

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES HOTELEIRAS ESPANHOLAS E PORTUGUESAS NO BRASIL E NO LITORAL NORTE DA BAHIA

INTERNATIONALIZATION OF SPANISH AND PORTUGUESE HOTEL NETWORKS IN BRAZIL THE NORTERN COAST OF BAHIA

Lirandina Gomes

Universidade do Estado da Bahia - UNEB- Salvador - Bahia- Brasil
liragomes11@yahoo.com.br

Joaquim Ramos Silva

SOCIUS, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa
jrsilva@iseg.utl.pt

RESUMO

Este estudo aborda as diversas estratégias de expansão internacional das redes hoteleiras espanholas e portuguesas no Brasil e, no Litoral Norte Baiano. Contrariando as tendências atuais a expansão internacional das empresas hoteleiras espanholas ocorreu através do Investimento Externo Direto (IED), via investimento de raiz. Frequentemente as empresas transnacionais turísticas não têm utilizado o IED como forma de investimento, mas outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e outras formas de acordo comerciais. As empresas portuguesas, por exemplo, promoveram a sua internacionalização via aquisições, contratos de gestão e arrendamento. Estes mecanismos de expansão internacional dos grupos hoteleiros ibéricos se intensificaram nos últimos dez anos devidos as alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos denominado de complexo turístico-residencial orientado, sobretudo, para a segunda-residência fenômeno recente no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização, Redes hoteleiras, Complexo turístico-residencial

ABSTRACT

This paper presents the internationalization strategies of the Portuguese and Spanish hotel networks, focusing on Brazil, more specifically the Northern Coast of the state of Bahia. In contrast with the current dominant trends, the internationalization of Spanish hotel companies occurred mainly through foreign direct investment, more precisely through greenfield investment. Indeed, transnational companies of the hotel sector have not often used FDI as a mode of entry, but other mechanisms such as management contracts, franchising, and other forms of agreement. Portuguese companies, for example, have promoted their internationalization through acquisitions, management contracts and rent. These paths to internationalization of Iberian hotel networks have intensified in the last ten years due to strategic alliances between groups with interests in tourism, hotel sector, real estate and institutional funds for the construction of new projects following the logic of the touristic-residential complexes, mainly for second residence, a relatively recent phenomenon in Brazil.

KEYWORDS

Internationalization, Hotel networks, Touristic-residential complex.

1. INTRODUÇÃO

A expansão internacional das redes hoteleiras no Brasil, em particular, no litoral nordestino e norte da Bahia orientado para a construção de Complexos Turísticos Residenciais tem evidenciado tendências que são expressas em novos arranjos político-institucionais, alianças estratégicas entre os agentes econômicos, valorização da terra e novos tipos de urbanização. Esse processo foi desencadeado no final dos anos de 1990 por grupos hoteleiros ibéricos e em menor proporção por grupos hoteleiros italianos, holandeses e estadunidenses.

Em geral o setor hoteleiro tem privilegiado para o seu processo de expansão internacional o uso de acordos contratuais, como contratos de gestão, arrendamento e franquias e em alguns casos em parceria com participações de capitais minoritárias. A modalidade de contrato muda de acordo com a origem da cadeia hoteleira e a sua estratégia. O uso de franquias é mais comum entre as empresas dos Estados Unidos se comparadas as empresas europeias, o que contribuiu para a supremacia das cadeias estadunidenses na indústria hoteleira mundial. A expansão internacional das cadeias hoteleiras europeias no início privilegiaram a participação em propriedade de suas filiais no exterior, principalmente em países desenvolvidos, recentemente começaram a utilizar mecanismos não acionários para ampliar a sua expansão.

Atualmente 42% das cadeias hoteleiras europeias operam em regime de franquia, 33% em propriedade e 25% em contratos de gestão (OMT, 2011). As cadeias hoteleiras orientadas para o segmento de lazer fazem um menor uso de franquias do que aquelas orientadas para o turismo urbano e de negócios. Esta tendência é muito observada com relação as empresas hoteleiras espanholas e francesas. Conforme foi evidenciado nos modelos estudados por Contractor e Kundu (1998), o modo de entrada das cadeias hoteleiras no exterior pode revestir diferentes formas (propriedade, *franchising*, acordos de gestão, entre outros), ainda que a sua posição de controle fique salvaguardada na medida em que dispõem de ativos estratégicos, por exemplo marcação de reservas, face aos parceiros locais.

No que concretamente diz respeito ao Brasil, as redes hoteleiras internacionais estadunidense¹ e europeias² começaram a operar no país na década de 70, na região sudeste nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro principais centros de negócios do país e motivadas pela presença de multinacionais. Posteriormente se expandiram para as cidades de Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre e algumas cidades do interior de São Paulo. Dentre essas redes hoteleiras destaca-se o *Hilton* e o *Holliday Inn* (SP), *Sheraton* (RJ) e *Le Méridien* (Rio de Janeiro e Salvador). Na década 80 essas redes hoteleiras internacionais se implantaram em outras regiões brasileiras, notadamente nas cidades litorâneas com projetos orientados para o turismo de lazer.

