao Pessoa | PB | 79 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2014/08 |
| Quality Hotel Petrolina | Petrolina | PE | 132 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2013/03 |
| Quality Aeroporto Vitoria | Vitoria | ES | 203 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2011/12 |
| Quality Hotel Curitiba | Curitiba | PR | 96 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2004/08 |
| Quality Suites Sao Paulo Oscar Freire | Sao Paulo | SP | 150 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2001/11 |
| Quality Hotel Manaus | Manaus | AM | 213 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2011/05 |
| Quality Hotel Itaipava | Petropolis | RJ | 130 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2016/03 |
| Quality Suites Garden | Bauru | SP | 120 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 1998/06 |
| Quality Resort & Convention Center Itupeva | Itupeva | SP | 220 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2006/01 |
| Quality Hotel Jundiai | Jundiai | SP | 110 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2008/11 |
| Quality Hotel Sao Caetano | Sao Caetano do sul | SP | 118 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2016/10 |
| Quality Hotel Convention Center | Marilia | SP | 111 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2012/03 |
| Quality Hotel Rio Olympic Park | Rio de Janeiro | RJ | 216 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2016/01 |
| Quality Hotel Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 80 | Midscale | Quality | Choice Hotels International | Franchise | 2007/07 |
| Quality Inn Vila Olimpia | Sao Paulo | SP | 109 | Midscale | Quality Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2002/09 |
| Quality Inn St Paul Rio Preto | Sao Jose do Rio Preto | SP | 93 | Midscale | Quality Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2008/09 |
| Quality Inn Vila Velha | Vila Velha | ES | 126 | Midscale | Quality Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2001/12 |
| Quality Inn Bela Cintra | Sao Paulo | SP | 109 | Midscale | Quality Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2002/05 |
| Quality Inn Alphaville | Barueri | SP | 183 | Midscale | Quality Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2000/09 |
| Sleep Inn Varginha | Varginha | MG | 66 | Midscale | Sleep Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2001/09 |
| Sleep Inn Vitoria | Vitoria | ES | 261 | Midscale | Sleep Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2016/02 |
| Sleep Inn Manaus | Manaus | AM | 148 | Midscale | Sleep Inn | Choice Hotels International | Franchise | 2007/10 |
| Sleep Inn Galleria | Campinas | SP | 108 | Midscale | Sleep Inn | Choice Hotels International | Franchise | 1999/05 |
| Club Med Itaparica | Itaparica | BA | 234 | Upscale | Club Med | Club Med | Chain Management | 1979/06 |
| Club Med Trancoso | Trancoso | BA | 250 | Upscale | Club Med | Club Med | Chain Management | 2002/06 |
| Club Med Rio Das Pedras | Mangaratiba | RJ | 324 | Upscale | Club Med | Club Med | Chain Management | 1989/06 |
| Golden Tulip Belas | Sao Paulo | SP | 140 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2008/05 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|----|-----|----------|--------------|------------------|------------------|---------|
| Artes | | | | | | | | |
| Golden Tulip Brasilia Alvorada | Brasilia | DF | 448 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2008/03 |
| Golden Tulip Belem | Belem | PA | 116 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Golden Tulip Iate Plaza | Fortaleza | CE | 232 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2000/06 |
| Golden Tulip Interatlantico | Natal | RN | 171 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2006/06 |
| Golden Tulip Natal Ponta Negra | Natal | RN | 167 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Golden Tulip Porto Vitoria | Vitoria | ES | 296 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2010/06 |
| Golden Tulip Paulista Plaza | Sao Paulo | SP | 378 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 1998/09 |
| Golden Tulip Park Plaza | Sao Paulo | SP | 213 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2000/06 |
| Golden Tulip Golden Beach | Recife | PE | 306 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 1997/06 |
| Golden Tulip Ipanema Plaza | Rio De Janeiro | RJ | 140 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2000/06 |
| Golden Tulip Colinas | Sao Jose dos Campos | SP | 126 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Golden Tulip Address Goiania | Goiania | GO | 162 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2013/01 |
