

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NÍVEL MESTRADO
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo

FÁBIO AURÉLIO DE MARIO

**REDES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA: um estudo de caso no Recanto Park hotel**

Maringá/PR
2017

FÁBIO AURÉLIO DE MARIO

**REDES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA: um estudo de caso no Recanto Park hotel**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof^ª Dra. Fabiane Cortez Verdu

Agência Financiadora: CAPES

Maringá/PR
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

D278r De Mario, Fábio Aurelio.
Redes de Relacionamentos
interorganizacionais no processo de
internacionalização em casa: um estudo de caso
no Recanto Park Hotel / Fábio Aurelio de
Mario - - Maringá, PR, 2017.
123 f. : il. color.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Fabiane Cortez Verdu.
Dissertação (mestrado) - Universidade
Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Departamento de Administração,
Programa de Pós- Graduação em Administração, 2017.
Universidade Estadual de Londrina

1. Internacionalização em casa. 2. Redes
interorganizacionais. 3. Serviços. 4. Turismo.
5. Hotelaria. I. Verdu, Cortez Fabiane, orient.
II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de
Administração. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

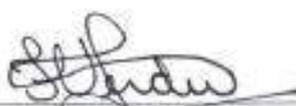
CDU: 339.94

FÁBIO AURÉLIO DE MARIO

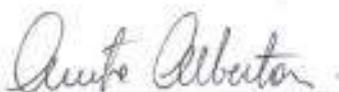
**REDES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA:
um estudo de caso no Recanto Park Hotel**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

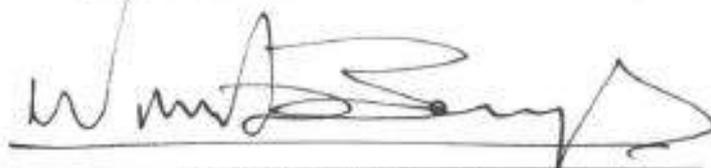
Aprovada em 23 de fevereiro de 2017



Dr. Fabiane Cortez Verdu
(presidente)



Dr. Anete Alberton
(membro examinador convidado – UNIVALI)



Dr. William Antonio Borges
(membro examinador PPA)



Dr. Gislaine Camila Lapasini Leal
(membro convidado PCC/UEM)

MARINGÁ
2017

AGRADECIMENTOS

“Iniciar um mestrado é como entrar em uma piscina e sair para respirar, após a defesa da dissertação”. Começo os agradecimentos dessa pesquisa com essa frase dita pelo coordenador do programa, muito marcante e realista. O processo de ensino do mestrado não é fácil. Verdade! Mas é gratificante. O quão bom é aprender e discutir. Digo isso por conta própria, avalio o Fábio de dois anos atrás e vejo o quanto cresci. Hoje, sou diferente, por isso, embora não tenha sido fácil, faria tudo novamente. Por essas idas e vindas, (des)construções, reflexões, ensinamentos, cafés. Sou grato!

Não poderia começar por outra pessoa, se não, Ela: à minha mãe, Maria, obrigado pela jornada até aqui e por sempre me incentivar nas leituras desde a infância e a descobrir sempre mais sobre o mundo. Obrigado por embarcar nessa jornada comigo.

À minha orientadora, Prof^a Dra. Fabiane Cortez Verdu, meu muito obrigado, você é incrível pelo seu exemplarismo inspirador, que conduziu esse processo de relação orientador - orientado com muita maestria. Obrigado por socializar seus saberes e de demonstrar sempre empatia, apreço e atenção nas orientações e leituras cuidadosas dessa dissertação. Por esse trabalho, agora finalizado, reconheço um mérito, sobretudo, em conjunto. A você dedico imenso reconhecimento.

Aos meus amigos de Foz, Sinvaes Roberto e Giuliano Derrosso.

Aos amigos do mestrado e do doutorado pelas horas na salinha de estudos (sala 12, 17) Hugo, Rodrigo, Amanda, Laís, Jaiane, e em especial, ao meu parceiro de seminário Maurício Paniza, você é especial e único!

Ao amigo Bruhmer, obrigado por todo apoio e acolhimento no programa.

Aos professores do PPA-UEM, Prof^o Dr. José Paulo de Souza, Prof^a Dra. Sandra Schiavi, Prof^a Dra. Priscilla Chagas, Prof^o Dr. Maurício Reinert vocês são mestres e exemplos a serem seguidos em suas áreas. Ao Prof^o Dr. Márcio Cassandre obrigado por me ouvir e pela alteridade na relação de aluno - professor.

À minha amiga, Prof^a Elisa Yoshie Ichikawa, obrigado por nossas conversas, café almoços, obrigado por me mostrar o quão rico pode ser o campo da Administração além do olhar tradicional, obrigado pelas leituras e pela parceria.

Estendo esses agradecimentos à CAPES, pelo auxílio financeiro durante a fase de créditos do Mestrado, à Universidade Estadual de Maringá e ao Programa de Pós Graduação em Administração - PPA, que sempre com tão poucos recursos, têm fornecido condições da produção e socialização de conhecimento a altura de grandes instituições.

Obrigado à todos que de alguma forma contribuíram para essa pesquisa.

RESUMO

A internacionalização vem sendo amplamente discutida sobre diversas perspectivas. Da mesma forma, a Teoria de Redes de Relacionamentos Interorganizacionais, também tem ganhado espaço em discussões acadêmicas. Uma das vertentes teóricas ainda não muito exploradas é a Internacionalização em Casa (IeC). Difundida, majoritariamente, no segmento da Educação, sobretudo, para explicar a internacionalização de Instituições de Ensino Superior, esse processo de internacionalização demonstra-se como mais uma alternativa de abordagem para a internacionalização de empresas, em especial, prestadoras de serviço. O objeto de estudo foi o Recanto Park Hotel, situado na cidade turística de Foz do Iguaçu - PR. Os constructos teóricos empregados foram aclarados, doravante, sobre duas vertentes: (a) A Internacionalização em Casa; (b) As Redes de Relacionamento Interorganizacionais. Em face dessa proposição, estabeleceu-se o seguinte objetivo de pesquisa: compreender como a rede de relacionamentos interorganizacionais influencia o processo de internacionalização em casa do Recanto Park Hotel. Subsidiada pela abordagem qualitativa de pesquisa e pela estratégia de estudo de caso, foram realizadas coletas de dados por meio de: (a) documentos; (b) entrevistas semiestruturadas; (c) observação. Os achados dessa pesquisa estão divididos em três momentos. Em primeiro momento, destaca-se a possibilidade de Internacionalização em Casa das organizações de serviços *soft*, nas quais o cliente compõe seu processo produtivo. Em segundo momento, o papel das redes interorganizacionais é relevante, sobretudo, nas relações com instituições e organizações, como agências de turismo, guias e taxistas, compondo, portanto, parte do complexo turístico local. Em terceiro momento apresentam-se três proposições de *framework*: (a) o processo de internacionalização das organizações de serviços, no qual se apresentam elementos *ex ante e ex post* a internacionalização; (b) uma proposição de *framework* para a Internacionalização em Casa, na qual se demonstra a existência de elementos similares ao processo de internacionalização tradicional; (c) um *framework* do processo de Internacionalização em Casa, sendo, amplamente, influenciado pelos fatores *ex post* a internacionalização.

Palavras-Chave: Internacionalização em Casa, Redes Interorganizacionais, Serviços, Turismo, Hotelaria

ABSTRACT

Internationalization has been widely discussed in several perspectives. In the same manner, the Theory of Interorganizational Relationship Networks has also gained space in academic discussions. One of the theoretical strand which still not much explored is the Internationalization at Home (IaH). Widespread, mostly in the Education segment, mainly to explain the internationalization of Higher Education Institutions, this process of internationalization proves to be as further an alternative approach for the internationalization of companies, especially service providers. The object of study was the Recanto Park Hotel, located in the tourist town of Foz do Iguaçu - PR. The theoretical constructs used have been elucidated, henceforth, on two aspects: (a) Internationalization at Home; (b) Interorganizational Relationship Networks. In the light of this proposition, the following research objective has been established: to understand how the interorganizational relationship network affects the process of Internationalization at Home of the Recanto Park Hotel. Supported by the qualitative research approach and the case study strategy, data have been collected through: (a) documents; (b) semi-structured interviews; (c) observation. The findings of the present research are divided into three moments. At first, the possibility of Internationalization at Home of soft services organizations is highlighted, in which the client composes his production process. Secondly, the role of interorganizational networks is relevant, above all, in relations with institutions and organizations, such as tourism agencies, guides and taxi drivers, thus composing part of the local tourist complex. At the third moment, three framework propositions are presented: (a) the process of internationalization of service organizations, in which ex ante and ex post elements are elucidated to internationalization; (b) a framework proposition for Internationalization at Home, which shows the existence of similar elements to the traditional internationalization process; (c) a framework of Internationalization at Home process, being extensively affected by ex post factors to internationalization.

Keywords: Internationalization at home, Interorganizational Relationship, Services, Tourism, Hotelier.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de internacionalização das empresas de serviço.....	36
Figura 2 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos.....	65
Figura 3 - Rede De relacionamentos RECEP.....	76
Figura 4 - Rede De relacionamentos CEO.....	77
Figura 5 - Rede De relacionamentos ADM.....	78
Figura 6 - Rede De relacionamentos GG.....	79
Figura 7 - Rede De relacionamentos GOV.....	80
Figura 8 - Rede De relacionamentos AEB.....	81
Figura 9 - Rede De relacionamentos RH.....	82
Figura 10 - Rede De relacionamentos Hotel.....	83
Figura 11 - Rede De relacionamentos com Instituições.....	84
Figura 12 - Rede De relacionamentos com Organizações.....	86
Figura 13 - Processo de Internacionalização em Casa.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das áreas funcionais de um hotel e suas operações.....	32
Quadro 2 - Especificidades dos serviços <i>Hard</i> e <i>Soft</i>	39
Quadro 3 - Estudos empíricos sobre internacionalização de hotéis.....	41
Quadro 4 - Diferentes tipos de relacionamentos a partir de diferentes laços.....	48
Quadro 5 - Categorias Analíticas x Definições Constitutivas e Operacionais.....	53
Quadro 6 - Síntese das áreas funcionais de um hotel e suas operações e Entrevistados.....	59
Quadro 7 - Objetivos da pesquisa, técnicas de coleta, técnicas de análise e softwares.....	64
Quadro 8 - Critérios para definir porte de empresa.....	119
Quadro 9 - Critérios de classificação de empresas quanto ao número de empregados.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empregos diretos do Setor Turístico em 2015.....	70
Tabela 2 - Meios de hospedagem e quantidade de empreendimentos.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
ABAV	Associação Brasileira de Agências de viagens
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Paraná
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Paraná
COMTUR	Conselho municipal de Turismo
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICVB	Iguassu Convention & Visitors Bureau
IDE	Investimento Direto no Exterior
IEC	Internacionalização em Casa
IES	Instituição de Ensino Superior
JIBS	Journal of Business Studies
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NMCT	Nordic Management of Clinical Trials
OI	Organização Industrial
OLI	Organization, Localization and Internalization
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMFI	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu
POLO IGUASSU	Instituto Polo Internacional Iguassu
PTI	Parque Tecnológico Itaipu
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
SECHSFI	Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Foz do Iguaçu
SINDETUR	Sindicato das Empresas de Turismo de Foz do Iguaçu
SINDIHOTEIS	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu
SINDTAXI	Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de Foz do Iguaçu
SINGTUR	Sindicato dos Guias de Turismo e Municipais da Costa Oeste
STTHFI	Sindicato dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu

TCT	Teoria dos Custos de Transação
UH	Unidades de Habitação
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS).....	18
1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)	18
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICO.....	22
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO TRADICIONAL	22
2.1.1 Estratégias de Internacionalização Tradicional	26
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA.....	29
2.2.1 Estratégias de Internacionalização Em Casa.....	31
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE SERVIÇO	33
2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVICOS TURÍSTICOS	41
2.5 REDES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	47
2.6 REDES E INTERNACIONALIZAÇÃO	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	52
3.1.1 Perguntas de pesquisa	52
3.1.2 Categorias analíticas	52
3.1.3 Definição constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas.....	53
3.3 REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.3.1 Quanto ao delineamento	57
3.3.2 Quanto a Coleta de Dados	58
3.3.3 Validades Interna e Externa.....	60
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 FOZ DO IGUAÇU: TRÍPLICE FRONTEIRA	66
4.2 CARACTERÍSTICAS DO TURISMO EM FOZ DO IGUAÇU	69
4.2.1 Hotelaria em Foz do Iguaçu.....	72
4.3 ESTUDO DE CASO: RECANTO PARK HOTEL.....	74
4.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS	96

APÊNDICES 107

1 INTRODUÇÃO

Estima-se que a internacionalização e as relações de comercialização entre países ocorrem desde o século XVI. No entanto sua intensificação ocorreu após o processo de globalização. O início da globalização foi marcado pela Revolução Industrial no final do século XIX. Os meios de transportes (navios e trens) tiveram grande contribuição na expansão de caminhos para a globalização (CIGNACCO, 2009). Nesse sentido, a história da globalização pode ser desmembrada em três partes: (A) Mercantilista que teve seu crescimento com as navegações europeias nas colonizações americanas e africanas; (B) Industrial que foi o período da industrialização europeia, abolição da escravatura brasileira, independências de países que viviam sob comando de monarquias europeias; (C) e a última etapa, compreende os estreitamentos de fronteiras, desenvolvimento da economia, desigualdade social e pela defesa do meio-ambiente (CIGNACCO, 2009). Portanto, desde o processo de globalização e após a segunda guerra mundial os estudos acerca dos Negócios Internacionais também ganharam foco na academia. Os primeiros constructos desenvolvidos a partir das perspectivas internacionais foram os estudos associados com elementos econômicos, ou seja, as primeiras abordagens de internacionalização que adentraram no âmbito científico foram as econômicas, tais como: Teorias dos Custos de Transação e Teoria da Agência (HYMER, 1976). As limitações das abordagens econômicas de internacionalização logo foram apresentadas e fundamentadas sob análises críticas de que tais abordagens explicariam, indubitavelmente, as multinacionais e internacionalização de grandes empresas, portanto outros interesses ganhariam foco, em anos seguintes, nos negócios internacionais, as pequenas e médias empresas (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Já a partir de 1977 surgiram teorias não econômicas para explicar a internacionalização tais como: (I) a abordagem de *Uppsala* (JOHANSON; VAHLNE, 1977); (II) o modelo desde o início das operações, conhecido como Born Global (OVIATT; McDOUGALL, 2005) abordagens de redes (JOHANSON; VAHLNE, 2003) e mais recentemente as abordagens de Internacionalização em Casa (GUILLÉN; TOULAN, 1997; KNIGHT; DE WIT, 1995; KNIGHT, 2004; 2008). Estima-se que por características particulares (CARNEIRO; HEMAIS, 2004), as organizações de serviços apresentam uma nova possibilidade de internacionalização, sobretudo, aquela que relacione a

internacionalização fora de seu modelo tradicional¹ (GUILLÉN; TOULAN, 1997). Sendo assim, surge como uma alternativa de pesquisa e expansão uma abordagem recente, conceituada como a **Internacionalização em Casa (IeC)**.