Na década de 1990/2000 outras redes hoteleiras internacionais se implantaram no país marcada pela entrada de novos agentes no setor, como fundos de investimentos institucionais com destaque para os fundos de pensão, construtoras e incorporadores imobiliários que passaram a financiar novos projetos. O Estado atuou como agente catalisador de políticas voltadas para o planejamento e ordenamento territorial, *marketing* e promoção. Dentre essas políticas destacam-se as diretrizes e ações do PRODETUR/NE e o do Plano Nacional de Turismo, cujos recursos financeiros foram voltadas essencialmente para infraestrutura básica e urbana com a finalidade de qualificar os espaços litorâneos brasileiros para o capital hoteleiro e imobiliário internacional (Gomes, 2011).

Vários grupos hoteleiros americanos e europeus orientados para o segmento “sol e praia” iniciaram um intenso processo de expansão internacional na década de 1990, utilizando diversas estratégias empresarias a exemplo das empresas espanholas, Iberostar, Sol Meliá, da francesa Accor, da americana *Marriott*, concentrando seus investimentos na América Central e Ilhas do Caribe. A partir dos anos 2000, as redes

¹ A primeira rede foi a Hilton Hotels (1971), no final dos anos 70, outras redes hoteleiras se implantaram no país como Intercontinental Hotels Groups que oferece hoje sete marcas: Intercontinental Hotels & Resorts, Holiday Inn Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Holiday Indigo, Staybridge Suítes e Candlewood Suítes e as redes Sheraton e Marriott International orientados para o segmento urbano.

² A rede Accor foi a pioneira no Brasil no segmento de lazer com a inauguração em 1971 do Club Med em Itaparica – BA, hoje opera no país através de seis marca como a Sofitel, Novotel, All Seasons, Mercure, Íbis e Fórmula I.

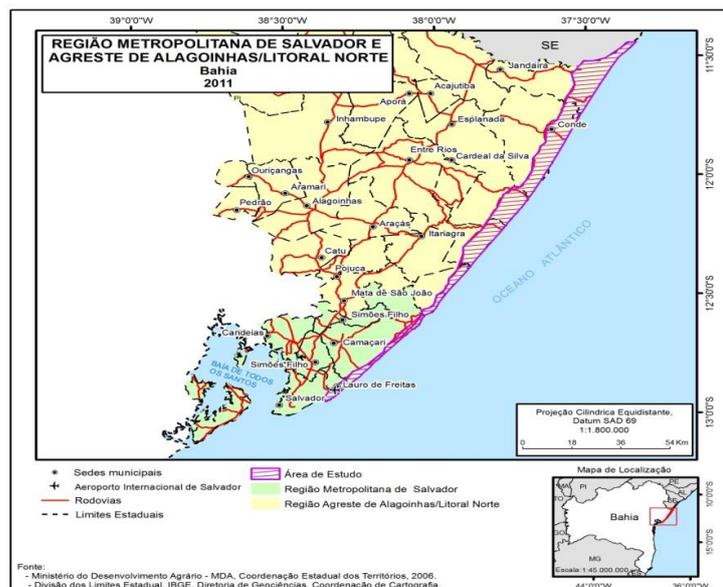
hoteleiras internacionais, nomeadamente, espanholas e portuguesas têm concentrado seus investimentos no litoral nordestino com destaque para os estados da Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco.

Pesquisa elaborada por BREDA (2008) evidenciou que o processo de expansão internacional das redes hoteleiras portuguesas, ocorreram na década de 1990. Os principais destinos desses investimentos foram os países da Comunidade da Língua Portuguesa, como o Brasil e os países africanos a exemplo de Angola, Senegal, Moçambique, entre outros. Entrevista efetuada pela autora (2009) com representantes corporativos das empresas que têm realizado investimentos na área de hotelaria no Brasil, demonstrou que os principais fatores que pesam na decisão de investir fora do país são: questões internas à empresa, nomeadamente o conhecimento prévio dos mercados, necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento das capacidades da empresa, aspectos relacionais, onde se destaca o acompanhamento de clientes, e com razões externas relacionadas com o mercado de origem, mais concretamente com a sua reduzida dimensão, e com o mercado externo, particularmente com seu potencial como destino turístico e a proximidade linguística e cultural.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade uma conjugação de fatores foi determinante para a internacionalização das redes hoteleiras ibéricas e sua entrada no Brasil como: a saturação do mercado europeu, a crise econômica mundial de 2008 que também afetou diretamente o mercado turístico e imobiliário da Europa, a necessidade de crescimento das empresas e as condições bastante favoráveis da economia brasileira como estabilidade econômica, redução da taxa de juros, controle da inflação, baixos custos de produção na construção civil em relação ao mercado internacional e incentivos fiscais. Associado a esses fatores tem-se ainda a disponibilidade de grandes propriedades com áreas não exploradas a preços bastante competitivos.