| Golden Tulip Pantanal | Cuiaba | MT | 104 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2010/01 |
| Golden Tulip Internacional Foz | Foz Do Iguacu | PR | 214 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2010/02 |
| Golden Tulip Recife Palace | Recife | PE | 297 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2009/01 |
| Golden Tulip Regente | Rio De Janeiro | RJ | 319 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2007/09 |
| Golden Tulip Continental | Rio De Janeiro | RJ | 275 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2007/08 |
| Golden Tulip Rio Vermelho | Salvador | BA | 200 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Franchise | 2009/06 |
| Golden Tulip Porto Bali | Angra Dos Reis | RJ | 142 | Midscale | Golden Tulip | Groupe du Louvre | Chain Management | 2008/10 |
| Royal Tulip Brasilia Alvorada | Brasilia | DF | 395 | Midscale | Royal Tulip | Groupe du Louvre | Chain Management | 2008/03 |
| Royal Tulip Rio De Janeiro | Rio De Janeiro | RJ | 418 | Midscale | Royal Tulip | Groupe du Louvre | Chain Management | 2011/10 |
| Tulip Inn Sao Jose Dos Pinhais | Curitiba | PR | 121 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2009/04 |
| Tulip Inn Santa Felicidade | Curitiba | PR | 100 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2009/03 |
| Tulip Inn Batel | Curitiba | PR | 72 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2009/04 |
| Tulip Inn Batista Campos | Belem | PA | 90 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2010/01 |
| Tulip Inn Bellagio Sao Luis | Sao Luis | MA | 88 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2013/03 |
| Tulip Inn Praiabella | Sao Luis | MA | 78 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2013/08 |
| Tulip Inn Copacabana | Rio De Janeiro | RJ | 117 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2007/07 |
| Tulip Inn Potengi Flat | Natal | RN | 62 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2003/04 |
| Tulip Inn Savassi | Belo Horizonte | MG | 240 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2014/07 |
| Tulip Inn Nazare | Belem | PA | 100 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2008/01 |
| Tulip Inn Hangar | Belem | PA | 132 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2012/09 |
| Tulip Inn St Martin | Fortaleza | CE | 190 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2000/08 |
| Tulip Inn Sobral | Sobral | CE | 120 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Tulip Inn Sete Lagoas | Sete Lagoas | MG | 166 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Tulip Inn Campo Largo | Curitiba | PR | 154 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2006/06 |
| Tulip Inn Paulista Convention | Sao Paulo | SP | 91 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2007/01 |
| Tulip Inn Centro Historico | Porto Alegre | RS | 148 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | |
| Tulip Inn Recife Flat | Recife | PE | 51 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 1992/06 |
| Tulip Inn Campos Dos Goytacazes | Campos dos Goytacazes | RJ | 160 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2016/02 |

| | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----|-----|----------|----------------------------|-------------------------------|------------------|---------|
| Tulip Inn Itaguaí | Itaguaí | RJ | 200 | Midscale | Tulip Inn | Groupe du Louvre | Franchise | 2016/04 |
| Gran Meliá Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 413 | Luxo | Gran Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | 2016/12 |
| Meliá Paulista | Sao Paulo | SP | 396 | Upscale | Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | 2014/03 |
| Meliá Ibirapuera | Sao Paulo | SP | 350 | Upscale | Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | 2015/05 |
| Meliá Brasil 21 | Brasília | DF | 262 | Upscale | Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | 2003/03 |
| Meliá Jardim Europa | Sao Paulo | SP | 263 | Upscale | Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | |
| Meliá Campinas | Campinas | SP | 305 | Upscale | Meliá | Grupo Sol Meliá | Chain Management | 2016/06 |
| Hilton Barra Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 298 | Upscale | Hilton | Hilton Worldwide | Chain Management | 2015/04 |
| Hilton Sao Paulo Morumbi | Sao Paulo | SP | 503 | Upscale | Hilton | Hilton Worldwide | Chain Management | 2002/10 |
| Hilton Garden Inn Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 272 | Upscale | Hilton Garden Inn | Hilton Worldwide | Franchise | 2016/02 |
| Grand Hyatt Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 436 | Luxo | Grand Hyatt | Hyatt | Chain Management | 2016/03 |
| Grand Hyatt Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 466 | Luxo | Grand Hyatt | Hyatt | Chain Management | 2002/08 |