Tal abordagem compreende que a internacionalização de tais organizações que ocorre em nível nacional a partir das relações com outros membros que possuem contatos internacionais, sendo representadas por (clientes, instituições e outras organizações) (GUILLÉN; TOULAN, 1997; NILSSON, 1999; KNIGHT; DE WIT, 1995; KNIGHT, 2008). Muito embora seja essa uma abordagem que possa explicar em âmbito geral a internacionalização de organizações de serviços, seu foco tem sido, predominante, nos serviços de educação e ensino, em especial, muitos estudos destacam a IeC, sobretudo de Instituições de Ensino Superior (AGNEW; KAHN, 2014). Portanto, destaca-se uma primeira justificativa para esse estudo. A possibilidade de expansão de uma abordagem que possa explicar a internacionalização de um campo organizacional além do educacional.

Portanto, é possível reconhecer que embora os negócios internacionais não sejam discussões recentes (VERDU, 2010), as abordagens ainda estão em fase de adaptação e confrontação com pesquisas empíricas ou apresentam pontos importantes a serem estudados, como assim reconhecem Johanson e Vahlne em 2003, na revisão de seus estudos. Nessa esteira, esta pesquisa busca o entendimento das abordagens teóricas no segmento de turismo, precisamente, o hoteleiro, entendendo: suas estratégias de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006), o processo e como desenvolvem uma IeC (KNIGHT; DE WIT, 1995), e como a rede de relacionamentos influencia a IeC (BREDA, 2010; VERDU, 2010).

É importante estabelecer que a internacionalização das empresas de serviço ainda é um fenômeno em ascensão (RAMMAL; ROSE, 2014). O impacto dos serviços é uma realidade na economia mundial, sendo o mais representativo em termos de geração de empregos no Brasil e em países desenvolvidos (MDIC, 2015e). Face à representatividade do setor de serviços, parece que o setor industrial mundial passa por um processo de reestruturação e transformação, outrora caracterizado pelo “tipo industrial” e agora pelo “tipo de serviço” (WANG; CHEN, 2015). Portanto, seguindo a representatividade do setor de serviços mundial, o contexto brasileiro também representa uma vertente importante, inclusive para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas (SILVA, SILVA; ROCHA, 2015). A economia brasileira apresentou uma crescente em termos de internacionalização após os anos 90. Em uma análise recente no sítio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

¹ Trata-se como modelo Tradicional aquele pelo qual a organização busca outros mercados fora de seu local hospedeiro.

Exterior (MDIC), verifica-se que entre 2010 e 2012 as exportações de serviços aumentaram 21,18%, passando de 30,07 (Bilhões de dólares) para 36,44 (Bilhões de dólares) e entre 2013 e 2014, as exportações de serviços avançaram mais 6,27%, expandindo para 39,81 (Bilhões de dólares). Nesse contexto, o Brasil tem elevado sua participação no comércio mundial de serviços. Em 2012 o país aumentou sua participação de 0,7% para 0,9% do total das exportações mundiais de serviços ocupando a 29ª posição no ranking dos maiores exportadores de serviços. Em 2014 as exportações mundiais de serviços totalizaram US\$ 4,86 trilhões em 2014, e o Brasil caiu duas posições, ocupando o 31º lugar no Ranking (o primeiro lugar é dos Estados Unidos da América - EUA) (MDIC, 2015a, 2015b, 2015e).

Um dos setores que também apresenta crescimento concomitante com a balança comercial de serviços é o segmento de turismo. A internacionalização das empresas de turismo - em especial o objeto de estudo dessa pesquisa o setor hoteleiro - começaram a ser estudadas em meados dos anos 1970 e 1980, sendo um dos primeiros estudos empíricos desenvolvidos por Khanna (1975) "*Criteria Established by International Hotel Companies Prior to Expansion Overseas*" (BREDA, 2010). Ainda de maneira pouco explorada no contexto brasileiro, o setor de serviços e o turismo representam uma grande importância para a economia nacional, como demonstrado. Ao mencionar a cidade do objeto de estudo dessa pesquisa, a importância do setor de serviços é ainda mais significativa. Na cidade de Foz do Iguaçu uma das principais atividades econômicas é o segmento de serviços, compondo 39,08% do PIB da cidade (IBGE, 2015). Com relação às empresas de serviços internacionalizadas na cidade foram consideradas com base nos dados do MDIC, que consolida o total de 72 empresas, dessas, 15 empresas pertencem ao segmento turístico, enquanto que 12 são referentes ao segmento hoteleiro e 3 empresas estão na faixa de vendas entre USD 1 milhão e USD 10 milhões (MDIC, 2015f), uma delas é o objeto de estudo dessa pesquisa, o Recanto Park Hotel.

As redes também têm ganhado espaço nas discussões abordadas na esteira dos negócios internacionais (VERDU, 2010; MASSOTE, 2006; BREDA, 2010). As redes apresentam o conceito de ser uma conexão entre dois atores (organizações, pessoas, sociedades ou até mesmo nações-estado) (ROSS; ROBERTSSON, 2007). Estima-se que os laços presentes nas redes facilitam a internacionalização das empresas, por meio o acesso a recursos específicos para a internacionalização (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008). Portanto, redes de relacionamentos são usadas para explicar a internacionalização de produtos (VERDU, 2010; JOHANSON; VAHLNE, 2003), a internacionalização de serviços (MASSOTE, 2006), e também o segmento de turismo (BREDA, 2010). Essa pesquisa se

justifica, haja vista que os estudos ainda são escassos em explicar a importância das redes e Abordagens de Internacionalização no segmento de turismo (BREDA, 2010). Também busca-se explicar uma nova abordagem conceitual lançando luz sobre o âmbito acadêmico da IeC. Tal abordagem tem sido, unicamente, estudada pelo setor de educação e ensino (NILSSON, 1999). Nesse sentido, buscam-se novos constructos que fortaleçam a internacionalização a partir do país de origem (GUILLÉN; TOULAN, 1997). Portanto, esta pesquisa busca avançar a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Como a **rede de relacionamentos interorganizacionais** influencia o **processo de Internacionalização em Casa** do hotel Recanto Park? Ademais apresentar-se-á os objetivos: geral e específico, bem como a estrutura dessa pesquisa (dissertação).

1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS)

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como a rede de **relacionamentos interorganizacionais** influencia o **processo de Internacionalização em Casa** do Recanto Park Hotel.

Para tanto, os objetivos específicos são delineados conforme segue:

- Descrever o processo de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel;
- Identificar as estratégias de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel;
- Caracterizar a rede de relacionamentos interorganizacionais do Recanto Park Hotel;
- Propor um framework do processo de internacionalização em Casa.

1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)

A priori assume-se nessa que esta pesquisa se justifica teoricamente, pois se estima que ainda pouca atenção tenha sido dirigida para compreender o setor de serviços, especialmente, no que se refere à internacionalização de serviços (KUNDU; MERCHANT, 2008; CASTELLACCI, 2014). E quanto às pesquisas brasileiras a atenção tem sido pouco dirigida em termos de pesquisas no segmento de serviços, limitando-se, em estudos de casos isolados, não compreendendo o fenômeno da internacionalização de serviços no segmento

brasileiro (SILVA, SILVA; ROCHA, 2015). Em complemento, esta pesquisa busca adentrar sob um segmento pouco explorado no contexto brasileiro que é o hoteleiro. Justifica-se que poucos direcionamentos tenham contribuído para explicar internacionalização de serviços uma vez que a heterogeneidade e particularidade de cada serviço não permite a criação de uma Teoria e quadro conceitual específico para todo setor (WANG; CHEN, 2015). Ainda nessa perspectiva, no que tange a IeC, nenhum estudo buscou explicar a abordagem no segmento de estudo dessa pesquisa, portanto, acredita-se ser de expressiva contribuição teórica o avanço em explicar um modelo de internacionalização além do tradicional em um segmento não explorado por tal abordagem.

Em um levantamento² realizado nos periódicos de maior impacto na área de ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS e TURISMO³, compreendendo os periódicos: A1, A2, B1 e B2 (segundo o Qualis-Capes) e com base nos critérios de busca definidos por palavras-chave e pelo recorte temporal definido (sete anos). Foram encontrados os seguintes resultados: (a) vinte e duas publicações trabalharam o tema de redes de relacionamento na Hotelaria e Turismo, tendo como principal estratégia de pesquisa o estudo de caso, tais pesquisas apresentaram o objetivo de explicar a constituição de *cluster* e *apl's* em trades turísticos, bem como em redes hoteleiras, no entanto não associadas com a internacionalização; (b) de todos os trabalhos encontrados, apenas um consolidou em seu estudo o tema de redes de relacionamentos interorganizacionais com internacionalização tendo como objeto de estudo a hotelaria. Trata-se de uma tese de doutorado publicado em 2010 “*Network relationships and the internationalisation of the tourism economy*” por Zélia Maria de Jesus Breda; (c) Portanto, verificou-se que, embora, exista ao menos uma pesquisa sobre a integração desses temas - publicada por Breda (2010) - esse é um tema muito pouco explorado academicamente, em especial, no âmbito brasileiro - por sua vez, Breda constituiu seu trabalho empírico na hotelaria de Portugal.

Esta pesquisa também é justificada pelos pontos teóricos quanto: (1) busca avançar nas explicações da internacionalização de um setor pouco pesquisado no Brasil que é o hoteleiro; (2) Tenta explicar como a IeC pode ocorrer em empresas de serviços que apresentam características semelhantes às defendidas pela teoria quanto ao desenvolvimento da internacionalização das IES (Instituições de Ensino Superior);

² Os resultados, bem como os critérios de busca e as reflexões qualitativas e quantitativas dessa revisão sistemática podem ser observados no Apêndice 1 dessa pesquisa.

³ Levantamento realizado no período de maio 2015 a janeiro 2016. Classificação segundo a planilha da plataforma Sucupira (Qualis-Capes), base 2014.

E quanto às justificativas práticas, estima-se que a possibilidade do aporte analítico desse estudo possa contribuir para outras pesquisas empíricas no segmento hoteleiro, bem como organizações que se internacionalizem dentro do país de origem. Esta pesquisa, portanto, tem por finalidade aclarar o processo de internacionalização de organizações hoteleiras, facilitando a compreensão de suas estratégias e influências a partir das redes sociais. A empresa objeto de estudo pode se beneficiar dessa pesquisa uma vez que passa a compreender o que compõe seu processo de internacionalização, os fatores que influenciam o tratamento de clientes estrangeiros, a complexidade das redes interorganizacionais e seu papel na internacionalização, o papel importante das instituições na sobrevivência e crescimento da empresa.

Face às justificativas apresentadas, este estudo busca nortear o leitor sobre a estrutura da pesquisa (dissertação) em tópico seguinte.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura dessa dissertação é composta por três capítulos. **O primeiro capítulo** é a introdução desse estudo. A introdução - como demonstrado - apresenta a representatividade do setor de serviços em termos econômicos mundiais, bem como o nacional. Constitui as percepções iniciais sobre o segmento de turismo e a respeito da IeC, assim como as pesquisas na área. Compreende os benefícios da rede de relacionamentos interorganizacionais, igualmente, sob perspectivas introdutórias. Ademais, a introdução apresentou a problemática da pesquisa, a pergunta de pesquisa, seus objetivos (geral e específicos) e, por fim, as justificativas (teórica e prática).

O segundo capítulo, a base teórico-empírico da dissertação. A qual consiste de sete tópicos: o primeiro tópico apresenta-se como os modelos tradicionais de internacionalização demonstrando os conceitos que serão utilizados nesta pesquisa quanto a internacionalização de empresas, e globalização, ainda o primeiro tópico demonstra subitens acerca das Abordagens teóricas de Internacionalização das empresas: Econômicas, Comportamentais, Estratégicas, Internacionalização em Casa e Teoria Desde Início das Operações; Secundariamente o tópico “Internacionalização em Casa” destaca a construção da abordagem e como vem sendo difundida no âmbito do setor de Educação. O terceiro tópico demonstra as diferenças entre as empresas de manufatura (bens tangíveis) e as empresas de serviços e busca

nortear o processo de internacionalização das empresas de serviço a partir dos subitens: fatores motivadores, seleção do país de acolhimento e seleção do modo de entrada, consolidado das empresas de serviços; o quarto tópico compreende a internacionalização das empresas de serviços turísticos, compondo as pesquisas empíricas acerca de tal temática; o quinto tópico é destinado à abordagem de redes interorganizacionais, exemplificando suas formações a partir da sociologia econômica, bem como principais conceitos e utilização na internacionalização; o sexto tópico consiste na explicação da influência das redes de relacionamento na internacionalização e na internacionalização dos hotéis, e por fim, o sétimo tópico apresenta o *framework* elaborado para essa pesquisa demonstrando os aspectos similares da internacionalização tradicional e em casa.