O processo de internacionalização das empresas hoteleiras ibéricas foi facilitado pela proximidade cultural e linguística, desse modo, as empresas espanholas privilegiaram os países de língua hispânica como as Ilhas do Caribe (Cuba e República Dominicana) e México; enquanto as empresas portuguesas privilegiaram os diferentes segmentos do mercado brasileiro o que provocou uma significativa especialização geográfica. Neste contexto, o litoral brasileiro, em especial, o litoral nordestino e norte da Bahia se constituiu como região preferencial dos investimentos hoteleiros e imobiliários dos grupos portugueses e espanhóis conforme ilustra o mapa abaixo:



Nos últimos vinte anos o desenvolvimento do turismo no Brasil foi viabilizado pelo aumento expressivo de investimentos públicos impulsionados por diversas instituições financeiras federais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia). O desembolso realizado por tais instituições passou de R\$ 1.094 milhão para R\$ 6.678 milhões, no período de 2003-2010. O Banco

do Brasil foi a instituição que mais financiou projetos no setor de turismo nos últimos anos desembolsando R\$ 738.504 mil em 2003 e R\$ 2.327 milhões em 2010. O aumento mais expressivo ao longo do período a foi da CEF que desembolsou R\$ 244.399 em 2003 e R\$ 3.913.741 em 2010. Em menor proporção, o Banco do Nordeste, o BNDES e Banco da Amazônia desembolsaram em 2003 R\$ 48.416, R\$ 57.259, R\$ 5.746 e, em 2010 desembolsaram R\$ 242.710, R\$ 132.603 e R\$ 62.369, respectivamente. (MTUR, 2010).

Na zona costeira nordestina, o desenvolvimento do turismo contou também com investimentos do Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste (PRODETUR/NE, 1991) com objetivo de dotar a região de infraestrutura básica e turística a fim de atrair capital estrangeiro, processo potencializado que conjugou ações dos setores empresarial e público visando promover a região no mercado internacional, como destaca a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e do Turismo no Nordeste (ADIT):

A partir do segundo semestre de 2004, empresários e administradores públicos nordestinos uniram-se e lideraram um conjunto de ações para a atração de investidores estrangeiros, através de exposição do potencial do nordeste brasileiro como destino promissor e de bom retorno para investimentos imobiliários. Focaram inicialmente no mercado de segunda residência ou turismo residencial, uma vertente que se mostrou promissora na Europa, notadamente na costa espanhola e portuguesa. Estas ações referem-se a participações em feiras internacionais imobiliárias em Lisboa, Madrid, Barcelona e Paris. Em pouco mais de dois anos o retorno das ações realizadas se mostrava extremamente produtivo, fazendo com que tais organizações fundassem uma Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e do Turismo no Nordeste. Hoje, o Nordeste brasileiro tornou-se um dos lugares com maior fluxo de investimentos estrangeiros no setor imobiliário e de turismo na América do Sul, abrigando o maior evento do gênero no país o Nordeste Invest (ADIT, 2010).

Os empresários atuam de forma organizada e articulada através de varias instituições para o desenvolvimento dos negócios turísticos e imobiliários no Brasil e na região Nordeste e, em particular, no Litoral Norte da Bahia. Dentre as entidades empresariais destaca-se: a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário Turístico do Brasil/ Nordeste (ADIT- Brasil/NE), a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil- Bahia e a Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil.

Neste contexto, a atividade turística passou a ser priorizada pelos governos estaduais como vetor de desenvolvimento econômico regional e local nos respectivos programas governamentais. Contudo, esse processo desenvolveu-se heterogeneamente no litoral nordestino, devido aos fatores político-institucionais, administrativo e econômico.

O ambiente institucional e político-administrativo aliado a mobilização do setor empresarial e aos investimentos do PRODETUR /NE foram determinantes do atual nível de desenvolvimento do turismo no nordeste brasileiro. Os estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte foram fortemente alavancados com os investimentos do PRODETUR/NE. Nestes estados concentram a maior infraestrutura aeroportuária e onde se verifica a maior movimentação de passageiros. Nos estados da Bahia e do Ceará, é por exemplo, onde se concentra o maior volume de investimentos dos grupos hoteleiros portugueses, é também onde estão sediados os escritórios da Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil, que tem diversos objetivos como: a) promover e assessorar o comércio e incentivar o desenvolvimento dos negócios e das relações econômicas entre Portugal e Brasil; b) realizar encontros, seminários, palestras, rodadas de negócios turísticos e imobiliários e missões empresariais a fim de aprimorar as relações bilaterais e o intercâmbio tecnológico, cultural e turístico entre os dois países.

Do ponto de vista territorial esta realidade se expressa pela apropriação de grandes extensões de terras para construção de mega empreendimentos hoteleiros e imobiliários onde as empresas hoteleiras espanholas e portuguesas desempenham papel preponderante no desenvolvimento de novos segmentos do turismo na região, orientado para o Turismo Residencial. A associação entre as empresas do setor de construção civil, imobiliário, rede hoteleira, e instituições financeiras tem se mostrado promissora no crescimento dos negócios turísticos no Brasil e no litoral nordestino implicando em novas dinâmicas econômicas, políticas e institucionais.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com base em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Foi realizada visita as sedes das empresas hoteleiras em Portugal (Lisboa e Algarve) e Espanha (Palma de Mallorca) e as filiais no Brasil, onde foi feito entrevistas com os representantes corporativos. As empresas espanholas contempladas nesta pesquisa foram (Iberostar, Fiesta, Singlehome e Invisa International), as empresas portuguesas (Pestana, Vila Galé, Tivoli Hotels e Resorts e Reta Atlântico Brasil). É importante salientar, que este estudo se insere numa pesquisa mais ampla, uma tese de doutorado que trata dos efeitos territoriais, sócio ambientais e económicos decorrente da implantação das redes hoteleiras espanholas e portuguesas no Litoral Norte da Bahia.

4. SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES HOTELEIRAS IBERICAS

A internacionalização das empresas turísticas registrou um crescimento ascendente, a partir da segunda metade dos anos 90, principalmente através de fusões e aquisições. Frequentemente essas empresas não têm utilizado o IED como forma de investimento, mas outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e outras formas de acordo comerciais. Nos últimos anos, as maiores empresas turísticas, particularmente hoteleiras, privilegiaram o uso de mecanismos sem participação de capital, estratégia apoiada em vários fatores conforme destaca a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL, 2008:154):

- ✓ Algumas das principais vantagens competitivas das empresas turísticas, especialmente, na indústria hoteleira, estão sustentadas em certos ativos intangíveis, como o reconhecimento mundial de uma marca, o acesso a utilização de sistemas globais de reserva e *know-how* do negócio.
- ✓ A maioria destes ativos intangíveis pode separar-se dos ativos tangíveis como bens imóveis, e proteger-se mediante contratos ou outros mecanismos legais. Isto facilita a concretizar os acordos de gestão, arrendamento, e franquias sem a necessidade de ter uma participação na propriedade de bens imóveis fora do país de origem.

Muitos hotéis em diferentes regiões do mundo operam com o nome (marca) de redes hoteleiras internacionais onde somente uma pequena fração da propriedade pertence a empresa transnacional dona da marca, em alguns casos a empresa transnacional arrenda o empreendimento com um contrato de gestão em média de 20 anos, renovado automaticamente. Por sua vez, o investidor local sem experiência em gestão hoteleira possui a propriedade e constrói o empreendimento para que uma empresa transnacional o administre. Na Bahia, em 2000, um caso que ilustra esta realidade foi o financiamento realizado pelo fundo de pensão da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) para a construção do Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe pela Odebrecht proprietário das terras. Este empreendimento foi arrendado por um período de vinte anos por três redes hoteleiras internacionais a *Sofitel-Accor*, a *Marriott*, *Superclubs Breezers*, entretanto, em 2008/2009 essas redes hoteleiras romperam o contrato com a PREVI. Atualmente, este empreendimento é administrado pela PREVI, a qual tem feito várias tentativas para atrair compradores.

De acordo com a CEPAL (2008) não existe um panorama suficientemente claro sobre o IED em turismo, pois, a dinâmica econômica é complexa dificultando assim o entendimento em sua totalidade existindo, portanto, vazios na compreensão de suas tendências e consequências. Isto se acentua a escassa informação estatística disponível aliada às maiores carências com relação às possíveis estimações de impactos, bem como as articulações e derrames que envolvem o setor turístico. A segunda questão refere-se à forma como ocorre à expansão das empresas transnacionais turísticas, as quais privilegiam mecanismos sem participação de capital para seu processo de expansão internacional, isto faz com que as estatísticas oficiais não registrem como IED, subestimando a presença de capital estrangeiro e as atividades destas empresas nas economias receptoras.

Segundo Dunning e Lundan (2008) os quatro principais tipos de motivos para a realização de IED das empresas no estrangeiro são: a Procura de Recursos, Procura de Mercados, a Procura de Eficiência e a Procura de Ativos Estratégicos que se traduz em diferentes vantagens de propriedade, localização e internalização. Para os autores o investimento direto no exterior motivado pela procura de recursos refere-se à necessidade de obter fatores de produção a um preço mais baixo do que o praticado no país de origem. Estes fatores vão muito além da procura de mão-de-obra barata e estão também relacionados com a necessidade de acesso a matérias-primas ou fornecimentos-chaves a um preço mais baixo, bem como recursos naturais não existentes no país de origem.

Os autores afirmam ainda a existência de três tipos de empresas que realizam IED com o propósito de procurar recursos. O primeiro tipo são as empresas que procuram recursos físicos, que têm como principal objetivo para o IED, a minimização de custos e assegurar fornecimentos importantes. No segundo tipo incluem-se as empresas que procuram mão-de-obra barata não qualificada ou semiquificada. Estes investimentos provêm geralmente de empresas instaladas em países com elevados custos laborais, que vêem nos países com baixos custos reais de trabalho uma excelente oportunidade para instalarem as suas atividades intensivas em trabalho para exportarem os *outputs*. O terceiro e último tipo de empresas que procuram recursos são as empresas que têm uma necessidade real de adquirir “capacidade tecnológica, experiência em gestão ou *marketing* e capacidades organizacionais.”

Além desses fatores, Rodrigues (2009) salienta que o IED no estrangeiro é influenciado também pelo enquadramento geral do país de destino, no que diz respeito às seguintes variáveis: estabilidade econômica, social e política, as regras relativas aos modos de entrada e às operações de empresas estrangeiras, os acordos internacionais do país, a política fiscal, industrial e regional, entre outros aspectos. Outros determinantes gerais inserem-se no ramo da facilitação de negócios, nomeadamente os mecanismos de promoção de investimentos, os serviços pós-investimento, indicadores como a corrupção, as amenidades sociais, entre outros.