| Hyatt Place Sao Jose Do Rio Preto | Sao Jose Do Rio Preto | SP | 152 | Upscale | Hyatt Place | Hyatt | Franchise | 2016/12 |
| Iberostar Bahia Resort | Praia Do Forte | BA | 632 | Upscale | Iberostar Hotels & Resorts | Iberostar Hotels & Resorts | Chain Management | 2006/06 |
| Iberostar Praia Do Forte Resort | Mata De Sao Joao | BA | 536 | Upscale | Iberostar Hotels & Resorts | Iberostar Hotels & Resorts | Chain Management | 2008/06 |
| Holiday Inn Belo Horizonte Savassi | Belo Horizonte | MG | 216 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2014/05 |
| Holiday Inn Fortaleza | Fortaleza | CE | 273 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2000/04 |
| Holiday Inn Natal | Natal | RN | 216 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2015/07 |
| Holiday Inn Parque Anhembi Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 780 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Chain Management | 2004/03 |
| Holiday Inn Manaus | Manaus | AM | 238 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Chain Management | 2009/12 |
| Holiday Inn Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 173 | Midscale | Holiday Inn | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2000/01 |
| Holiday Inn Express Cuiabá | Cuiabá | MT | 128 | Midscale | Holiday Inn Express | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2010/11 |
| Holiday Inn Express Belem Ananindeua | Belem | PA | 156 | Midscale | Holiday Inn Express | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2013/07 |
| Holiday Inn Express Rio Branco | Rio Branco | AC | 107 | Midscale | Holiday Inn Express | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2014/04 |
| Holiday Inn Express Maceio Ponta Verde | Maceio | AL | 160 | Midscale | Holiday Inn Express | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2012/06 |
| Holiday Inn Express Natal Ponta Negra | Natal | RN | 160 | Midscale | Holiday Inn Express | Intercontinental Hotels Group | Franchise | 2007/12 |
| InterContinental Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 195 | Luxo | InterContinental | Intercontinental Hotels Group | Chain Management | 1999/03 |
| Staybridge Suites Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 216 | Upscale | Staybridge Suites | Intercontinental Hotels Group | Chain Management | 2003/09 |
| AC Hotels by Marriott Rio De Janeiro Barra Da Tijuca | Rio de Janeiro | RJ | 378 | Upscale | AC Hotels by Marriott | Marriott International | Chain Management | 2016/07 |
| AC Hotels by Marriott Rio De Janeiro Porto Maravilha | Rio de Janeiro | RJ | 225 | Upscale | AC Hotels by Marriott | Marriott International | Chain Management | 2016/07 |
| Autograph Collection Hotel & Spa Do Vinho Caudalie | Bento Goncalves | RS | 128 | Upscale | Autograph Collection | Marriott International | Franchise | 2012/04 |
| Courtyard Rio De | Rio de Janeiro | RJ | 264 | Upscale | Courtyard | Marriott | Chain | 2016/07 |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|----|-----|-----------|------------------------------|----------------------------|------------------|---------|
| Janeiro Barra Da Tijuca | | | | | | International | Management | |
| Courtyard Recife Boa Viagem | Recife | PE | 162 | Upscale | Courtyard | Marriott International | Chain Management | 2014/11 |
| Four Points by Sheraton Curitiba | Curitiba | PR | 165 | Upscale | Four Points by Sheraton | Marriott International | Franchise | 2001/05 |
| Four Points by Sheraton Macae | Macae | RJ | 164 | Upscale | Four Points by Sheraton | Marriott International | Chain Management | 2006/07 |
| JW Marriott Hotel Rio De Janeiro | Rio De Janeiro | RJ | 245 | Luxo | JW Marriott | Marriott International | Chain Management | 2001/02 |
| Marriott Sao Paulo Airport | Guarulhos | SP | 316 | Upscale | Marriott | Marriott International | Franchise | |
| Marriott Executive Apartment Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 114 | Upscale | Marriott Executive Apartment | Marriott International | Chain Management | 2005/02 |
| Renaissance Sao Paulo Hotel | Sao Paulo | SP | 444 | Upscale | Renaissance | Marriott International | Chain Management | 1997/01 |
| Residence Inn Rio De Janeiro Barra Da Tijuca | Rio de Janeiro | RJ | 140 | Upscale | Residence Inn | Marriott International | Chain Management | 2016/07 |
| Sheraton Hotel Sao Paulo World Trade Center | Sao Paulo | SP | 298 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Franchise | 2008/09 |
| Sheraton Da Bahia Hotel Salvador | Salvador | BA | 284 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Franchise | 2013/03 |
| Sheraton Vitoria Hotel | Vitoria | ES | 234 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Franchise | 2012/07 |
