UAlg ESGHT
UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

TEORIAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS CARACTERIZADORES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O CASO DO GRUPO
Pestana Hotels

Helder Carrasqueira – ESGHT/UAlg

Sumário

- Enquadramento teórico;
- Dimensões da Internacionalização;
- Síntese das estratégias de internacionalização do grupo Pestana;
- Reescrevendo as dimensões;
- Caracterizando os fatores de sucesso do Grupo Pestana

A decisão de ir para o exterior

- A decisão de ir para o exterior tem à partida um objectivo comum com o estar no mercado doméstico: obter lucros.
- Porém, no exterior espera-nos um enquadramento económico, político, jurídico, social e cultural diferente do que é comum.
- Logo, não preparar o movimento de entrada no exterior pode revelar-se ruinoso.

Enquadramento Teórico

- No sentido de facilitar a compreensão sobre os processos de internacionalização das empresas, foram criadas nos últimos sessenta anos várias teorias explicativas.
- Todavia:
  - empresas semelhantes, até no mesmo sector, seguem caminhos diferentes quando abordam o cenário da internacionalização.
- A Internacionalização é um fenómeno complexo pelo que não raras vezes um determinado processo é explicado por contributos de várias teorias.

Grupos de Teorias de int.

- As teorias a um nível macro que procuram justificar a abertura das economias ao comércio internacional ou enfatizando a competição de países/blocos económicos;
- As que a nível micro se centram na ida das empresas para o exterior:
  - As teorias da internacionalização baseadas em critérios económicos ou seja, em que as empresas orientam as suas decisões visando a eficiência e a procura da maximização dos seus retornos;
  - As teorias comportamentais em que o cerne do processo de internacionalização é a redução do risco, situação que orientará as decisões e comportamentos dos decisores da empresa.

Teorias de internacionalização baseadas em critérios económicos

(tendo por base as imperfeições do mercado, são também conhecidas como teorias do Investimento Directo)

- **Teoria do poder de mercado**
  - Na teoria formulada por Stephen Hymer (1983) é admitido que as empresas estariam dispostas a aceitar os custos e riscos da internacionalização face à perspectiva do aumento do poder de mercado e respectivos lucros associados, após o esgotamento das oportunidades no mercado interno.
  - O processo ocorreria com industrias onde o grau de fragmentação pudesse ser superado no sentido de possibilitar a concentração. A forma de penetração referida era o investimento directo estrangeiro (IDE)
    - Ex. cadeia de supermercados Pingo Doce.

Teorias de internacionalização baseadas em critérios económicos

(tendo por base as imperfeições do mercado, são também conhecidas como teorias do Investimento Directo)

- **Teoria da Internalização**
  - Esta teoria parte da ideia central de que a empresa, como estrutura organizativa, nasce para integrar, sob o mesmo princípio hierárquico, aquelas transacções que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa.
  - Estão neste caso uma boa parte dos bens intermédios de carácter intangível - conhecimentos, tecnologia, capacidade gestora e de marketing. Quando essa internalização se processo através de fronteiras, estamos em presença de um processo de internacionalização.
    - Ex. cadeia vertical dos TO;
  - Neste contexto, as empresas multinacionais existem porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas transacções dentro da empresa (entre filiais localizadas em cada país) que entre empresas diferentes.

- **Teoria OLI ou Paradigma Eclético**
  - Patrocinada por Dunning, (1977, 80 e 06) procura efectuar uma integração das teorias anteriores, propondo uma explicação para o investimento directo da empresa que teria lugar quando se satisfazem as seguintes condições:

Vantagem de Propriedade ou Específica (O)	Vantagem de Localização	Vantagem de Internalização
. Propriedade tecnológica; . Dimensão e economia de escala; . Diferenciação; . Dotações específicas: RH, capitais, organização...; . Acesso aos mercados, factores e produtos; . Multinacionalização anterior.	. Diferenças de preços nos inputs; . Qualidade dos inputs; . custos de transporte e comunicação; . Distância física, língua e cultura...; . Distribuição espacial de inputs e mercados.	. Diminuição dos custos de câmbio; . Diminuição do volume do direito à propriedade; . Redução de incerteza; . Controlo da oferta em quantidade e qualidade; . Controlo dos mercados; . Possibilidade de acordos; . Internalização de externalidades; . Inexistência de mercados a prazo.