Num contexto de crescente competitividade associado à saturação e estandardização da oferta turística os grandes grupos e cadeias hoteleiras internacionais tem adotado diferentes estratégias empresariais para assegurar sua posição no mercado nacional e internacional, dentre quais destacam-se alianças estratégicas, franquias, contratos de arrendamento, contratos de gestão e o *branding*. Essas empresas são estimuladas pela busca de economias de escala, diversificação produtiva e geográfica e redução de custos. Para BUADES (2006) o modelo predominante de colaboração entre as transnacionais turísticas é: a) integração vertical, quando a companhia absorve empresas que cobrem todas as áreas do negócio turístico; b) a integração horizontal, quando várias empresas do mesmo setor se fundem para ganhar escala e capacidade de influência; c) conglomerados, decorre da associação de empresas de setores diferentes que buscam otimizar sua capacidade de investimentos e benefícios.

A integração entre os megaprojetos hoteleiro e imobiliário e as empresas de construção civil e instituições financeiras fortaleceu o setor turístico. As últimas exerceram um papel fundamental na viabilização dos projetos de capital nacional. Em contrapartida, as cadeias hoteleiras internacionais disponibilizaram seu conhecimento do negócio e a experiência no atendimento aos clientes, além do prestígio de suas marcas. Este novo modelo que integra capital imobiliário, instituições financeiras e redes hoteleiras tenderia a promover maiores articulações com as economias nacionais em comparação com o modelo “*all inclusive*” que apresenta características de enclave. As principais empresas procuram preservar suas vantagens competitivas estabelecendo contratos de gestão, arrendamento e franquias, sendo desnecessária adoção de iniciativas mediante as tradicionais inversões de capital (CEPAL, 2008).

As alianças estratégicas entre empresas são dominantes nos negócios turísticos (especialmente entre as cadeias hoteleiras, setor imobiliário e fundo de capital de risco especulativo), pois permitem desenvolver novas fórmulas de investimentos e gestão a partir de atores diferentes que buscam ampliar sua escala de negócios no curto prazo. Exemplo disso é o Los Real Estate Investment Trusts (REITs) com suas variadas formas de investimentos, constituindo fundos de investimentos imobiliários ligados ao mercado de capitais e a bolsa de valores e tem como vantagens fiscais a oportunidade de não pagarem impostos por seus benefícios no país onde realizam suas operações. Tal estratégia apresentou crescimento exponencial nos setores hoteleiro e residencial, sendo um dos meios pelos quais as transnacionais turísticas financiam seus projetos de desenvolvimento na Europa, no Caribe e no Brasil. (BUADES, 2006).

Um dos fatores que favoreceu o processo de internacionalização das cadeias hoteleiras espanholas foi às alianças com os operadores turísticos que contribuiu também para a massificação do turismo sol e praia. Assim, as cadeias hoteleiras espanholas ampliaram a sua presença internacional construindo muitos hotéis de grandes dimensões orientados a diferentes segmentos da demanda. Vale destacar, que as cadeias hoteleiras espanholas juntamente com a rede francesa *Accor* foram pioneiras na oferta do segmento sol e praia e do modelo *all inclusive* na América Latina e Caribe. Entre as principais empresas espanholas destacam-se *Sol Meliá*, *Barceló Hotels e Resorts*, *RIU Hotels*, *Iberostar*, e *Occidentals Hotels*.

A presença das redes hoteleiras portuguesas no Brasil foi marcada pela aquisição em 1999/2000 do atual Hotel Pestana Rio Atlântico, no Rio de Janeiro, do Hotel *Méridien*, atual Pestana Bahia e do Pestana Convento do Carmo em Salvador pelo Grupo Pestana. A partir de 2002 outros hotéis foram adquiridos pelo Grupo Pestana nas cidades de Natal, São Paulo e São Luís. As redes hoteleiras Vila Galé S.A, Tivoli Hotels & Resorts iniciaram seu processo de expansão internacional a partir de 2005, tendo como região preferencial o litoral nordestino e o Litoral Norte Baiano. Considerando os diferentes tipos de estratégias empresariais as mais adotadas pelas redes hoteleiras portuguesas para a expansão internacional no Brasil são: aquisições, contratos de gestão e contratos de arrendamento, diferentemente, das empresas espanholas que tem optado pelo investimento de raiz. Com relação as similaridades no processo de internacionalização das empresas espanholas e portuguesas foi observado que elas enfrentam as mesmas dificuldades para implantação dos seus empreendimentos no Brasil, a exemplo, dos aspectos burocráticos e o licenciamento ambiental, de apoios de instituições como Câmaras de Comércio, Consulado e Associações Empresariais e replica a mesma estrutura organizacional da matriz o que caracteriza elevado grau de dependência e centralização.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No Litoral Norte da Bahia está em curso a construção de 23 empreendimentos hoteleiros e imobiliários compostos por luxuosos *resorts* e condomínios residenciais sendo que (05) já estão em operação, (10) em licenciamento e (08) em projeto. As empresas hoteleiras espanholas são aquelas que têm maior volume de inversões na região representando 70% dos investimentos já realizados e 82% dos investimentos previstos até 2014, enquanto as empresas portuguesas representam 8,8%, italianas 4,7%, portuguesas/espanholas, 3,2% e belgas 0,8% segundo dados da Secretaria do Turismo do Estado Bahia (SETUR, 2011).