| Sheraton Barra Rio De Janeiro Hotel | Rio de Janeiro | RJ | 292 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Chain Management | 2015/05 |
| Sheraton Hotel Porto Alegre | Porto Alegre | RS | 170 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Chain Management | 2001/07 |
| Sheraton Reserva Do Paiva Hotel & Convention Center | Santo Agostinho | PE | 298 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Chain Management | 2014/06 |
| Sheraton Grand Rio Hotel & Resort | Rio de Janeiro | RJ | 538 | Upscale | Sheraton Hotel | Marriott International | Chain Management | 1991/01 |
| Pestana Sao Paulo | Sao Paulo | SP | 193 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | 2006/06 |
| Pestana Rio Barra | Rio de Janeiro | RJ | 311 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | 2016/07 |
| Pestana Curitiba | Curitiba | PR | 173 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | |
| Pestana Rio Atlantica | Rio De Janeiro | RJ | 243 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | 1989/06 |
| Pestana Angra | Angra Dos Reis | RJ | 27 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | |
| Pestana Convento Do Carmo | Salvador | BA | 79 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | |
| Pestana Bahia Lodge | Salvador | BA | 83 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | 2009/05 |
| Pestana Sao Luis | Sao Luis | MA | 125 | Upscale | Pestana | Pestana | Chain Management | 2007/01 |
| Vila Gale Eco Resort Do Cabo | Santo Agostinho | PE | 300 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2009/11 |
| Vila Gale Salvador | Salvador | BA | 224 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2003/06 |
| Vila Gale Eco Resort De Angra | Angra Dos Reis | RJ | 319 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2008/05 |
| Vila Gale Fortaleza | Fortaleza | CE | 300 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2001/10 |
| Vila Gale Mares | Camacari | BA | 447 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2006/04 |
| Vila Gale Cumbuco | Caucaia | CE | 465 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2010/10 |
| Hotel Vila Gale Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 292 | Midscale | Vila Gale | Vila Gale | Chain Management | 2014/12 |
| Red Roof Inn Curitiba | Curitiba | PR | 96 | Econômico | Red Roof Inn | Westmont Hospitality Group | Franchise | 2015/09 |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------------|----|-----|-----------|-----------------|----------------------------|-------------------------|---------|
| Red Roof Inn Vitoria | Vitoria | ES | 80 | Econômico | Red Roof Inn | Westmont Hospitality Group | Chain Management | 2015/11 |
| Red Roof Inn Natal | Natal | RN | 69 | Econômico | Red Roof Inn | Westmont Hospitality Group | Franchise | |
| Days Inn Linhares | Linhares | ES | 120 | Econômico | Days Inn | Wyndham Worldwide | Franchise | 2013/09 |
| Ramada Lagoa St International Airport | Lagoa Santa | MG | 140 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2010/12 |
| Ramada Hotel & Suites Sao Paulo Itaim Bibi | Sao Paulo | SP | 128 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/04 |
| Ramada Hotel Americana | Americana | SP | 80 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2014/04 |
| Ramada Encore Ribalta Rio De Janeiro | Rio de Janeiro | RJ | 200 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/04 |
| Ramada Rio De Janeiro Recreio | Rio de Janeiro | RJ | 150 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/08 |
| Ramada Encore Minascasa Belo Horizonte | Belo Horizonte | MG | 200 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2014/04 |
| Ramada Encore Luxemburgo | Belo Horizonte | MG | 90 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2015/12 |
| Ramada Recife Boa Viagem | Recife | PE | 90 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/04 |
| Ramada Hotel & Suites Campos Dos Goytacazes | Campos dos Goytacazes | RJ | 300 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2015/06 |
| Ramada Hotel & Suites Macae | Macae | RJ | 50 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/05 |
| Ramada Campinas Viracopos | Campinas | SP | 200 | Midscale | Ramada | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/11 |
| Ramada Plaza Curitiba Rayon | Curitiba | PR | 136 | Midscale | Ramada Plaza | Wyndham Worldwide | Franchise | 2014/03 |
| Super 8 Caxias Do Sul | Caxias do sul | RS | 100 | Econômico | Super 8 | Wyndham Worldwide | Franchise | 2015/06 |
| Super 8 Bento Goncalves | Bento Goncalves | RS | 100 | Econômico | Super 8 | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/04 |
| Super 8 Santa Luzia | Santa Luzia | MG | 50 | Econômico | Super 8 | Wyndham Worldwide | Franchise | 2014/07 |