O terceiro capítulo (procedimentos metodológicos) é apresentada a metodologia desse estudo. Para tal capítulo foram destinados cinco tópicos. O primeiro tópico caracteriza-se pela especificação do problema de pesquisa, ao qual se atribuem as perguntas de pesquisa, categorias analíticas e as definições constitutivas e operacionais do método. O segundo tópico faz menção a escolha do caso, justificando as razões pela seleção do objeto de estudo dessa pesquisa. O terceiro demonstra o planejamento da pesquisa do qual abarcam-se: o delineamento da pesquisa - ao qual é explanado o tipo de pesquisa, bem como suas estratégias, o recorte metodológico e as justificativas -, a definição do caso estudado, forma de coleta de dados, e os critérios de validade interna e externa. Já no quarto tópico buscar-se-á tratar da forma de análise e tratamento dos dados da pesquisa. No quinto, abordar-se-á as limitações desse estudo.

O quarto capítulo remete-se a apresentação e análise dos dados dessa pesquisa. Para esse tópico realizou-se, em primeiro momento, uma análise sobre a tríplice fronteira, fazendo menção as cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad Del Este e Puerto Iguazú. Foram destacados os aspectos do turismo na localidade, bem como sua importância, as instituições que compõe esse setor, e por fim, um panorama sobre a hotelaria na região. Em segundo momento destaca-se o estudo de caso realizado no Recanto Park Hotel. O estudo de caso procurou definir a caracterização do hotel estudado, bem como suas redes de relacionamentos e seu processo de Internacionalização em Casa.

O quinto capítulo refere-se as considerações finais dessa dissertação ao qual, sintetizam os achados dessa pesquisa e suas relações com os objetivos específicos e geral desse estudo. Ademais, apresentam-se sugestões para pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICO

A base teórica dessa pesquisa contempla um panorama dos primeiros estudos de perspectivas sobre a internacionalização e internacionalização de serviços, até os mais recentes. Este referencial foi dividido em seis tópicos, sendo, primeiramente destinado ao tópico: da internacionalização, o qual são tratados os conceitos, abordagens, processos e estratégias das empresas na internacionalização tradicional, em segundo momento tratou-se da Internacionalização em Casa, o terceiro das empresas de serviço e seu processo de internacionalização - neste ponto pretendeu-se dar ênfase à definição dos serviços, suas divergências sobre o setor manufatureiro e o ponto da internacionalização dessas empresas -, bem como na composição desse segundo tópico deu-se pelas formas quanto: motivação; seleção do país de acolhimento e modo de entrada no mercado internacional e consolidação do processo de internacionalização das empresas de serviços. O quarto tópico demonstra as pesquisas sobre internacionalização no turismo, bem como abarca as pesquisa empíricas acerca do segmento hoteleiro. Já no quinto tópico apresentar-se-á as abordagens de redes sociais. O sexto tópico é fundamentado nas influências rede de relacionamentos na internacionalização e na hotelaria.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO TRADICIONAL

O conceito de internacionalização não é fundamentado de igual maneira na literatura. Existem confusões quanto às taxonomias associadas à globalização e internacionalização (KNIGHT, 2004). A busca por um conceito do que é internacionalização é constante nas pesquisas. Cyrino e Barcellos (2006) definem a internacionalização como movimentos das empresas além de suas fronteiras de seu país de origem - a esse processo denomina-se modelo tradicional. Em complemento estabelecem seis dimensões ao qual uma empresa internacionalizada segue: (1) presença em mercados internacionais; (2) presença de ativos no plano internacional - tangíveis e pessoas -; (3) internacionalização da cadeia de valores; (4) posição nas cadeias produtivas globais; (5) internacionalização da governança; (6) internacionalização do *mindset* ou da cultura dominante dos principais gestores da organização (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Em esteia semelhante, Knight (2004, p. 2)

contextualiza que a internacionalização é “[...] o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global para propósitos, funções ou ofertas [...]”. Portanto, internacionalização apresenta definições antagônicas à globalização.

Quanto às Abordagens teóricas de internacionalização Rocha e Almeida (2006) apresentam de maneira agrupada em três correntes: Abordagens Econômicas, Abordagens Comportamentais e Abordagens Estratégicas. No que se refere à **abordagem econômica** nota-se que ela consiste de algumas grandes Teorias. Primeiramente, temos a Teoria da vantagem monopolista que tem como base os trabalhos de Caves (1971) e Hymer (1976) que defendem que as organizações multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados (CAVES, 1971; HYMER, 1976), sendo associadas aos princípios da Organização Industrial (OI). Também é importante analisar o que diz a Teoria da internalização e dos custos de transação que tem como principais contribuições os trabalhos de Buckley e Casson (1976), Hennart (1982) e Rugman (1980). A análise conjunta desses trabalhos fornecem subsídios para explicar a existência de empresas multinacionais, além de analisar a ampliação do conhecimento para o gerenciamento dos riscos que acompanham as transações internacionais (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1980; HENNART, 1982).

Nos anos 80, os trabalhos de Dunning (1980) deram a base para o desenvolvimento da Teoria Eclética da Internacionalização. Devido às dificuldades para explicar o processo de internacionalização, o autor acabou sistematizando alguns dos principais fundamentos das abordagens anteriores (como localização, competição, internalização e custos de transação). A Teoria Eclética de Dunning, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), atualmente representa um dos pensamentos teóricos mais aceitos nos estudos sobre internacionalização. Uma das principais contribuições da Teoria Eclética da Internacionalização, ao focalizar três conjuntos essenciais de vantagens ou forças que moldam e determinam o IDE (Investimento Direto no Exterior), é o fato de que as atividades em negócios internacionais se relacionam e são dependentes do contexto específico em que estas se desenvolvem (OLI - Propriedade, localização e internalização). Assim sendo, nas Teorias Econômicas fatores como propriedade, por exemplo, explicam como determinados ativos fornecem à empresa uma vantagem competitiva que pode ser levada com sucesso ao exterior, como: propriedade sobre tecnologia, marca, processo, ou tipo de patente - as determinações com base de propriedades e

internalização da Teoria Econômica têm fundamento na Teoria dos Custos de Transação⁴ de Williamson. Com isso a propriedade fornece à empresa efetiva vantagem competitiva, e essa vantagem competitiva pode ser levada ao exterior com resultados favoráveis para a empresa (DUNNING, 2001).

Na década de 70, começam a ter ênfase às **abordagens comportamentais** de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais e que foram difundidas pela Escola de *Uppsala*. De acordo com essa abordagem Johanson e Vahlne (1977), afirmam que as empresas passariam por um processo sequencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, o uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Conforme os mesmos autores, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. A definição de internacionalização para Johanson e Vahlne (1977) então é considerada como um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem denominada de “aprender fazendo” (experiência) e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas.

Ainda segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual devido ao fato de haver diferenças culturais e distância psíquica⁵ entre o país doméstico exportador e o país hospedeiro. Essas diferenças geram incertezas sobre os resultados a serem alcançados e só podem ser diminuídas a partir do momento em que se conhece a cultura local e esse processo de conhecimento da cultura é gradual e empírico (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Nesse caso a organização deve aprender a cultura na qual se está expandindo seus negócios pela experiência adquirida no mercado. Dessa forma, à medida que vai se conhecendo melhor a cultura do país hospedeiro, as incertezas que havia no início

⁴ A Teoria dos Custos de Transação se fundamenta em Coase (1937) e apresenta fundamentos em um de seus principais pesquisadores, Williamson (1985). O Autor definiu que nas transações existem pressupostos comportamentais: oportunismo e a racionalidade limitada dos agentes. Bem como atributos da transação que são: especificidade de ativos, frequência e incerteza. Para maior aprofundamento da Teoria dos Custos de Transação veja Williamson (1985); Saes (2009); Zylberstajn (2005).

⁵ Distância psíquica é um termo empregado na proposta seminal de Johanson e Vahlne (1977) e refere-se com as diferenças em foco a partir distância de diversos elementos entre os países, tais como elementos geográficos, sociais, institucionais, de linguagem, culturais, dentre outros.

do processo vão diminuindo e assim aumentando o comprometimento de recursos com o mercado.

Outra abordagem comportamental em contraste a abordagem de *Uppsala*, surgiu em 1994 quando Oviatt e McDougall estudaram as pequenas empresas e sua internacionalização, descobrindo fatores peculiares no que tange a sua forma de inserção no mercado internacional. Oviatt e McDougall (2005⁶) reconhecem que pouca atenção tem sido direcionada às pequenas e médias empresas no que se refere ao processo de internacionalização. A definição proposta pelos autores sobre um novo empreendimento internacional é “uma organização de negócios que, desde o início, visa derivar vantagem significativa da utilização de recursos e da venda (*outputs*) em vários países” (OVIATT; McDOUGALL, 2005, p. 32). Os autores reconhecem que as Teorias que são aplicadas as multinacionais não dão suporte aos novos empreendimentos ou *Born Globals*.

Um ponto importante estabelecer é que as *Born Globals* e Teorias desde início das operações, não estabelece um critério específico em termos de idade na qual a empresa realiza sua primeira inserção no mercado internacional. Contudo, a abordagem fornece suporte para as empresas de pequeno e médio porte e ainda empresas de serviços (GÓES, 2014), assim como explica a internacionalização das empresas de turismo (AGNDAL; ELBE, 2007).

As **abordagens estratégicas** são caracterizadas dentro das perspectivas de *networks* ou redes relacionais e Visão Baseada em Recursos. A Teoria de *Networks* (redes) também se constitui em explicar o processo de internacionalização, do qual também é facilitado pela rede de relacionamentos interorganizacionais. Podendo ser considerado como uma evolução do modelo de *Uppsala*, em revisão ao seu trabalho de 1977, Johanson e Vahlne (2003) realizam um estudo com uma companhia intitulada de NMCT (*Nordic Management of Clinical Trials AB*). O estudo de caso demonstrou fortes tendências no processo de internacionalização da empresa com experiências e relacionamentos entre os dirigentes e representantes. Os autores consideram que tal atitude demonstra que as relações existentes apresentam um impacto ainda sobre a escolha de mercados para entrar. Em sua análise eles revisam um dos pontos de sua Teoria como a distância psíquica - originalmente definido como relevante para as entidades nacionais é ao que parece mais apropriado para se relacionar com as organizações e até indivíduos (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Ainda sobre a internacionalização, os autores consideram que o desenvolvimento de rede internacional; experiência de negócios e redes, e por fim as redes de relacionamentos no desenvolvimento da internacionalização. Os autores

⁶ Referência do artigo da década republicado no *Journal of International Business Studies* (JIBS). Proposta original de Oviatt e McDougall 1994.

afirmam que o desenvolvimento de relações apesar de necessário não é algo que facilmente se desenvolve, mas sim um processo complexo. Contudo, afirmam que as redes são fortes oportunidades para a expansão internacional.

Outros estudos também demonstram as perspectivas do capital social e da influência das redes no processo de internacionalização, em especial, das pequenas e médias empresas (CHETTY; AGNDAL, 2007). Os autores demonstram que a internacionalização das pequenas e médias empresas o limite de recursos é minimizado com a formação de redes de negócios para o processo internacional. Os autores ainda reconhecem que as empresas adquirem recursos por meio do capital social e este é definido em suma pelas relações que existem nas redes de negócios (CHETTY; AGNDAL, 2007). Contudo, a pesquisa empírica dos autores, também demonstrou pontos negativos quanto à rede de relacionamentos e capital social, algumas delas mostraram comportamento oportunista com seus parceiros de negócios. No entanto, outros pontos relatam que oportunidades inesperadas surgiram por meio de laços entre empresas. Portanto, é possível considerar que as redes facilitam o processo de internacionalização das empresas, em especial, das pequenas e médias, apresentando benefícios quanto ao comprometimento de recursos e novas formas de adquiri-los, contudo, a superimersão dos agentes em relações pode provocar comportamento oportunista (JOHANSON; VAHLNE, 2003; CHETTY; AGNDAL, 2007).

Tratadas das abordagens teóricas faz-se necessário a explanação dos modos de entrada no mercado internacional. Essas formas de inserção em outro país, também são conceituadas como estratégias de internacionalização e estão divididas em: (a) exportação; (b) contratual; (c) investimento. É importante esclarecer que algumas são destinadas para produtos, outras buscam explicar também as estratégias de internacionalização de serviços face a sua categoria.