De acordo com a SETUR (2011) o total do fluxo de investimentos privados que compreende inversões concluídas e projetados no período de vinte anos no Litoral Norte Baiano conhecida como Zona Turística Costa dos Coqueiros é de aproximadamente 399 US\$ milhões em 6.321 UHs. A previsão da SETUR é que até o final de 2014 serão investidos mais de US\$ 462. 676 milhões em 6.328 UHs, totalizando um investimento de US\$ 861 milhões em 12.649 UHs nesta região. Os referidos investimentos destinam-se à construção de empreendimentos hoteleiros do tipo *resorts* associado ao componente imobiliário, constituindo-se complexos turístico-residenciais. Vale destacar, que 78% destes empreendimentos encontram-se em licenciamento e em projeto, onde as unidades residenciais é muito superior as unidades hoteleiras. Segundo estimativas da SETUR (2012) na fase de construção destes empreendimentos serão gerados 18.863 empregos diretos.

As empresas hoteleiras espanholas Iberostar e Fiesta são aquelas que já estão operando na região desde 2005 e 2010, enquanto que as demais se encontram em fase de licenciamento, e planejamento, a exemplo, das empresas Trusan/Bensal do Brasil, Sol Meliá, Singlehome, Prima Inova e Invisa International dentre outras

As empresas portuguesas Tivoli Hotels Resorts e Vila Galé S.A operam desde 2005 e 2009 respectivamente nos municípios de Mata de São João e Camaçari. O grupo português Pestana concentra seus investimentos em Salvador, privilegiando o segmento urbano, orientado para o turismo de negócios e histórico-cultural. No Litoral Norte da Bahia, este grupo administrou entre 2008/2009 as pousadas do Complexo Costa do Sauípe. Em 2010, o grupo inaugurou em Salvador o primeiro empreendimento turístico-residencial no Brasil, no bairro do Rio Vermelho, o Pestana Bahia *Lodge Residence*.

Estes grupos hoteleiros têm adotado diferentes estratégias para a expansão internacional e assegurar sua posição no mercado. Os mecanismos utilizados para internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses são os contratos de gestão, gestão de ativos e aquisições, sendo que nos últimos cinco anos há uma tendência ao investimento de raiz experiência iniciada com o Vila Galé e o Reta Atlântico Brasil. As empresas Pestana, Vila Galé e Tivoli iniciaram o seu processo de expansão internacional no Brasil através de aquisições e contratos de gestão. A opção destas empresas pelo investimento de raiz é muito recente ocorreu a partir de cinco anos.

O Grupo Reta Atlântico Empreendimentos Imobiliários LTDA foi constituído em 1999, em Portugal como resultado da união e partilha de interesses e estratégias de negócios das empresas: Tecniger, Edipril, Rufinos e Instalotécnica. Estas empresas atuam no setor de construção civil há mais de 30 anos na promoção e construção de projetos nos setores imobiliários de lazer e turismo, mediação imobiliária, na construção de infraestrutura e projetos de arquitetura e engenharia. Em 2007, o grupo inaugurou no Litoral Norte da Bahia a primeira etapa do empreendimento Reserva Imbassai composto de um hotel com 350 apartamentos (*all inclusive*) três condomínios residenciais (177 unidades) centro comercial e centro náutico. A segunda etapa prevê a construção de *resort* ecológico com 240 apartamentos, condomínios residenciais (160 unidades) e um centro comercial. A terceira etapa está previsto mais condomínios residenciais, um condo-hotel e um campo de golfe e um centro equestre (www.institutoimbassai.org.br).

O grupo Vila Galé inaugurou em 2005, o Hotel Vila Galé Marés em Guarajuba na Bahia, atualmente, o grupo administra sob o contrato de gestão dois hotéis pertencentes ao Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal (FUNCEF) um no Estado de Pernambuco o Eco *Resort* Cabo de Santo Agostinho e outro no Rio de Janeiro o Eco *Resort* Angra dos Reis. Em 2010, em parceria com a empresa de construção brasileira a Diagonal inaugurou no Ceará, o empreendimento Vila Galé Cumbuco que dispõe de 465 unidades habitacionais distribuídos entre um *resort all inclusive*, chalés e dois blocos de apartamentos. Os contratos de gestão facilitaram a internacionalização das redes hoteleiras portuguesas. A exemplo dos contratos de gestão que foram celebrados com o grupo Pestana (2000) Vila Galé (2005) e o Tivoli (2010) e empresas brasileiras para a gestão dos hotéis nos estados da Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

Os representantes das empresas pesquisadas apontaram como principais motivos para a internacionalização: o potencial do mercado brasileiro e diversificação dos mercados. Segundo os entrevistados o mercado hoteleiro e imobiliário português encontra-se saturado e já apresenta sinais de esgotamento e ainda foi bastante afetado com a crise econômica mundial de 2008. O processo de expansão internacional contou principalmente com apoio de instituições portuguesas como a AICEP, Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil, Embaixada e Consulado Português no Brasil além de Associações empresariais e comerciais.