Em síntese

- Estas teorias que procuram justificar o processo de internacionalização e nomeadamente o investimento estrangeiro argumentando que a empresa irá para o exterior depois de avaliar os custos de transacção económica.
- Todavia, pouco explicam relativamente às pequenas empresas que usam essencialmente as formas contratuais para a sua internacionalização e respectivo processo de aprendizagem.

Esse é o caminho explicativo das teorias denominadas de comportamentais ou das fases de desenvolvimento.

Teorias comportamentais da internacionalização

- Modelo Uppsala:
- Johnson e Vahlne (1977/2009) foram os precursores de um modelo sobre a internacionalização que foi desenvolvido na Universidade de Uppsala. No mesmo, a empresa individual vai acumulando conhecimentos sobre o mercado e operações inerentes ao processo de internacionalização enquanto aumenta o seu compromisso crescente com os referidos mercados mediante um processo sequencial de estágios.
  - Em regra a internacionalização inicia-se como resposta a uma pressão pela procura de mercados, normalmente por esgotamento do mercado interno donde a empresa é originária.
  - Todavia a empresa confronta-se com **dois problemas principais**: a falta de conhecimentos necessários para empreender a ida para o exterior e a escassez de recursos.

Teorias comportamentais da internacionalização

- Para superar esta desvantagem, a empresa tenderá a começar por optar por mercados próximos, o que pode ser materializado:
  - em termos de distância física (países próximos);
  - ou psíquica (língua comum, práticas empresariais homólogas, educação, costumes ou cultura semelhantes).
- Quanto à falta de conhecimentos e escassez de recursos, a mesma é superada mediante uma abordagem cumulativa de estágios sequenciais;
  - Ex: das PME industriais – agente, distribuidor, entreposto comercial e filial de produção.

Teorias comportamentais da internacionalização

- O **Networks (ou a Teoria das redes)** - tem como precursores Johanson e Mattsson (1988); Bjorkman e Forsgren (2000); estes afirmam que os mercados devem ser encarados como redes de empresas nos quais a empresa se irá integrar; em consequência, as decisões relativas à internacionalização serão determinadas no interior das redes de negócios que a empresa consegue ir estabelecendo.
  - Ex. empresa de embalagens Logoplaste.
- **Empreendedorismo internacional -** (Coviello e Munro,1995) ou (Andersson, 2000) procuram explicar a internacionalização quer de novas empresas, através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram as oportunidades. Acresce as motivações que conduzem ao movimento para o exterior.

Dimensões da internacionalização –
o caso do grupo Pestana Hotels & Resorts

- A análise pelas dimensões da internacionalização é outra forma de tentar compreender os motivos e o formato utilizado para concretizar o movimento de ida para o exterior.

Porquê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?

- **Porquê?**

  Os motivos que terão contribuído para a internacionalização do grupo Pestana:

  – o mercado doméstico, apresentava perspectivas limitadas de crescimento e o grupo já tinha unidades hoteleiras nos principais destinos turísticos portugueses;

  – o mercado era na sua maioria muito dependente dos mesmos mercados emissores pelo que fazia sentido diversificar as suas apostas;

  – O problema de sazonalidade que marcava o funcionamento da maioria das unidades, o que limitava a rentabilidade e o funcionamento numa escala óptima.

  – Acresce as dificuldades no licenciamento de novas unidades a nível nacional (burocracia e lentidão do processo de decisão), tal como dificuldades ao nível do pessoal com formação adequada.