2.1.1 Estratégias de Internacionalização Tradicional

Na categoria de **exportação** Rocha e Almeida (2006) argumentam que esse tipo de modo de entrada é caracterizado pelo fato de os produtos (finais ou intermediários) serem fabricados no país sede da empresa e serem comercializados para um país hospedeiro. Neste contexto, as exportações são consideradas de três maneiras: (1) exportação indireta; (2) exportação cooperativa; (3) exportação direta (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Na exportação

indireta a empresa opta pela exportação por meio de outra organização localizada no país de origem que facilite seu processo de inserção no mercado internacional. Enquanto que na exportação direta a organização passa a ser exportadora de seu bem ou serviço com autonomia, ou seja, sem intermediários. Já na modalidade de exportação cooperativa trata-se de uma forma na qual a empresa utiliza uma rede de distribuição já existente de outra empresa para vender seus produtos no mercado de destino (ROCHA; ALMEIDA, 2006). É importante mencionar que em todas as modalidades de exportação a empresa pode encontrar vantagens e desvantagens. No caso de existência de elevada distância psíquica, sugere-se as exportações que dividem riscos, como a cooperativa ou ainda a indireta são mais indicadas (ROCHA; ALMEIDA, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Na categoria de entrada via **contratual** é associada com elementos contratuais não-patrimoniais, estabelecidos entre uma empresa internacional e uma instituição no país de acolhimento (ROCHA; ALMEIDA, 2006) e são diferenciados das exportações por possibilitarem a transferência de conhecimentos e competências. Nesse modelo de entrada são considerados, dentre os principais, a entrada por licenciamento, *franchising* e contratos de produção. O licenciamento é conceituado pela troca de ativos, usualmente intangíveis, que são transacionados internacionalmente, compreendendo, por exemplo, elementos como: marca, *know-how*. Definido pela comercialização ou transação de elementos intangíveis da organização o principal problema que se estabelece é o da perda de controle durante o processo de internacionalização nessa modalidade (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Já no *franchising* a empresa é portadora de *know-how* seja nos processos, produção ou distribuição e a transação é fundamentada na utilização de todos os elementos originados pela organização responsável (nesse caso o franqueador) para a contratante (nesse caso o franqueado). Em tal modalidade de entrada contratual na internacionalização são, também, esperadas desvantagens associadas com o nível de controle. Ou seja, ao disponibilizar sua marca e elementos do fator produção e operação do negócio, o controle pode se dissipar nas operações do franqueado, comprometendo questões inerentes ao nome da empresa (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Por fim, a entrada contratual por contrato de produção “uma firma atua como subcontratada de outra, a primeira produzindo sob a marca da última” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 14).

A última estratégia de entrada no mercado exterior tratada na literatura é por meio de **investimentos**. Os investimentos são os modos mais custosos e que destinam o maior comprometimento de recursos, ou seja, neste tipo de entrada os custos tendem a ser superiores em detrimento aos demais modelos já discutidos (PIPKIN, 2005). A entrada por investimento, portanto, compreende o envolvimento de uma propriedade (unidade, subsidiária e etc) que são

instaladas no mercado internacional dependendo dos produtos produzidos inicialmente na matriz situada no país sede, ou que tem por finalidade a produção total de bens e serviços no país de acolhimento (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O primeiro tipo de investimento é caracterizado pela entrada por **aquisição**. Esse modelo tem por envolvimento na transação a compra de uma marca ou ativos de um negócio já consolidado no país de acolhimento ou hospedeiro. A aquisição tem características de ser um modelo preferido por empresas que tenham uma diversificação alta de produtos maiores, bem como maior experiência internacional. Enquanto o segundo modelo de entrada por investimento, o modelo *Greenfield*, tem por características grandes investimentos em um novo negócio no país hospedeiro, esse tipo de entrada é, usualmente, preferido por empresas que tenham estratégias mais globais e exigem altos níveis de investimento (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Ainda é possível adotar no modelo de entrada por investimento parcerias como o caso das entradas por investimento via *Joint Venture*. As *joint ventures* são como uma entidade legal da qual participam duas ou mais empresas, contanto que ao menos uma delas possui sede em países distintos de onde as transações são firmadas. Esse modelo de entrada é caracterizado, especialmente, pelo compartilhamento de lucros e riscos no processo de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Após apresentar os modelos de estratégias de entrada no mercado internacional é importante destacar o nível de comprometimento de recursos, os investimentos destinados nesses modelos, controle, riscos e lucros. Tal fundamento é apresentado por Pipkin (2005) bem como por Chetty e Campbell-Hunt (2004). Dos modelos apresentados, os que apresentam os menores níveis de comprometimento de recursos são as entradas por exportação: exportação indireta, seguida da exportação cooperativa e direta. Nesse primeiro modelo, estima-se que pequenos investimentos são necessários, portanto, menores riscos estão associados em detrimento aos outros modelos (PIPKIN, 2005). Um segundo modelo que segue em uma crescente no nível de comprometimento de recursos é a entrada por meio de contratação ou entrada contratual: iniciando pelo licenciamento seguido pelo *franchising* e o contrato de produção. Fundamenta-se que nesse modelo de internacionalização, os recursos já exigem um nível de comprometimento maior em face das exportações, contudo, ainda mais baixos do que a entrada por investimento. Sendo assim, o modelo de entrada que mais exige comprometimento de recursos, concomitantemente, apresentam maiores riscos, são as entradas por investimento: iniciando em uma escala por investimento via *joint ventures*, seguidas por aquisições e *Greenfield* (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; PIPKIN, 2005).

Em síntese, pode-se destacar que a abordagem econômica está voltada para o estudo de grandes empresas, especialmente multinacionais. A abordagem comportamental, por sua vez, para explicar melhor o processo de internacionalização das PMEs. A abordagem estratégica utiliza as redes para explicar a internacionalização tanto de grandes empresas como de PMEs. Essas três abordagens tratam somente de produtos (e serviços) entregues no país hospedeiro, por outro lado a Internacionalização em Casa trata das estratégias de internacionalização das empresas prestadoras de serviços (ex.: IES) utilizadas no país de origem da empresa. Portanto, destacadas as abordagens que consideradas como tradicionais, ou seja, destinadas para aquelas empresas que se utilizam de estratégias associadas à internacionalização além do mercado hospedeiro. Faz-se importante descrever a Internacionalização em Casa como outra abordagem de internacionalização para além do modelo tradicional.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA

A maior parte dos estudos considera somente a internacionalização que leva produtos e serviços para outros mercados. No entanto é possível internacionalizar dentro de casa (GUILLÉN; TOULAN, 1997). A **Internacionalização em Casa** (IeC) é uma perspectiva de estudo e pesquisa que inicia com a proposta de Bengt Nilsson em 1999 a partir dos estudos de Jane Knight (AGNEW; KAHN, 2014). Nilsson (1999) trouxe as seguintes indagações sobre os estudantes (90%) que não tinham a possibilidade de mobilidade A primeira indagação foi: “Se um estudante não pode ir estudar para fora e se internacionalizar, como pode a internacionalização ser trazida para o seu campus de origem?”. A segunda abarcava um complemento: “Como é que proporcionamos à maioria de estudantes que não faz mobilidade uma melhor compreensão de pessoas de diferentes países e culturas, promovemos o respeito por outros seres humanos e seu modo de vida, e criamos a sociedade global num contexto multicultural?” (NILSSON, 1999). As contribuições de Nilsson (1999) são explicar a internacionalização de instituições de ensino - especialmente de Instituições de Ensino Superior (IES). Nesse mesmo sentido, contudo mais estratégico, a abordagem da Internacionalização em Casa é conceituada por Knight (2008) como a internacionalização no próprio país, promovida com a ajuda dos estrangeiros que vivem no país e com os seus próprios nacionais que viveram no estrangeiro ou que de outra forma ganharam competências

“internacionais” (KNIGHT, 2008). Como benefícios, a mesma autora apresenta que a Internacionalização em Casa ajuda os estudantes a desenvolver a compreensão do mundo e as competências interculturais no seu *próprio país* (grifos meus). Em complemento, Nilsson (2000) afirma que a Internacionalização em Casa proporciona: (a) mentalidade aberta e generosidade em relação a outros povos; (b) conhecimento sobre como se comportar ante outras culturas; (c) conhecimento sobre se comunicar com pessoas de outras religiões, valores e costumes; (d) propensão a não se surpreender ante problemas novos ou pouco familiares; (e) proteção contra o nacionalismo e racismo (NILSSON, 2000).

Pesquisas recentes no âmbito da educação demonstram a eficácia da Internacionalização em Casa (SORIA; TROISI, 2014). Nesse sentido, as IES bem como as empresas turísticas (especialmente as hoteleiras) prestam serviços. Portanto, esta pesquisa busca avançar nas explicações da importância da utilização do conceito e práticas da Internacionalização em Casa em outros segmentos das empresas de serviços como é o caso do turismo, especificamente da Hotelaria. Portanto, um hotel, ao receber clientes internacionais, também se internacionaliza a partir do movimento de receber *in loco* desde clientes, agentes, fornecedores dentre outros sujeitos internacionais (estrangeiros) ligados à empresa. E também se internacionaliza a partir do movimento de enviar, para o exterior, os mesmos agentes associados à organização. Para dar suporte a esta afirmativa, esta pesquisa também se subsidia nos estudos de Guillén e Toulan (1997). Os autores adentraram sob a perspectiva de internacionalização nos limites da fronteira, ou seja, quando a empresa é internacionalizada sem sua presença física em outros países de acolhimento. O estudo testa empiricamente empresas Argentinas que são internacionalizadas a partir de relações com instituições ou organizações estrangeiras, ou seja, na venda para empresas, igualmente, domésticas que são exportadoras, ou ainda, na venda para multinacionais que operam fora do mercado local (GUILLÉN; TOULAN, 1997). Na perspectiva desses autores a empresa se internacionaliza quando vende para uma empresa internacionalizada, como por exemplo, multinacionais, ou quando se estabelece contato com organizações internacionais.

Da mesma forma que o modelo tradicional, a IeC também apresenta estratégias de internacionalização. Em face dos estudos sobre a Internacionalização em Casa estarem associados, unicamente, com serviços de IES, como mencionado outrora, o proposto nesta fundamentação é analisar as estratégias delimitadas em tal segmento e transpor para o setor hoteleiro.

2.2.1 Estratégias de Internacionalização Em Casa

O constructo das estratégias é proposto por Knight e De Wit (1995). Na argumentação dos autores a visão de estratégia seria para dar suporte às iniciativas adotadas pelas IES quanto ao âmbito de pesquisa, ensino e extensão. Basicamente, são definidas dois tipos de estratégias na Internacionalização em Casa: as estratégias programáticas e as estratégias organizacionais. As estratégias programáticas são demonstradas por meio de ações que são estipuladas pelas IES no que tange as atividades acadêmicas, tais como: programas acadêmicos, atividades relacionadas à pesquisa, relações externas (domésticas e internacionais) e atividades extracurriculares. Já as estratégias organizacionais são compreendidas com sua associação com a organização em âmbito geral, tais como: governança, operações, serviços e recursos humanos (KNIGHT; DE WIT, 1995). Portanto, partindo do pressuposto que é possível internacionalizar em casa (GUILLÉN e TOULAN, 1997). Ao se adentrar no âmbito dos serviços hoteleiros, são identificadas estratégias funcionais, separadas entre funções de *Back Office* e *Front Office*.

Castelli (2003) definiu cinco principais áreas de um empreendimento hoteleiro: (1) Hospedagem; (2) Alimentos e Bebidas; (3) Recursos Humanos; (4) Administração; e, (5) Marketing. Na área de **Hospedagem** são definidas rotinas e tarefas destinadas para as operações de reservas, recepção, portaria social, telefonia, lazer, governança. Essa área é entendida a partir das operações de *front office*, ou seja, aquela que apresenta um contato maior com o cliente. Nesse sentido, essa área procura adentrar para os elementos de acomodação do cliente. Percebe-se que no sentido de contato com o cliente, o maior nível de contato com a internacionalização pode ser associado nas áreas de *front office*, partindo, do pressuposto de que ao receber clientes estrangeiros são necessárias adaptações estratégicas nessa área.

A segunda área é **Alimentos e Bebidas** (A&B). A área de A&B apresenta também um grau de contato elevado com o cliente em suas operações. Está definida a partir de algumas subáreas, como: gerência de A&B, restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar e *stewarding*⁷ (CASTELLI, 2003). A terceira área é demonstrada por Castelli (2003) como **Recursos Humanos**. Definidas como operações de *back office*, tais setores representam o suporte aos departamentos de *front office*. A **Administração Geral** é a quarta área e está

⁷ *Stewarding* é a área ligada ao setor de Alimentos e Bebidas que tem por atribuição realizar limpeza de móveis, utensílios, equipamentos, louças, câmaras frigoríficas e área operacional em geral.

divida em: portaria de serviço, almoxarifado, operacionalidade, compras, manutenção e custos (CASTELLI, 2003). Por fim, a quinta área é mais uma área destinada ao *front Office* de um hotel, sendo a área de **Marketing**. No que tange a essa quinta área, Castelli (2003) a subdivide em marketing hoteleiro, estrutura organizacional - compondo os setores de eventos, comunicação e vendas -, plano de marketing. Em síntese, podem-se ser divididas as áreas operacionais de um hotel em: uma, exclusivamente, dedicada ao *Front Office* (Marketing), duas dedicadas, exclusivamente, ao Back Office (Recursos Humanos e Administração geral) e duas mistas. O quadro 1, a seguir sintetiza essa divisão.