Os entrevistados apontaram como principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para sua implantação no Brasil: os aspectos burocráticos e o licenciamento ambiental e a falta de conhecimento do mercado. A expansão internacional dessas empresas se intensificou especialmente pelas alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos conhecidos como complexo turístico-residencial orientados, sobretudo, para a segunda-residência.

As parcerias ocorreram principalmente entre as próprias empresas portuguesas e secundariamente com empresas brasileiras. Estas parcerias foram entre o setor hoteleiro e imobiliário e o setor de construção civil. Por exemplo, os grupos Pestana e Vila Galé firmaram contrato com as empresas brasileiras locais para a construção dos seus empreendimentos no Brasil. Por sua vez, o grupo Reta Atlântico estabeleceu parcerias apenas com empresas nacionais do setor de construção e incorporação. O grupo Tivoli como holding do Grupo Espírito Santo, utilizou financiamento do banco Bradesco (o Grupo Espírito Santo possui 20% das ações deste banco) para suas aquisições e reformas dos hotéis no Brasil.

Segundo os representantes corporativos as vantagens em investir no Brasil e nesta região devem-se as perspectivas de crescimento do mercado que deverá ser impulsionado pelos eventos da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. Já as desvantagens apontadas pelos entrevistados foram a burocracia que gera lentidão nos processos de licenciamento e o custo operacional devido ao encargo trabalhista e ao

sistema tributário. Os incentivos oferecidos pelo governo brasileiro na esfera federal são financiamentos com linhas de crédito específicos para o setor disponibilizados pelo Banco do Nordeste e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Na esfera estadual e municipal destaca-se a redução de impostos como Imposto Patrimonial Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre Serviços (ISS) pelo período de dez anos.

A internacionalização das empresas espanholas, de acordo com os entrevistados, foi motivada pelo potencial do mercado brasileiro e diversificação dos mercados e a procura de recursos. Assim, como o mercado hoteleiro e imobiliário português, o mercado espanhol, também apresenta sinais de esgotamento e foi bastante afetado com a crise econômica mundial de 2008. Os empresários portugueses e espanhóis afirmaram que os aspectos burocráticos e a falta de conhecimento do mercado são os principais entraves ao processo de internacionalização das empresas no Brasil. Eles citaram ainda a falta de informação sobre procedimentos e normas e incentivos, bem como os aspectos culturais.

As instituições que apoiaram a internacionalização destas empresas no Brasil foram a Câmara do Comércio Espanhola, instituições brasileiras (BNDES, Banco Central do Brasil), associações empresariais, consulados e embaixadas. Para os entrevistados, os apoios considerados importantes no processo de expansão internacional destas empresas são informações sobre aspectos burocráticos, financiamentos e encontros empresariais. Todavia, as empresas pesquisadas consideram relevante que as informações disponibilizadas sobre incentivos e apoios financeiros e consultoria sejam mais claras.

Os representantes corporativos das empresas hoteleiras ibéricas apontaram como principais fatores que influenciaram na decisão de investir no Brasil e no Litoral Norte da Bahia: as condições favoráveis da economia brasileira, taxa cambial e a estabilidade econômica. Com relação ao Litoral Norte foi destacado o preço do solo, o potencial de crescimento do mercado turístico, a proximidade ao Aeroporto Internacional de Salvador e a oportunidade de investimento futuro. Dentre as vantagens de investir no Brasil, destacaram o potencial de crescimento do mercado brasileiro e incentivo fiscais. Com relação às desvantagens, foram destacadas: a excessiva burocracia, a lentidão no processo de licenciamento ambiental, a morosidade da justiça e a deficiência da malha aérea.

6. CONCLUSÃO

Considerando as questões abordadas neste estudo relativas às estratégias de internacionalização das empresas hoteleiras e espanholas e portuguesas no Brasil constatou-se que os principais fatores que motivaram a expansão internacional dos grupos hoteleiros portugueses foram a diversificação do mercado, o potencial do mercado brasileiro que se encontra em plena fase de crescimento ao contrário do mercado europeu que está saturado e foi bastante afetado pela crise financeira e econômica mundial de 2008.

As repercussões da crise denominada de “bolha imobiliária americana” foi também um dos fatores que contribuíram para intensificar a expansão internacional das empresas ibéricas, do setor hoteleiro e imobiliário, orientado para o Turismo Residencial. Estas empresas utilizam diversos mecanismos para sua expansão internacional via IED associando recursos próprios com empréstimos de instituições financeiras brasileiras para aquisição de hotéis, terrenos e construção de novos empreendimentos no litoral nordeste brasileiro, em alguns casos em parceria com empresas nacionais.

Os grupos hoteleiros portugueses têm usado como forma mais vantajosa de expansão internacional os contratos de gestão e arrendamento. O exemplo, mais emblemático são os contratos de gestão firmados entre o grupo Vila Galé e a FUNCEF para gerir dois *resorts*; um no litoral de Pernambuco e outro no litoral do Rio de Janeiro, e do Grupo Pestana com o governo baiano para gerir o Hotel Convento do Carmo em Salvador. Estas empresas contam com o apoio principalmente do governo português através do AICEP, Câmara do Comércio Português no Brasil, Embaixada e Consulado que apoiam na captação de negócios e recursos, contam também com apoio de instituições financeiras no Brasil como BNDES e Banco do Nordeste para financiamentos.