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

- **O Quê?**
  - Em termos genéricos o grupo internacionaliza o seu know-how acumulado à volta do negócio hoteleiro: capacidade de gestão, domínio das operações e liderança clara.
  - Em termos estritos, o serviço. Este é fundamental para o sucesso no sector, seja a que nível for.
  - O grupo trabalhava há muito com Operadores Turísticos (grande distribuição de então), que têm um grau de exigência elevado ao nível da qualidade do serviço e capacidade de cumprimento dos contratos. O grupo sabia, não apenas pela opinião dos clientes mas também pelas distinções atribuídos pelos operadores, que **tem um serviço reconhecido e validado**.

- **Quando?**
  - O grupo terá concluído que tinha atingido o grau de expansão óptima no mercado interno, com os riscos já referidos no "Porquê".
  - O grupo é originário da ilha da Madeira pelo que se pode considerar que as várias unidades que adquiriu no continente implicaram que o grupo tivesse efectuado então uma aproximação (no mercado doméstico) ao que é um processo de internacionalização pois teve que montar procedimentos algo semelhantes.
    - Neste contexto, estava em condições de expandir e procurar diversificar os futuros investimentos noutros mercados, com potencial de crescimento e de rentabilidade.
  - Apenas era necessário aproveitar as janelas de oportunidade que aparecessem como veremos no "Onde".

- **Onde?**
  - O país escolhido foi Moçambique, antiga colónia portuguesa, cuja língua oficial era o português. A cultura, a educação e os hábitos de negócio estavam ainda muito ligadas à tipologia portuguesa. O empresário, nascido na vizinha África do Sul, havia vivido no país a dada altura da sua juventude. A janela de oportunidade decorreu da privatização de três unidades hoteleiras de pequena dimensão.
  - Posteriormente efectuou um investimento complementar na África do Sul (um *lodge* no Krugger Park, uma conhecida reserva próxima de Moçambique que permitia complementar a adequação da procura em termos de produtos a oferecer).
  - Brasil com entrada pelo Rio de Janeiro (compra do ex-Hotel Meridien que havia sido penhorado e colocado em hasta pública - que havia ficado deserta), a que se seguiram mais outras aquisições/construções (incluindo contratos de gestão mas com opção de compra), incluindo no competitivo mercado de S. Paulo, criando uma base "doméstica" para a América do Sul.

Onde?

- O sucesso em cidades de forte concorrência como S. Paulo criaram as condições para a expansão por "círculos de água": primeiro para a Argentina (aproveitando o *default* de 2001 e a desvalorização da moeda para concretizar a aquisição a "bom preço"), o que permitia captar fluxos para o Brasil a partir de uma operação de referência na capital (Buenos Aires) do principal fornecedor de turistas, a que se seguiram a Venezuela, Colômbia (Uruguai).
- Escolha de sub-região continental com um claro potencial de crescimento mas ainda fora "da moda" das ondas do investimento internacional, o grupo expande de forma cumulativa, em estágios sequências, com comprometimento adicional de recursos, o que confirma o seu encaixe na teoria Uppsala.

- **Como?**
  - O grupo Pestana revelou-se desde o início do processo de internacionalização como um grupo de raiz patrimonial ou seja, privilegiou o investimento directo com a aquisição (construção) da propriedade dos hotéis a operar;
    - Necessidade de assegurar um efectivo controlo do negócio;
    - Prever a necessidade de eventuais correcções de erros que viessem a ocorrer;
    - Este posicionamento não impediu a realização de parcerias; porém, o grupo Pestana foi sempre maioritário.

Reflexões que podemos extrair da combinação das teorias/dimensões com o caso do grupo Pestana

- O grupo Pestana desenvolveu uma estratégia de internacionalização que pode ser em parte explicada pela teoria da escola de Uppsala no que concerne:
  - À forma sequencial como abordou o exterior, acumulando conhecimentos sobre o mercado e seu funcionamento, aumentando as suas responsabilidades de forma sequencial;
  - Cultivou a vantagem da proximidade ao optar por mercados com menor "distância psíquica" face ao seu mercado de origem.
    - Na América do Sul a língua espanhola, próxima do português, facilitou o trabalho operacional das equipas de abertura e a circulação de quadros técnicos e de gestão.