Áreas Funcionais	Subdivisões	Operação
Hospedagem (Hosp)	Recepção	<i>Front Office</i>
	Lazer	
	Telefonia	<i>Back Office</i>
	Portaria Social	
	Governança	
Alimentos e Bebidas (Aeb)	Gerencia Aeb	<i>Front Office</i>
	Restaurante	
	Banquetes	
	Bar	
	Copa	<i>Back Office</i>
	Cozinha	
	Stewarding	
Recursos Humanos (RH)	Departamento Pessoal	<i>Back Office</i>
	Treinamento	
	Segurança no Trabalho	
	Cipa	
Administração (ADM)	Almoxarifado	<i>Back Office</i>
	Portaria de Serviço	
	Operacionalidade	
	Compras	
	Manutenção	
	Custos	
Marketing	Marketing Hoteleiro	<i>Front Office</i>
	Eventos	
	Comunicação	

	Vendas	
	Plano de Marketing	

Quadro 1 - Síntese das áreas funcionais de um hotel e suas operações

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE SERVIÇO

Os serviços são entendidos como performances, ou seja, execuções, desempenhos, apresentações, ou experiências (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). Com isso, apresentam quatro especificidades que o diferem do setor de manufatura: (a) heterogeneidade - impossibilidade de estocar serviços e a questão da especificidade de cada de tipo de serviço; (b) intangibilidade - diversos tipos de serviços não envolvem qualquer bem físico no processo de aquisição do cliente; (c) perecibilidade - são produzidos e consumidos simultaneamente e não permitem que sejam consumidos em outro momento; (d) inseparabilidade (ou indissociabilidade) - são produzidos e entregues na presença do cliente (BODDEWYN, HALBRICH; PERRY, 1986; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; KONAN; MASKUS, 2006; JENSEN; PETERSEN, 2014).

Embora divergentes do segmento de manufatura, com a expansão do setor de serviços após a Segunda Guerra Mundial, atualmente, sua representatividade é cada vez mais expressiva na economia mundial (GAEDEKE, 1973; BODDEWYN, HALBRICH; PERRY, 1986; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; WANG; CHEN, 2015), uma vez que representam o setor econômico dominante (comparado ao segmento industrial) em termos de geração de empregos (RAMMAL; ROSE, 2014). O setor teve ascensão na década de 1960, na qual as economias industrializadas do mundo presenciaram um aumento da parcela do setor de serviços no Produto Interno Bruto (PIB), bem como sua expansão em termos de Investimento Direto no Exterior (IDE) e na Balança Comercial (KUNDU; MERCHANT, 2008).

O crescimento do setor de serviços deu-se por meio de alguns fatores: (1) o crescimento per-capita e a alta elasticidade da demanda de consumidores de serviços nos países industrializados; (2) o papel crescente dos serviços de produtores no processo de agregação de valor; (3) a tendência de aumento das empresas de setores de serviços em exteriorizar menos atividades produtivas; (4) a crescente importância do marketing,

distribuição e após a manutenção das vendas e manutenção de atividades pós-venda para agregação de valor final ao produto; (5) o crescimento dos setores financeiros, bancário, jurídico, de seguro, de transporte, dentre outros serviços; (6) o início de um novo mercado intermediário de serviços; (7) a liberalização dos mercados para o consumo de serviços, representados, especialmente, pelo segmento bancário e de seguros (KUNDU; MERCHANT, 2008).

A internacionalização das empresas de serviço *versus* as empresas de manufatura não é uma perspectiva nova (RUGMAN; VERBEKE, 2008). Para ser reconhecido mundialmente, o setor de serviços teve um caminho tortuoso, enfrentando desafios únicos para sua expansão internacional (ERRAMILI, 1991). As ofertas de serviços eram focadas nos mercados nacionais e, inicialmente, seu reconhecimento era, unicamente, atrelado à produção e sua característica seguia a de um setor *non-tradable*, ou seja, não comercializável, em virtude de sua característica não material (KON, 1999; GRÖNROOS, 1999; RAMMAL; ROSE, 2014).

As pesquisas sobre internacionalização das empresas do segmento de serviços começaram com a proposta seminal⁸ da pesquisa de Boddewyn, Halbrich e Perry (1986) (KUNDU e MERCHANT, 2008) que buscou entender por meio da questão “Pode a definição tradicional de uma empresa multinacional ser transferido para as empresas de serviço?”. Os autores classificam as empresas de serviço de três formas: (a) negociável-estrangeiro (*foreign-tradeable*) - tratando de um serviço que pode ser separado do processo de produção e transportado por meio das fronteiras nacionais, como os serviços financeiros; (b) limite-localização (*location-bound*) - associado a um serviço que não pode ser separado do local de produção (prestação), como os serviços hoteleiros; (c) serviço combinado - parte do processo de produção está vinculada a localização, enquanto outra parte é negociável, como os *softwares* (BODDEWYN, HALBRICH; PERRY, 1986).

Em face da classificação da natureza dos serviços de Boddewyn, Halbrich e Perry (1986). A natureza proposta pelos autores em 1986 recebeu os nomes de: *Hard* e *Soft*. Os serviços caracterizados como *Hard* são aqueles mais tangíveis, padronizados e menos customizados, isto é, estão mais associados às empresas classificadas como *foreign-tradeable*. Este tipo de serviço exige pouca ou nenhuma presença no local do exportador e do consumo, podendo, então, ser separado de seu processo produtivo. São serviços como: design,

⁸ Embora Kundu e Merchant (2008) citem a pesquisa de Boddewyn, Halbrich e Perry (1986) como seminal, o qual impulsionou os trabalhos de investigação da internacionalização do setor de serviços, em 1973 Gaedeke já havia pesquisado as motivações e problemas para a internacionalização de empresas de serviço, como: publicidade, consultoria e escritórios de advocacia.

educação, seguro de vida, *softwares*, alguns tipos de serviços bancários, P&D, serviços de engenharia e arquitetura. Já os serviços *Soft* são mais próximos ao cliente, mais customizados e não são exportáveis e/ou negociáveis, ou seja, estão associados às empresas classificadas como *location-bound*. O seu modo de entrada no exterior - de acordo com as abordagens tradicionais de internacionalização - ocorre por meio de IDE ou de contratos e são representados por serviços como: alimentação, cuidados de saúde, serviços de lavanderia, serviços de alojamento e serviços hoteleiros (ERRAMILLLI, 1991; GRÖNROOS, 1999; MASSOTE, 2006; RAMMAL; ROSE, 2014; PLA-BARBER, VILLAR; LEÓN-DARDER, 2014).

Uma das primeiras indústrias de serviços a se internacionalizar foi o setor bancário. Face à introdução da internet, ao aumento e ao desenvolvimento da indústria Europeia, e o rápido processo de concentração da produção, as empresas acumularam capital, o que favoreceu a internacionalização dos bancos (KON, 1999; RAMMAL; ROSE, 2014). Outros segmentos do setor de serviços que se internacionalizaram foram os de tecnologia e de transportes. Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas multinacionais se internacionalizaram com maior facilidade. A revolução industrial conduziu os países a um processo de desenvolvimento tecnológico. Ademais, a contribuição das empresas de serviço, neste processo, remeteu-se aos setores de comunicação e de transportes, sendo impulsionadora para as empresas da época e responsáveis pelo relacionamento com os canais de produção e distribuição no fluxo econômico, reconhecidos, atualmente, como *tradable*, ou seja, negociáveis (KON, 1999).

Os principais problemas no processo de internacionalização das empresas de serviço são relatados como: dificuldade de procedimentos alfandegários, e dificuldade de medição do desempenho (KON, 1999; KONAN; MASKUS, 2006) - uma vez que as empresas de serviço se utilizam mais representativamente, de mão-de-obra. Nesse sentido, Gaedeke (1973) demonstra, ainda, que um dos principais problemas é a falta de mão-de-obra qualificada no país de acolhimento, bem como alguns tipos de serviços como logística, redes e bancários, que ficam sujeitos a duras restrições do governo e barreiras institucionais (RUGMAN; VERBEKE, 2008; JENSEN; PETERSEN, 2014).

O modo de internacionalização das empresas de serviço se diferencia das empresas de manufatura por duas características principais: pela simultaneidade entre produção e consumo e pela transferência de propriedade (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

O processo de internacionalização das empresas de serviço incluem duas etapas (Figura 1): o processo de entrada no mercado (*ex ante*) e o processo de operação após a entrada (*ex post*) (ERRAMILI, 1991; WANG; CHEN 2015).

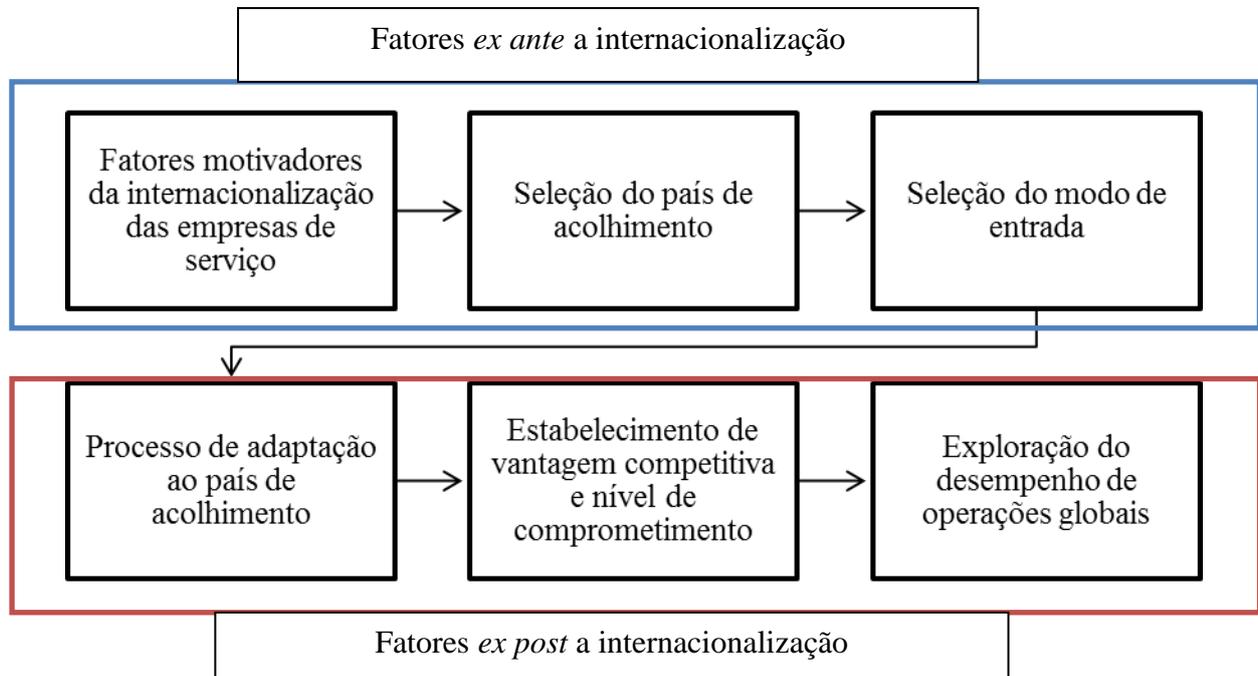


Figura 1 - O processo de internacionalização das empresas de serviços

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No que se refere à **primeira etapa do processo de internacionalização** das empresas de serviços, a entrada no mercado internacional envolve os motivadores, a seleção do país de acolhimento e a escolha do modo de entrada. O primeiro elemento a ser considerado são os fatores que **motivam** tais empresas a buscar o país de acolhimento ou mercado internacional. As empresas de serviços buscam a entrar no mercado internacional por diversos fatores. Acreditava-se que as empresas de serviços eram motivadas a se internacionalizar por fatores semelhantes das empresas de manufatura, dentre eles, aumento de economia de escala, aumento do poder de mercado, adquirir conhecimento, aumento da capacidade de inovação e de exploração das oportunidades (WANG; CHEN, 2015). Como **motivação** mais comum encontrada na literatura, as empresas de serviço se internacionalizam seguindo seus clientes ou fornecedores (*client-following*) (GAEDEKE, 1973; GRÖNROOS, 1999; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; MASSOTE, 2006; JENSEN; PETERSEN, 2014; RAMMAL; ROSE, 2014; WANG; CHEN, 2015). Não obstante, Gaedeke (1973) complementa que as empresas de serviço são motivadas por outros fatores para se tornarem

globais: criação de oportunidades de geração de lucro no exterior; expansão em mercados estrangeiros. Assim como empresas que já são estabelecidas no país de origem buscam expansão, empresas que já possuem vantagem competitiva no país de origem buscam manter essa vantagem se internacionalizando, ou seja, podem buscar vantagem competitiva no exterior (JENSEN; PETERSEN, 2014; WANG; CHEN, 2015). E também: as mudanças de políticas de serviços nos mercados, propiciando a internacionalização; progresso tecnológico; marketing eletrônico (GRÖNROOS, 1999; WANG; CHEN, 2015).

A **seleção do país de acolhimento** é discutida por Carneiro e Herais (2004) os quais afirmam que está fortemente associada com a distância psíquica e o risco entre os países envolvidos na transação de internacionalização. É comum que as empresas selecionam o país que demonstre o menor risco, bem como a menor distância psíquica, ou seja, supostamente os países mais similares aos de localização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; AMATUCCI, 2008; PLA-BARBER, VILLAR; LÉON-DARDER, 2014).

A Abordagem de *Uppsala* demonstra-se fragilizada na aplicação de empresas de serviços (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). Visto que a internacionalização das empresas de serviços está atrelada aos próprios fatores motivadores, em alguns momentos, tais empresas estão limitadas à seleção do país de acolhimento. O principal fator motivador que sustenta a afirmativa é o *client following*, empresas que estão imersas em seus clientes, ou dado o momento de alta dependência do cliente, e em face da impossibilidade de sua dissociação - sejam eles serviços caracterizados como *hard e soft*, as empresas de serviços se limitam a se internacionalizar para o mesmo país de acolhimento de seu cliente (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

A **escolha do modo de entrada** é uma decisão estratégica crucial para o seu sucesso e estabelecimento no país de acolhimento (WANG; CHEN, 2015). Tal escolha pode ser associada a empresas de manufatura e de serviços. O ponto comum é que ambos os setores apresentam relações diretas estratégicas com tal seleção ou escolha. Uma vez que a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro é realizada com o comprometimento de recursos em geral (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Os principais estudos em termos de entrada pautam-se em explicar o modo e a ordem de entrada, o processo e as estratégias de internacionalização (MASSOTE, 2006; WANG; CHEN, 2015).