As redes hoteleiras espanholas contrariam as tendências relativas ao IED no setor hoteleiro e utilizam com frequência o investimento de raiz. Enquanto as redes hoteleiras portuguesas iniciaram a sua expansão internacional através de acordos contratuais (arrendamento, contratos de gestão e aquisições), o

investimento em propriedade ocorreu a partir de 2003, estabelecendo alianças estratégicas entre o setor de construção civil e instituições financeiras.

Os fatores determinantes para redes hoteleiras espanholas e portuguesas investirem no Brasil foram: o potencial crescimento do mercado brasileiro, a diversificação dos mercados, as condições favoráveis da economia brasileira (taxa cambial e estabilidade econômica) além do preço do solo, o potencial do mercado turístico e a oportunidade de investimento futuro.

A apropriação de extensas áreas do litoral nordestino e Norte da Bahia por redes hoteleiras internacionais voltadas essencialmente para a construção de megaempreendimentos turístico-residenciais de alto padrão integra definitivamente esta região ao mercado mundial, consolidando desta forma seu processo de internacionalização. Tal realidade é resultado de ações empreendidas conjuntamente do governo federal estadual e o setor privado, planejado desde 1992 como estratégias de desenvolvimento do PRODETUR-NE e Bahia. Esse processo é, marcado por novas relações econômicas, políticas e sociais, sob a égide dos interesses hegemônicos e, por conflitos na dinâmica socioespacial com significativas repercussões nas políticas territoriais, no ordenamento territorial e no meio ambiente e nas comunidades diretamente envolvidas.

Um das vantagens que atraem os investidores estrangeiros para aquisição de terras para construção de megaempreendimentos turístico- hoteleiro e residencial no Litoral nordestino e Norte da Bahia são os preços das terras adquiridas em forma de grandes glebas medidas em hectares (solo rural) que são transformadas em solo urbano mediante a implantação de infraestruturas e serviços. Essa transformação de solo rural em solo urbano oferece maiores possibilidades de uso e de parcelamento em lotes menores com índices urbanísticos mais vantajosos para os empreendimentos hoteleiros e imobiliários gerando maior rentabilidade para os investidores. A mais valia desses investimentos para o Brasil e a região em estudo pressupõe aumento da arrecadação de impostos e taxas, emprego e renda. Estes grupos hoteleiros internacionais disponibilizam também seu conhecimento do negócio e a experiência no atendimento aos clientes, além do prestígio de suas marcas intensificando a inserção do Brasil no contexto turístico internacional.

A internacionalização das empresas pesquisadas foi apoiada e incentivada pelas Câmaras do Comércio Espanhola e Portuguesa instituições brasileiras e associações empresariais, consulados e embaixadas. Tal internacionalização se intensificou nos últimos cinco anos devido a alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos conhecidos como complexo turístico-residencial orientado para a segunda-residência, cujo foco inicial era o mercado europeu (50% dos compradores), com o aprofundamento da crise financeira e econômica internacional, os compradores atuais são, em sua maioria, brasileiros.

BIBLIOGRAFIA

- Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil (2011). < <http://www.aditnordeste.org.br>>. Acessado 20/06/2011.
- Secretaria do Turismo do Estado da Bahia (2012). Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos. Salvador.
- Secretaria do Turismo do Estado da Bahia (2011). Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos. Salvador.
- Breda, M. de J. (2010). *Redes relacionais e a internacionalização da economia do turismo: o caso do investimento português no estrangeiro no sector hoteleiro*. Tese de doutorado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- Breda, M. de J. (2008). *A Internacionalização das empresas portuguesas no Brasil: o caso do setor hoteleiro*. Departamento de Economia. Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- Buades, J. (2006). *Exportando paraísos. La colonización turística del planeta*. Palma de Mallorca: Ediciones la Lucena.
- Camara Oficial Espanhola de Comercio no Brasil (2011). <<http://www.camaraespanhola.org.br>>. Acessado 10/04/2011.

- Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil (2011). <[http://: www.camaraportuguesa.com](http://www.camaraportuguesa.com)>. Acessado 05/05/2011.
- Comissão Econômica para América Latina e Caribe (2008). *La inversión extranjera directa en América latina y el Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Contractor, F. J. & Kundu, S. K. (1998). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, 29, (2), 325-357.
- Dunning, J.; Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edition. Basingstoke: Edward Elgar.
- Gomes, L. (2011). Luzes e sombras no Litoral Norte da Bahia: os efeitos territoriais, socio-ambientais e económicos da implantação das redes hoteleiras espanholas e portuguesas. Tese de doutorado em Geografia. Núcleo de Pós Graduação em Geografia, Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju.
- Ministério do Turismo (2011). *Anuário Estatístico de Turismo* (Ano base 2010). Brasília. Volume 37.
- Organização Mundial do Turismo (2011). United Nations World Tourism Organization. World Tourism Barometer. Madrid. UNWTO, V.6.
- Rodrigues, P. C. da S. F. N. (2009). Fusões e aquisições internacionais e Investimentos de raiz: determinantes macroeconómicos e efeitos sobre o crescimento. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Reta Atlântico Brasil Investimentos Imobiliários Ltda (2011), < <http://: www.retaatlantico.com>. Acessado 15/05/2011.