Reflexões que podemos extrair da combinação das teorias/dimensões com o caso do grupo Pestana

- Porém, na forma de entrar nos mercados:
  - Não seguiu os modelos contratuais mas o investimento directo com detenção da propriedade.
  - Este posicionamento remete-nos para as teorias económicas, próprias das multinacionais, em que existe uma necessidade de:
    - *internalização das operações a nível orgânico como garantia da qualidade do serviço a prestar.*
  - Na mesma sequência refira-se o Paradigma Eclético, salientando as vantagens de propriedade ao nível dos activos intangíveis como os conhecimentos empresariais e o Know-how de gestão da unidade hoteleira nos seus múltiplos aspectos.

Reflexões que podemos extrair da combinação das teorias/dimensões com o caso do grupo Pestana

- A evidente proximidade psicológica, não evitou as rasteiras culturais que sempre surgem nestas ocasiões;
- Estas localizações permitiram ainda ultrapassar eventuais problemas relacionados com a origem e com os problemas de comunicação por vezes inerentes à marca Portugal.
  - De referir a teoria do empreendedorismo internacional pois a internacionalização está ligada à vontade e conhecimentos do empresário Dionísio Pestana, líder do grupo. Há ligações pessoais na escolha do mercado (vivências prévias) e a determinação em liderar o crescimento pela aposta no exterior.

Reavaliando as dimensões

- Se as dimensões forem aplicadas ao caso de duas empresas que tenha iniciado o processo de internacionalização para o Brasil há dois ou três anos, **é possível caracterizar o processo mas nada nos garante que vá ter sucesso,** pois:
  - ainda não passou a fase da "prova" de afirmação no mercado.
- Vejamos o Grupo Pestana versus uma empresa de distribuição (alimentar) que se internacionalizou também para o Brasil:

Reavaliando as dimensões

Dimensões	**Justificações do processo**	Grupo Pestana, Hotelaria	Empresa A
Fase 1- desenvolvimento processos de internacionalização			
Porquê?	**Motivos**	Limites ao crescimento no mercado interno; Sazonalidade limita a rentabilidade.	Líder do mercado interno; Limites ao crescimento no mercado interno.
O quê?	**Vantagem competitiva**	Qualidade do serviço, validado pela distribuição internacional (operadores turísticos e clientes); Empresa exportadora.	Domínio de operações na distribuição alimentar e afins no mercado interno.
Quando?	**Decisão**	Apoio financeiro e político do governo e dos *opinion makers* no país para a internacionalização das empresas; Moda nas grandes empresas portuguesas no início do século XXI.	
Onde?	**País escolhido**	Brasil; Menor distância psicológica; Mercado emergente.	Brasil; Menor distância psicológica; Mercado emergente.
Como?	**Modo de entrada**	Investimento Direto; Aquisição de hotéis existentes.	Investimento Direto; Aquisição parcial (depois total) de rede de retalho alimentar.

Fonte: Elaboração própria

Reavaliando as dimensões

- De facto, o que decide se uma empresa continua ou não no exterior:
  - é a capacidade de gerar rentabilidade.

- Então, é oportuno vermos uma adaptação da teoria dos Custos de Transacção (Coase, 1937; Willianson, 1975/85) - relacionada com as teorias que classificamos como económicas - para nos ajudar a melhor explicitar a situação

Reavaliando as dimensões

- Assim, quando a empresa opta por internalizar através de uma filial de produção (equivalente a uma unidade hoteleira), surgem os seguintes custos (Abrantes, 99):
  - CM – Custos com a obtenção de um melhor conhecimento de um novo mercado;
  - CTr – Custos resultantes das transferências dos "modos de fazer da empresa" de carácter tecnológico ou comercial;
  - CC – Custos de controlo das novas actividades integradas na empresa;
  - CF – Custos de flexibilidade relacionados com a possibilidade de reversibilidade dos investimentos realizados, se necessário;

- A estes, permitimo-nos acrescentar:
  - CI – Custos do investimento inicial (construção ou aquisição, e.g. de imóvel);
  - CO – custos de funcionamento regular da operação.