Grönroos (1999) definiu cinco principais estratégias para a internacionalização das empresas de serviços: (1) exportação direta, (2) sistema de exportação; (3) entrada direta; (4) entrada indireta; (5) marketing eletrônico. A exportação direta pode ocorrer basicamente em

mercados industriais, empresas de consultoria, reparação, manutenção e equipamentos podem ter bases no mercado interno, e mover recursos necessários para produzir o serviço para o cliente no exterior - semelhante à exportação direta (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O sistema de exportação trata-se de um esforço em conjunto das exportações por duas ou mais empresas, cuja solução complementa uns aos outros, sendo assim, uma empresa de serviços pode apoiar uma empresa de bens de exportação ou outra empresa de serviços - semelhante à exportação cooperativa (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Na entrada direta a empresa prestadora de serviço estabelece um serviço de produção e organização do seu próprio mercado externo, ou seja, as empresas de serviço devem ser capazes de produzir e entregar o serviço desde o início - semelhante ao investimento *Greenfield* (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A entrada indireta é utilizada quando as empresas de serviços não são capazes de exportar diretamente, utilizando intermediários - semelhante à *Joint Venture* (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Um ponto importante a ser aventado é que o estabelecimento de intermediários na exportação indireta das empresas de serviço não costuma permitir e apoiar suas atividades internacionais por meio de intermediação pura, mas pelo uso da colaboração internacional com parceiros estrangeiros (CASTELLACCI, 2014). No marketing eletrônico a empresa de serviço alarga sua acessibilidade por meio da utilização de técnicas avançadas, muitas vezes facilitada pelo uso da internet e comércio digital (GRÖNROOS, 1999).

A escolha do modo de entrada está atrelada à incerteza, ao comportamento do mercado de destino e ao comportamento estratégico da empresa. Quando existe uma maior incerteza, as empresas se internacionalizam por meio de *Joint Venture*; empresas com maior investimento em ativos específicos tendem a usar o modo de entrada totalmente por controle próprio; empresas de serviço entram no mercado com elevado grau de incerteza também tendem a usar *Joint Ventures* (WANG; CHEN, 2015). Outras proposições de modo de entrada pela natureza dos serviços também foram estudadas: (a) empresas de serviços analíticos e tecnológicos estão associadas com IDE *Greenfield*; (b) serviços de facilidades estão associados com franquias como a operação no exterior; (c) serviços de entretenimento “live” estão associados com a exportação do projeto ou licenciamento; (d) serviços de entretenimento digitalizados estão associados como modo de entrada por meio de exportação; (e) serviços de logística estão associados com alianças estratégicas; (f) serviços de rede são associados como IDE aquisição (JENSEN; PETERSEN, 2014).

Em suma (ver quadro 2), empresas de serviço de natureza *Soft* (serviços médicos, transportes e turismo), tendem a utilizar o modo de entrada por meio de entradas contratuais, como licenças e franquias ou por meio de IDE; já empresas de natureza *Hard* (softwares ou

educação on-line) podem ser até mesmo exportados, assim como os produtos manufaturados (PLA-BARBER, VILLAR; LEÓN-DARDER, 2014; RAMMAL; ROSE, 2014).

NATUREZA DOS SERVIÇOS	TIPOS DE EMPRESAS / INDÚSTRIA	ASPECTOS E CONCEITOS	MODO DE ENTRADA PREFERENCIAL
<i>SOFT</i>	Serviços: médicos, transportes, turismo, hotéis, lavanderia, saúde e etc.	São mais próximos ao cliente, mais customizados e não são exportáveis e/ou negociáveis.	Entradas contratuais (licenças, franquias) Investimento Direto no Exterior (IDE)
<i>HARD</i>	<i>Softwares</i> , Design, educação, P&D e etc.	São aqueles mais tangíveis, padronizados e menos customizados	Exportações

Quadro 2 - Especificidades dos serviços *Hard* e *Soft*

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Muito embora a literatura tradicional reconheça que as empresas de serviços *soft* podem ser internacionalizadas por meio das estratégias apresentadas, defende-se, ainda, a possibilidade de Internacionalização em Casa. Uma vez que tais serviços são vistos, essencialmente, como desempenho, são intangíveis, não são estocáveis e o cliente participa de seu processo produtivo (inseparabilidade). Nessa perspectiva os serviços hoteleiros são internacionalizados a partir do contato com: clientes estrangeiros, empresas internacionalizadas, instituições internacionais etc (GUILLÉN; TOULAN, 1997).

Na *segunda fase do processo de internacionalização*, ou seja, o processo de operação após a entrada no mercado internacional, segundo Wang e Chen (2015) abrange a adaptação ao ambiente de acolhimento, o estabelecimento da vantagem competitiva, e a exploração do desempenho de operações globais (Vide figura 1).

O processo de adaptação ao país de acolhimento está associado com fatores de estabelecimento no novo mercado, ou seja, como se dá a forma de adaptação ao ambiente sob o âmbito de diversos elementos atribuídos nas transações (institucionais, comportamentais, legais, culturais, etc). Nessa etapa a organização, ainda, conta com um processo pelo qual busca por meio de aprendizagem as adaptações necessárias (WANG; CHEN, 2015). A perspectiva dessa etapa mostra que existem elementos que podem facilitar o processo de internacionalização e adaptação de uma empresa, dos quais destacam-se: (a) a tecnologia utilizada no processo produtivo, (b) o potencial de adaptação as mudanças sistemáticas, (c) a

competência dos colaboradores, (d) a flexibilidade de produção necessária, (e) o preço competitivo, (f) as redes de relacionamentos (ROSA; RHODEN, 2007). Nesse mesmo sentido, a proximidade cultural entre nações é considerada como facilitador, pois essa proximidade de mercados torna mais fácil o processo de internacionalização de empresas que objetivam determinado mercado (QUINN; ALEXANDER, 2002). Consideram-se, também, o *know-how* e os contatos adquiridos previamente como facilitadores na entrada de mercados externos (GRIPSRUD, 1990). A eliminação, ou minimização, dos elementos dificultadores da internacionalização também surgem como um fator de adaptação, esses são destacados como: (a) barreiras tarifárias e barreiras não - tarifárias (TROSTER, 2004); (b) distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977; EVANS; MAVONDO, 2002); (c) burocratização dos processos (DIAS; RODRIGUES, 2004); (d) dificuldade de recursos financeiros; (e) insuficiência de capacidade para explorar mercados; e (f) dificuldade de obtenção de informações acerca do novo mercado (KARAGOZOLU; LINDELL, 1998). Após a adaptação no país de acolhimento o estabelecimento de vantagem competitiva advém concomitante com o processo supracitado. Portanto, **No estabelecimento de vantagem competitiva**, dar-se-á por meio das estratégias e nível de comprometimento das empresas no país de acolhimento, por exemplo, no caso dos serviços *soft* ter uma marca reconhecida e forte no mercado é essencial (PLA-BARBER, VILLAR; LEÓN-DARDER, 2014). Em complemento, empresas possuem vantagens competitivas que são suas competências, ativos e usam-nas para a entrada em mercados estrangeiros com a pretensão de obter êxito, claramente não diferente de seus concorrentes encontrando os mesmos obstáculos (CAVUSGIL et al., 2010).

A exploração do desempenho das operações globais é o último processo considerado na internacionalização das empresas de serviços, e remete-se dimensão de desempenho e gestão das operações após a consolidação dos outros fatores da internacionalização (WANG; CHEN, 2015). Ainda estima-se que nessa fase a organização conte com os benefícios da internacionalização após o estabelecimento em um mercado hospedeiro. Os benefícios são os ganhos que as empresa tem após a entrada no mercado internacional, e os principais benefícios encontrados pelas empresas de acordo com Teixeira (2006) são: (a) a conquista de novos mercados e acesso a diversas tecnologias; (b) superação de barreiras protecionistas; (c) proximidade com o cliente; (d) pulverização de riscos; (e) expansão de escala com redução de custos; (f) conquista de financiamentos em situações mais favoráveis; (g) decisão da empresa em internacionalizar-se, tornando-a mais competitiva. Com isso, o processo de internacionalização e estabelecimento da empresa de serviço está completo. Muito embora o destaque do processo de internacionalização das empresas de

serviços seja composto de seis etapas, esse ainda é um processo tradicional de internacionalização. Portanto, acredita-se que o processo de Internacionalização em Casa seja determinado, sobretudo, pelas três últimas fases.

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVICOS TURÍSTICOS

As pesquisas sobre internacionalização de turismo foram resgatadas na tese de doutorado de Breda (2010) e complementadas pelo autor desse trabalho, as quais podem ser visualizadas no quadro 3, desde a proposta inicial de Khanna (1975) até as pesquisas empíricas⁹ mais recentes acerca da internacionalização dos hotéis.

Autor (es) (por ordem de data) / Abordagem teórica	Objetivo(s)	Principais Conclusões
Khanna (1975)	Determinar os critérios que orientam as empresas internacionais hoteleiras para expansão no exterior	As empresas tomam todos os seguintes fatores em consideração ao expandir no exterior: impostos, vantagens, taxa de câmbio, estabilidade do governo, padrões de mercado e de viagem existentes, local de oferta de trabalho e atitude em relação ao investimento estrangeiro.
Dunning e McQueen (1982) / Abordagem Econômica (Paradigma Eclético)	Apresentar dados originais sobre o crescimento das cadeias de hotéis internacionais com sede no exterior e sua distribuição por origem e por países de acolhimento, bem como pela principal esfera de atividade econômica da empresa-mãe, e para analisar a fonte de vantagem competitiva de cadeias de hotéis internacionais e as formas não representativas de capital de envolvimento que, particularmente, caracterizam a indústria.	Vantagens de propriedade foram encontradas para derivar as características do hotel como uma experiência estrangeira. Há uma nítida divisão entre propriedade e controle.
Beattie (1991; 1993)	Analisar o grau de internacionalização dentro da indústria europeia de hotel. Mapeamento da indústria por meio da técnica de Porter foi aplicada	A análise prova que não existem claramente definidos grupos estratégicos da indústria europeia de hotel devido à diversidade das empresas envolvidas, e que tamanho não é um pré-requisito para

⁹ Dos vinte e dois artigos destacados nas justificativas dessa pesquisa, apenas o trabalho de Breda (2010) compõe esse quadro, uma vez que os trabalhos mencionados se relacionam com redes de relacionamentos e não com internacionalização. Ademais, esse quadro sintetiza, sobretudo, as pesquisas empíricas de internacionalização em hotéis.

	para identificar grupos estratégicos dentro da indústria e eventual correlação entre tamanho da empresa e grau de internacionalização.	a internacionalização.
Buckley e Geyikdagi (1996) / Abordagem Econômica (Paradigma Eclético)	Demonstrar como a Teoria eclética das Multinacionais pode explicar o crescimento do investimento estrangeiro turco no setor do turismo	As principais vantagens de localização são: o cultivo e a popularidade do turismo na Turquia; a infraestrutura para o turismo; e da disponibilidade e qualidade dos insumos, incluindo recursos humanos. Baixos custos do trabalho não foram muito mencionados. Estabilidade Política, social e econômica também foram procuradas por investidores. Hotéis integrados com os operadores turísticos têm mais participação acionária que a média.
Zhao e Olsen (1997)	Explorar as relações entre os fatores antecedentes e escolhas do modo de entrada de Empresas Multinacionais e como elas planejam expansão em mercados internacionais existentes e ou novos mercados	Os resultados sugerem que existem alguns relacionamentos, mas que eles são provisórios. Sempre que um alto nível de risco político é percebido as Multinacionais com níveis mais baixos de compromisso de recursos são favorecidas.
Contractor e Kundu (1998a) / Abordagem Econômica (Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência)	Identificar as características (estratégicas) internas da empresa, bem como fatores externos (país ou locacional) que levam a que a escolha da franquia, em vez das suas próprias operações.	A escolha do modo é influenciada tanto pelo ambiente ou as condições no mercado em que a unidade hoteleira está localizada, bem como as características e estratégias globais. A propensão a franquia é mostrada para refletir vários fatores, incluindo: o nível de desenvolvimento do mercado externo; a extensão da globalização e experiência internacional da empresa; e fatores estratégicos, tais como o grau de investimento em seu sistema de reservas global e marca, bem como o tamanho de suas operações globais.
Contractor e Kundu (1998b) / Abordagem Econômica	Analisar os determinantes organizacionais no setor hoteleiro internacional, a partir das Teorias custos de transação, agência, conhecimento corporativo e capacidade organizacional.	A escolha do modo de pode ser determinada, tanto pelo país ou variáveis ambientais, quanto variáveis específicas da empresa.
Weiermair e Peters (1998) / Abordagem Comportamental (<i>Uppsala</i>)	Analisar os processos de internacionalização entre as empresas de serviços, em especial no domínio do turismo.	Distância e/ou diferenças culturais, de maneira adequada representaram implicações de diferentes formas de organização e tipos de liderança, particularmente em domínio de recém-formados operando em redes transfronteiriças.
Purcell e	Desenvolver um modelo de IDE no	Quando as empresas possuem todas as