| Tryp by Wyndham Hotel Itaim | Sao Paulo | SP | 134 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | 2006/05 |
| Tryp by Wyndham Pernambuco | Recife | PE | 126 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/08 |
| Tryp by Wyndham Iguatemi | Sao Paulo | SP | 202 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Jesuino Arruda | Sao Paulo | SP | 139 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Tatuape | Sao Paulo | SP | 208 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Higienopolis | Sao Paulo | SP | 210 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Paulista | Sao Paulo | SP | 146 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | 2003/05 |
| Tryp by Wyndham Nacoes Unidas | Sao Paulo | SP | 400 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Berrini | Sao Paulo | SP | 174 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Chain Management | |
| Tryp by Wyndham Sao Paulo Guarulhos Airport | Guarulhos | SP | 80 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 1993/05 |
| Tryp by Wyndham Ribeirao Preto | Ribeirao Preto | SP | 256 | Midscale | Tryp by Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/06 |
| Wyndham Pratagy Beach Resort | Maceio | AL | 242 | Upscale | Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 2015/04 |
| Wyndham Foz Do Iguacu | Foz Do Iguacu | PR | 162 | Upscale | Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 2015/07 |
| Wyndham Sao Paulo Berrini | Sao Paulo | SP | 197 | Upscale | Wyndham | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/04 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------|----|-----|----------|-------------------------|----------------------|------------------|---------|
| Wyndham Garden Hotel Manaus | Manaus | AM | 129 | Midscale | Wyndham Garden Hotel | Wyndham Worldwide | Franchise | 2016/02 |
|--------------------------------|--------|----|-----|----------|-------------------------|----------------------|------------------|---------|

Fonte: STR (2016), elaboração própria.

ANEXO B: Distribuição dos hotéis de redes internacionais por regiões e Estados brasileiros.

| | TOTAL | Accor | Choice | Louvre | Wyndham | Best Western | IHG | Starwood | Pestana | Carlson | Vila Galé | Marriott | Meliá | Club Med | Iberostar | Hilton |
|----------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|
| Região Norte | 25 | 10 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| <i>Acre</i> | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Amazonas</i> | 12 | 6 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| <i>Amapá</i> | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Pará</i> | 9 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Região Nordeste | 73 | 29 | 6 | 8 | 2 | 7 | 5 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| <i>Alagoas</i> | 5 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Bahia</i> | 20 | 8 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| <i>Ceará</i> | 12 | 4 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Maranhão</i> | 6 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Paraíba</i> | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Pernambuco</i> | 16 | 7 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Piauí</i> | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Rio Grande do Norte</i> | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sergipe</i> | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Região Centro-Oeste | 24 | 10 | 6 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Distrito Federal</i> | 10 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Goiás</i> | 6 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Mato Grosso do Sul</i> | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Mato Grosso</i> | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Região Sudeste | 281 | 153 | 39 | 18 | 13 | 10 | 7 | 5 | 5 | 4 | 2 | 8 | 13 | 1 | 0 | 3 |
| <i>São Paulo</i> | 167 | 95 | 30 | 6 | 5 | 1 | 6 | 1 | 3 | 3 | 0 | 4 | 12 | 0 | 0 | 1 |
| <i>Rio de Janeiro</i> | 68 | 32 | 3 | 8 | 3 | 8 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| <i>Espírito Santo</i> | 13 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Minas Gerais</i> | 33 | 20 | 4 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Região Sul | 69 | 47 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Paraná</i> | 28 | 16 | 2 | 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Santa Catarina</i> | 16 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Rio Grande do Sul</i> | 25 | 15 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 472 | 249 | 59 | 39 | 20 | 20 | 18 | 9 | 10 | 8 | 7 | 10 | 14 | 3 | 3 | 3 |

Fonte: JLL (2015), elaboração própria.