Reavaliando as dimensões

- Ao total das cinco primeiras categorias de custos dar-se-á o nome de custos de internalização – CI, podendo apresentar-se a seguinte relação:

$$CI = CM + CTr + CC + CF + CI$$

- Então, a empresa continuará no exterior se os proveitos (PR) forem superiores aos custos de internalização, acrescidos dos custos do funcionamento regular da operação (CO), sendo este o fator decisivo que marca a diferença entre a fase inicial explicada pelas cinco dimensões referidas e a continuidade de uma internacionalização com sucesso.

PR > IC + CO

Reavaliando as dimensões

- Vejamos de novo o que aconteceu ao grupo Pestana e à outra empresas, ao fim de cinco anos de permanência no mercado (médio prazo) e dez anos (longo prazo).

Fase 2 – fase de aceitação pelo mercado			
Dimensão (proposta)	**Resultados**	Grupo Pestana, Hotelaria	Empresa A
O após - I	Resultado ao fim de 5 anos	A investir em novas unidades; Resultados favoráveis. Disponibilidade de financiamento.	Problemas derivados da falta de escala; Gigantismo do mercado. Margens esmagadas. Resultados aquém do esperado. Falta de capital para acompanhar a expansão da concorrência.
Fase 3 – fase de consolidação no mercado			
O após - II	Resultado ao fim de 10 anos	Posição consolidada; Em expansão para países limítrofes na América do Sul.	Desinvestiu; Concentrou-se no mercado interno.

Fonte: Elaboração própria

Reavaliando as dimensões

Assim:

- A análise dos processos de internacionalização procura conhecer os elementos caracterizadores na consolidação do processo de crescimento/desenvolvimento da empresa no exterior;
- Então, parece-nos que devemos reescrever as dimensões incorporando a fase que permita conhecer os referidos fatores de sucesso/consolidação, que designaremos de "Após".

Dimensões acrescidos da nova proposta:

Porquê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?	**Após!**

Fonte: Elaboração própria

Elementos caracterizadores na consolidação do processo de crescimento/desenvolvimento da empresa no exterior;
o caso do grupo Pestana Hotels & Resorts:

- Análise cuidada do investimento – avaliar as oportunidades, decidir e não ser arrastado pelas modas;
- Respeito pela cultura local (imperativo) – pode implicar a adaptação de standards;
- Formalização de procedimentos e formas de atuação – procura-se permitir a replicação em contextos diferentes;
- Experiência de uma retaguarda forte – gestores qualificados, boas soluções informáticas permitindo processos de gestão descentralizada;
- Interiorização de uma política sistemática de formação;
- Proximidade face ao cliente (noção de serviço) – capacidade de responder e de procura de antecipar os desejos do cliente;

Elementos caracterizadores na consolidação do processo de crescimento/desenvolvimento da empresa no exterior;
o caso do grupo Pestana Hotels & Resorts:

- Criação de parcerias (geração de networking) – ex. fornecedores e áreas complementares de negócio;
- Cultura organizacional:
  - O líder do grupo, para além de deter a decisão estratégica, vai rodando pelas unidades da cadeia hoteleira, o que permite manter proximidade ao negócio, simultaneamente um exercício de controlo mas também de incentivo aos gestores locais.
- Evolução estratégica – do turismo de lazer para o turismo de negócios; da propriedade hoteleira para a gestão a terceiros;
- Obtenção de escala – especialização de equipas de abertura e atração de gestores internacionais; ganho de poder negocial face à distribuição turística; reputação junto dos clientes;
- Evitou a alavancagem financeira – investimentos dentro dos limites da prudência financeira evitando o endividamento excessivo.

Grupo Pestana no presente

- No presente:
  - O grupo Pestana está em expansão na Europa, Estados Unidos, América Latina e África;
- É a maior multinacional hoteleira de origem portuguesa;
- Pode dizer-se que disputa a Champions League da hotelaria.
- Proposta de estudo:
  - Há aspetos comuns na internacionalização do Grupo Pestana e Meliá Hotels International?

UAlg ESGHT
UNIVERSIDADE DO ALGARVE