Nicholas (2001) / Abordagem Econômica e Abordagem Estratégica (Teoria dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos)	setor de serviços e de fornecer uma explicação sistemática de por que, onde e como gestores de turismo japoneses investem na Austrália.	capacidades e recursos necessários para operar em mercados no exterior, propriedade por controle total é preferível a joint-venture, e investimentos Greenfield são os preferidos a aquisições.
Ramón Rodríguez (2000; 2002) / Abordagem Econômica (Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência)	Analisar os principais fatores que influenciam o processo de decisão realizado por empresas hoteleiras espanholas ao escolher um modo de entrada para a expansão internacional	A indústria hoteleira espanhola tende a comprometer-se a um maior investimento de recursos e, por consequente, a desfrutar de um maior controle sobre suas instalações internacionais em: (a) áreas que são culturalmente diferentes; (b) os países que não representam qualquer risco político, econômico ou risco financeiro; e (c) destinos com melhor infraestrutura e segurança do investimento direto (IDE).
Pla-Barber e Darder (2002) / Abordagem Econômica (Teoria da Internalização e Capacidades Organizacionais)	Analisar o processo de internacionalização do sector hoteleiro espanhol e identificar os fatores que influenciam a determinação do modo de entrada de cada novo hotel	Modos de entrada que implicam um maior controle da operação no exterior estão associados com baixo risco; mercados com elevado potencial; Maiores distâncias culturais: maior especificidade de ativos; baixos e altos níveis de experiência internacional.
Erramilli et al. (2002)	Analisar a escolha entre diferentes tipos de modos não representativos de capital no contexto da indústria Multinacional hoteleira	A maior experiência de um serviço de ganhos da organização e quanto maior o seu grau de globalização, menos provável é empregar parcerias entre Multinacionais.
Altinay (2005)	Avaliar os principais fatores que influenciam e discutem a sua influência sobre as escolhas de modo de entrada	Os achados mostram que os mercados de capitais, clientes e características específicas da organização desempenham um papel determinante no plano de expansão, mais especificamente no modo de escolha da organização hoteleira.
Chen e Dimou (2005) / Abordagem Econômica (Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência)	Analisar a escolha de expansão entre os modos hierárquicos e de mercado de desenvolvimento de decisão das empresas hoteleiras internacionais	O fator mais influente no desenvolvimento da decisão é o grau de conhecimento do proprietário e conhecimento incorporado no serviço. Quanto maior o segmento de mercado de operação, quanto maior as habilidades especializadas e conhecimentos gerenciais são necessários para que os hotéis operem de acordo com padrões.
Cho (2005) / Abordagem Econômica (Teoria dos Custos de Transação)	Introduzir e avaliar um quadro de custos de transação, tais como ativos específicos à transação, incerteza ambiental, e incerteza de comportamento no contexto da indústria hoteleira.	O hotel está associado com vários custos de transação além dos custos diretos tradicionais.

Panvisavas e Taylor (2006)	Analisar a medida que os contratos de gestão utilizados por empresas hoteleiras internacionais na Tailândia espelham os utilizados nos EUA	A utilização de contratos de gestão na Tailândia, em grande parte, espelha as práticas nos EUA. Havia algumas diferenças detectáveis que pareciam existiam devido à relativa falta de experiência dos proprietários tailandeses em lidar com empresas internacionais de hotéis.
Johnson e Vanetti (2006) / Abordagem Econômica (Paradigma Eclético)	Avaliar as estratégias de expansão dos operadores internacionais de hotéis em cinco países em Europeus nomeando as principais vantagens competitivas e as principais razões que determinam o modo de entrada.	As principais vantagens de propriedade eram de conhecimento das necessidades dos hóspedes, planejamento estratégico, e sistemas de reservas. As vantagens de localização consistiram no tamanho e na natureza da cidade em que o hotel foi internacionalizado localizado, a infraestrutura no interior da região, e a percepção da região como um destino de negócios atraente.
Agndal e Elbe (2007) / Abordagem Comportamental (<i>Uppsala e Born Global</i>)	Estudar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas de turismo sueco	Mercados tipicamente não foram selecionados como um resultado de extensa análise de mercado e não havia avaliação anterior de decisões e seleção de modo de entrada.
Anastassopoulos, Filippaios, e Phillips (2007) / Abordagem Econômica (Paradigma Eclético)	Analisar os determinantes das diferenças de rentabilidade entre as subsidiárias de empresas multinacionais e as nacionais na indústria hoteleira e de hospitalidade	As empresas multinacionais superam seus concorrentes domésticos e são geralmente maiores em termos de tamanho. As Minorias detinham as empresas multinacionais que executavam melhor do que fazendo uso de parceiros locais com conhecimento do mercado.
Kantarci (2007)	Analisar as percepções de investimento geral, o investimento específico no turismo do investidor estrangeiro, e fatores de sustentabilidade em consideração ao investimento em Estados da Ásia Central.	Um delineamento de três fatores (investimento geral, específico e sustentabilidade) de agrupamento geral nas condições de investimento é razoavelmente robusto e representam a maioria das barreiras à entrada no mercado e considerações. A importância relativa desses fatores de condições de investimento mostra variação de país para país.
Quer, Claver, e Andreu (2007)	Determinar os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no processo de internacionalização de hotéis em um país estrangeiro	Distância cultural reduz a probabilidade de escolher modos de entrada de equivalência patrimonial, enquanto que a rentabilidade da firma e a disponibilidade interna de fundos financeiros favorecem a ascensão de um maior empenho no processo de expansão internacional.
Lee (2008)	Analisar os impactos da internacionalização geral da multinacional norte-americana hoteleira sobre o valor da empresa, as diferenças entre internacionalização dessas	Existe uma relação entre internacionalização e valor da empresa; expansão em Países asiáticos beneficia a multinacional norte-americana hoteleira, enquanto que a expansão em países europeus não beneficia ou gera impactos

	empresas na Ásia e Europa, e testar uma relação entre internacionalização e valor da empresa.	negativos no valor da empresa.
Breda (2010) / Abordagem de Networks e Redes de Relacionamentos Interorganizacionais	Analisar a importância das redes formais e informais na internacionalização da economia do turismo, em particular do setor hoteleiro.	Foram identificados diversos fatores associados a internacionalização das empresas hoteleiras em Portugal. Dentre eles a relevância da abordagem de redes, as decisões estratégicas dos gestores, a formalização de contratos.
Léon-Darder <i>et al</i> (2011)	Identificar os fatores que influenciam a escolha do modo de incorporação de cada novo hotel dentro da cadeia e refletem a natureza específica da indústria hoteleira em relação aos resultados obtidos a partir de amostras de outras indústrias.	A importância de considerar uma abordagem global que facilita a compreensão de um complexo fenômeno que nem sempre é explicado apenas por considerações de eficiência. Os resultados mostram que alguns argumentos usados em empresas de manufatura não podem ser transferidos diretamente para o setor hoteleiro, pois características únicas de estes serviços especiais condicionarem a escolha do modo de entrada em mercados internacionais.
Camacho, Sánchez e Reyes (2011) / Abordagem Econômica (Teoria dos Custos de Transação)	Apresentar um modelo explicativo para a escolha do modo de entrada num mercado internacional e suas implicações sobre o desempenho da estratégia internacional de cadeias de hotéis.	O modelo conclui o seguinte: em altos níveis de incerteza a empresa vai optar por este modo de entrada com maior controle estrutural para fornecer valiosas opções reais, ou seja, conferir a flexibilidade estratégica suficiente para adaptar a sua estratégia em resposta a mudanças na incerteza, para melhorar o desempenho organizacional.
Lee <i>et al</i> (2014) / Abordagem Econômica (Teoria da Agência)	Investigar a existência de um efeito de sinergia negativa entre internacionalização e tamanho da empresa sobre o desempenho de hotéis de capital aberto.	Os resultados não suportam o efeito de sinergia negativa proposta, mas apoia o efeito de sinergia positiva de internacionalização e tamanho da empresa sobre o desempenho.
Gémar (2014)	Analisar se a "distância cultural" afeta a escolha de um destino do qual a cadeia hoteleira se internacionaliza, e se os países escolhidos pelos hoteleiros espanhóis são culturalmente mais compatíveis com a Espanha.	Os resultados apoiam a conclusão de que a distância cultural deve ser levada em consideração nos estudos de internacionalização de hotéis.

Quadro 3 - Estudos empíricos sobre internacionalização de hotéis

Fonte: Adaptado e complementado pelo autor a partir de Breda (2010).

A internacionalização no turismo, especialmente no segmento hoteleiro têm gerado pesquisas empíricas desde 1975, como observado no quadro. Das abordagens teóricas mais estudada em internacionalização de empresas (econômicas, comportamentais e estratégias),

uma forte tendência está associada com as econômicas e ligadas com grandes organizações multinacionais. Os resultados da busca mostram que treze dos vinte e sete estudos empíricos estão ligados com a abordagem econômica e têm como objeto de estudo organizações de grande porte, o campo teórico ligado à essa abordagem estão incluídas a Teoria dos Custos de Transação (TCT), a Teoria de Agência e o Paradigma Eclético. Esses estudos demonstram objetivos consonantes quanto à identificação da influência dos riscos associados com a escolha do modo de entrada, bem como na definição da estrutura de governança no processo de internacionalização, compreendendo o nível de controle nas operações internacionais e determinações em decisões quanto ao estabelecimento de *Joint ou Sole Venture* (CAMACHO, SANCHEZ; REYES, 2011; JOHNSON; VANETTI, 2006; CHO, 2005; CHEN; DIMOU, 2005; PLA-BARBER; DARDER, 2002; RAMON RODRIGUEZ, 2000, 2002; PURCELL; NICHOLAS, 2001; CONTRACTOR; KUNDU, 1998a, 1998b; DUNNING; McQUEEN, 1982; BUCKLEY; GEYIKDAGI, 1996). De outro lado, as abordagens estratégicas também fizeram-se presentes, embora, em menor número. As abordagens estratégicas foram explicadas associadas com Teorias de *Networks* (BREDA, 2010) e Visão Baseada em Recursos (PURCELL; NICHOLAS, 2001). Na perspectiva estratégica as redes são influentes na internacionalização dos hotéis, facilitando o acesso de recursos, bem como o estabelecimento de parcerias via contrato. Quanto a Visão Baseada em Recursos (VBR), em um estudo que trabalhou a abordagem econômica (TCT) , bem como a estratégica (VBR), os autores consideraram que quando as empresas possuem todas as capacidades e recursos necessários para operar em mercados no exterior, o hotel tende a optar por operações de controle total ao estabelecimento de uma *Joint Venture*, e no que tange ao nível de investimentos, o modo de entrada por meio de *Greenfield* é preferível à aquisição (PURCELL; NICHOLAS, 2001).

No que se refere às abordagens comportamentais destacam-se os trabalhos de Agndal e Elbe (2007) e Weiermair e Peters (1998). Por meio do objetivo de analisar os processos de internacionalização entre as empresas de serviços, em especial no domínio do turismo sob a ótica da abordagem de *Uppsala*, Weiermair e Peters (1998), discutem que distância e/ou diferenças culturais representam implicações de diferentes formas na internacionalização de empresas hoteleiras. Nesse sentido, os autores afirmam que tipo de liderança assumida, bem como o nível de conhecimento é importante para minimizar a distância cultural. Em uma combinação com a abordagem de *Uppsala* e abordagem *Born Global*, Agndal e Elbe (2007) buscam estudar o processo de internacionalização de pequenos hotéis suecos. Nesse sentido, descobrem que a escolha do mercado hospedeiro não é um fator relevante para esse segmento,

bem como a avaliação de modo de entrada. A pesquisa explica que por nascerem globais, a escolha do mercado alvo não é um elemento, essencialmente, avaliado. Em síntese, pode-se perceber que muitos dos estudos estão centrados em grandes empresas. A abordagem econômica ainda é mais empregada nos estudos empíricos no segmento hoteleiro. E, muito embora, estudos sobre a abordagem comportamental tenham sido constituídos, ainda nenhuma pesquisa procurou entender o processo de internacionalização desse setor a partir da abordagem de Internacionalização em Casa. Portanto, essa pesquisa busca contribuir nas explicações estratégicas para tal e, sobretudo, demonstrar outra abordagem para a internacionalização.

2.5 REDES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

As redes são compostas por relacionamentos. Um relacionamento é uma conexão entre duas entidades (organizações, pessoas, sociedades e etc) (ROSS; ROBERTSSON, 2007). Ao estabelecer um tipo de relação entre organizações sejam elas: fornecedores, concorrentes, clientes, agências, intermediários, dentre outras, uma empresa se encontra em um relacionamento interorganizacional (MASSOTE, 2006; VERDU, 2010). Nesse sentido os relacionamentos entre organizações tomam diversas formas e são abordados na literatura de diferentes maneiras. Nessa pesquisa consideram-se as visões de relacionamentos como laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973; 1983), laços imersos e laços amplos (mercado) (UZZI, 1997) e laços simples e compostos (ROSS; ROBERTSSON, 2007).

Granovetter (1973, 1983) afirma que os **laços fortes** são conceituados como um nível de relação estabelecida na qual existe um grande nível de frequência, intensidade, confiança mútua e recíproca que caracterizam o laço e a relação. Portanto, um laço forte apresenta imersão (laço imerso) (UZZI, 1997) e esses são capazes de ser estabelecidos por meio de redes das quais originam uma relação de confiança capaz de diminuir elementos negativos nas relações. Uzzi (1997) apresenta que **Laços imersos** são caracterizados dos seguintes elementos: simetria e troca de informações nas relações, confiança, tomadas de decisões e resoluções de problemas em nível concomitante entre as organizações, avanço e melhoria no desempenho organizacional. Das relações imersas podem apresentar o problema da superimersão, do qual é estimado que em relações superimersas sejam caracterizadas por uma relação de dependência na qual problematiza a inserção de outros laços e relações a níveis organizacionais. A maior parte do comportamento de agentes é imersa em redes de

relacionamentos (GRANOVETTER, 1985). Granovetter (1973, 1983) sustenta que uma relação é negativa ao nível de superimersão.

Os **laços fracos** são o oposto dos laços fortes, apresentam características de proporcionar um maior acesso a diversas relações e conseqüentemente facilitam o acesso a recursos e informações. Nesse sentido, o autor apresenta que um laço fraco é mais propenso a inclusão de outros membros, formando grupos particulares. São, também, mais propícios de serem, facilmente, adaptáveis ou mutáveis, ou seja, diferentemente dos laços fortes, os laços fracos requerem menores níveis de comprometimento, além de estabelecerem um nível de imersão menor. Portanto, em face a isso laços fracos são pontes entre diversas relações, enquanto que os fortes constituem apenas uma relação (GRANOVETTER, 1973, 1983). **Laços amplos** (ou de mercado) remetem-se a relações esporádicas, ou seja, com baixa frequência em transações, existem informações assimétricas, haja vista que as relações não são frequentes, existe a falta de comprometimento na relação. Contudo, é importante dizer que o autor não julga um tipo de laço mais importante em detrimento de outro, ou seja, Uzzi (1997) estabelece que uma rede de relacionamentos pode trazer benefícios por meio dos dois tipos de laços. Em síntese, no que tange ao laço imerso a organização pode se aproveitar de economias de escala, bem como acessos a informações que existam na rede, e do outro lado, uma relação com laço de mercado, propicia rápidas transações que abrem margem para novas possibilidades em outras relações, dessa vez, não imersas (UZZI, 1997).

Por fim, os últimos modelos de relações considerados nessa pesquisa são os laços compostos e laços simples propostos por Ross Junior e Robertsson (2007). **Laços compostos** são caracterizados por mais de uma relação simples entre dois indivíduos ou organizações, Já os **laços simples** representam uma relação simples entre dos indivíduos ou organizações. Os autores apresentam quatro tipos de relacionamentos simples entre empresa: (a) cliente; (b) fornecedor; (c) concorrente; (d) e parceiros (ROSS JUNIOR; ROBERTSSON, 2007).

Uma operacionalização feita por Verdu (2010) sintetiza os laços em uma forma de combinação e análise para cada vertente (Quadro 4).

		Laços Imersos	Laços Amplos
Laços Fortes	Simple	Grande Frequência e profundidade - 1A	Grande frequência e pouca profundidade - 2A
	Composto	Grande frequência e profundidade - 1B	Grande frequência e pouca profundidade - 2B
Laços Fracos	Simple	Pequena frequência e	Pequena frequência e

		grande profundidade - 3A	profundidade - 4A
	Composto	Pequena frequência e grande profundidade - 3B	Pequena frequência e profundidade - 4B

Quadro 4 - Diferentes tipos de relacionamentos a partir de diferentes laços

Fonte: Verdu (2010).

A sintetização proposta pela autora resume-se em: (a) tanto os laços 1A e 1B estima-se que a profundidade e frequência sejam elementos que os dois tipos de relacionamentos demonstrem pelas características dos laços fortes e imersos, contudo sua diferenciação está associada nas formas simples, ou composta, ou seja, o relacionamento 1A terá uma característica de apresentar um relacionamento único ou apenas um papel no relacionamento, enquanto o relacionamento 1B terá mais de um papel, portanto, composto; (b) Ainda sobre os laços fortes, os sinalizados como 2A e 2B são divergentes dos tipos 1A e 1B por seu nível de profundidade, ou seja, pela sua característica ampla (ou de mercado) essas relações são caracterizadas por organizações que atuem com baixa profundidade; (c) Ao tratar dos laços fracos 3A, 3B, 4A, e 4B, sua diferença na análise dos laços fortes está relacionada com o nível de frequência nas transações, ou seja, pela sua característica esse tipo de relacionamento não possui alta frequência, e enquanto os laços 3A e 3B apresentam grande profundidade, de forma contrária os laços 4A e 4B apresentam pouca.

Portanto, esta pesquisa assume que a rede de relacionamentos interorganizacionais pode trazer benefícios as organizações e em especial a sua internacionalização (VERDU, 2010) e nos serviços turísticos (BREDA, 2010). Os relacionamentos interorganizacionais no segmento hoteleiro também foram estudados por outros autores (LEITE, LOPES; MOORI, 2015; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2012). Os estudos demonstram como os principais resultados os acessos a benefícios específicos quando as organizações trabalham em redes, em especial, a facilidade de se obter recursos, dentre eles, os financeiros, entre outros dos quais serão destacados no próximo tópico.

2.6 REDES E INTERNACIONALIZAÇÃO

Um ponto a destacar são os papéis das redes interorganizacionais no processo de internacionalização. Na perspectiva de laços com clientes, Massote, Rezende e Versiani

(2010) analisam que as redes contribuem no processo de internacionalização. Em consonância a essa afirmativa os relacionamentos a partir dos clientes gera possibilidades de expansões nacionais e supranacionais. Outros estudos continuam com essa afirmativa acerca das vantagens das redes na internacionalização (MAIS *et al*, 2010; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009; SEIFRIZ; GONDIM; PEREIRA, 2014; SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2015; VERDU, 2010).

Ao adentrar na perspectiva das Pequenas e Médias empresas, esses estudos ainda reforçam, significativamente, o papel das redes interorganizacionais. O trabalho de Seifriz, Gondim e Pereira (2014) apresenta que os estabelecimentos de laços, já são considerados um elemento favorável na internacionalização. Nessa mesma vertente, as Pequenas e Médias empresas, são motivadas a entrar em redes interorganizacionais por: (a) atendimento da demanda; (b) busca de novos mercados; (c) resposta à iniciativa de cliente; (d) resposta à iniciativa de fornecedor; (e) alcance do objetivo de ser multinacional; (f) redução de investimento, custos e riscos; (g) compartilhamento de recursos; (h) garantia da qualidade dos produtos; (i) atendimento à exigência de cliente; (j) busca de produção de escala; (k) troca de informações e experiências (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009). Da mesma forma que a entrada em uma rede de relacionamentos compreende vantagens como: (i) compartilhar recursos; (ii) reduzir custos de exportação; (iii) fazer marketing conjunto; (iv) acessar informações de mercado local; (v) gerar novas oportunidades de negócio; (vi) padronizar produtos; (vii) sustentabilidade financeira; (viii) adequar-se tecnologicamente; (ix) alinhar a estratégia de marketing.

Sob o olhar voltado para o segmento hoteleiro, algumas pesquisas também demonstram a importância do estabelecimento de redes interorganizacionais para a formação do trade turístico, em especial, o segmento hoteleiro. Ao pesquisar o segmento na região nordeste brasileira, Zancan *et al* (2012) notaram o papel das redes na hotelaria na prestação de serviço. O mercado hoteleiro que apresentou esse destaque foi a hotelaria considerada de luxo, ou seja, *resorts* (em sua maioria) e hotéis cinco estrelas. Contudo, afirmam também que embora a rede se apresente com pontos de semelhança nesse setor específico hoteleiro, em contraponto, alguns elementos também se diferenciam, entre os quais: vendas de produtos turísticos, roteiros e potencial de exploração o mercado local. Na perspectiva de composição da rede, os autores demonstram que hotéis de luxo apresentam maior número de relacionamentos na constituição da rede com: agências de viagem, centro de convenções, agência de turismo, parques temáticos, restaurantes, bares, casas de espetáculos, entre outros (ZANCAN *et al*, 2012). Outro estudo, agora com base no segmento hoteleiro da cidade de

Curitiba no Estado do Paraná (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009) demonstra que os hotéis também apresentam uma tendência aos relacionamentos interorganizacionais, inclusive com outros hotéis. Nesse sentido, os pesquisadores analisam que a parceria de entre hotéis é estabelecida para suprir necessidades de capacidade, ou seja, em um momento ao qual a capacidade do hotel está totalmente atendida pela demanda, são indicados outros empreendimentos para outros clientes que busquem o serviço. Outras instituições que compõe a rede do hotel são: ABIH, Teatros, Secretaria de Turismo entre outras. Alguns benefícios são destacados nos relacionamentos, que compreendem: compras em conjunto, troca de conhecimentos, clientes, mão-de-obra e etc. Um ponto importante é a falta de apoio de instituições governamentais (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009).

Nesse sentido, pode-se considerar o papel dos relacionamentos interorganizacionais e que eles também são presentes em diversos setores do turismo, inclusive o hoteleiro.

No próximo capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados para a operacionalização desses constructos teóricos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são abordadas as questões dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Para tanto, a explanação dar-se-á em quatro tópicos. O primeiro tópico caracteriza-se pela especificação do problema de pesquisa, ao qual se atribuem as perguntas de pesquisa, categorias analíticas e as definições constitutivas e operacionais do método. Em segundo momento, as explicações abarcam a justificativa para a escolha do caso. O terceiro é caracterizado pelo procedimento de realização da pesquisa ao qual atribuem-se elementos quanto ao delineamento da pesquisa, forma de coleta de dados, validades interna e externa. E no quarto tópico tratar-se-á da análise e do tratamento dos dados da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em resgate ao objetivo geral dessa pesquisa, que é compreender como a rede de relacionamentos interorganizacionais influencia o processo de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel. Abordar-se-á as questões que constituem tal problemática norteadora.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

1. Como ocorre o processo de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel?
2. Quais as estratégias de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel?
3. Como se caracteriza a rede de relacionamentos interorganizacionais do Recanto Park Hotel?
4. Como pode ser proposto um *framework* do processo de internacionalização em Casa?

3.1.2 Categorias analíticas

Face à construção da problemática dessa pesquisa, suas categorias analíticas dessa estabelecem-se conforme: estratégias de internacionalização tradicional, estratégias de Internacionalização em Casa e redes de relacionamentos.

3.1.3 Definição constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas

Com a finalidade de contribuir metodologicamente com o desenvolvimento Teórico-Empírico dessa pesquisa, bem como situar o leitor quanto à construção e operacionalização, apresentar-se-á as definições constitutivas indutivas - partindo da literatura utilizada -, bem como as definições operacionais desse estudo. Para tanto, compreendem-se as definições constitutivas e operacionais dessa pesquisa em: estratégias de internacionalização tradicional, estratégias de Internacionalização em Casa, redes de relacionamentos, laços fracos, laços fortes, laços imersos, laços de mercado, laços simples, laços compostos. O quadro 5 demonstra as definições constitutivas das categorias analíticas e sua operacionalização.

Categorias Analíticas	Definições Constitutivas	Definições Operacionais
Estratégias de Internacionalização	Modos pelos quais as organizações entram no mercado externo (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Os principais modos são: exportação, contratual, e IDE	A variável foi operacionalizada por meio das entrevistas, observação não-participante e análise de documentos.
Estratégias de Internacionalização em Casa	São as ações com vistas a internacionalização dos serviços no próprio país, promovida com a ajuda dos estrangeiros que vivem no país e com os seus próprios nacionais que viveram no estrangeiro ou que de outra forma ganharam competências “internacionais” (KNIGHT, 2008; KNIGHT; DE WIT, 1995; GUILLÉN; TOULAN, 1997). Esse processo é caracterizado por elementos de adaptações, estabelecimento de vantagem competitiva e maneiras de exploração das operações locais (WANG; CHEN, 2015).	A variável foi operacionalizada por meio das entrevistas, observação não-participante e análise de documentos
Redes de Relacionamentos Interorganizacionais	É um conjunto de relacionamentos entre duas ou mais organizações (ROSS; ROBERTSSON, 2007).	A variável foi operacionalizada por meio das seguintes características dos relacionamentos: laços fortes e fracos, laços imersos

		e amplos, laços simples e compostos.
Laços Fracos	É caracterizado por interações esporádicas, que fornecem acesso a informações e recursos além daqueles disponíveis nos círculos sociais dos atores (GRANOVETTER, 1973, 1983).	O laço fraco foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher em uma escala de likert de 5 pontos a frequência da relação dos contatos com organizações ou instituições.
Laços Fortes	É caracterizado por interações frequentes, que fornecem acesso a informações e recursos disponíveis nos próprios círculos sociais (GRANOVETTER, 1973, 1983).	o laço forte foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher em uma escala de likert de 5 pontos a frequência da relação dos contatos com organizações ou instituições.
Laços Imersos	São caracterizados por elementos frequentes e elevados de: confiança, troca de informação e refinada resolução de problemas em conjunto, podendo gerar benefícios e acessos privilegiados a recursos, melhora do desempenho organizacional (GRANOVETTER, 1985, UZZI, 1997).	O laço imerso foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher em uma escala de likert de 5 pontos a: confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto, sua relação com organizações ou instituições.
Laços de Mercado	São caracterizados pela falta de reciprocidade entre parceiros nas transações, interação não repetida e foco econômico nas transações (UZZI, 1997).	O laço de mercado ou amplo foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher em uma escala de likert de 5 pontos a: confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto, sua relação com organizações ou instituições.
Laços Simples	São caracterizados pelo desempenho de apenas um papel em relação ao outro (ROSS; ROBERTSSON, 2007).	O laço simples foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher a quantidade de papéis que a organização ou instituição representa com a sua organização.

Laços Compostos	São caracterizados pelo desempenho de mais um tipo de papel em relação a outra empresa (ROSS; ROBERTSSON, 2007).	O laço composto foi operacionalizado por meio de formulário com itens que permitiriam ao entrevistado escolher a quantidade de papéis que a organização ou instituição representa com a sua organização.
-----------------	--	--

Quadro 5 - Categorias Analíticas x Definições Constitutivas e Operacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2 ESCOLHA DO CASO

O caso trata-se de um empreendimento turístico localizado na cidade de Foz do Iguaçu, o Recanto Park hotel. A escolha do caso justifica-se em primeiro momento pela forma conveniente associada a abertura para a coleta de dados com os funcionários do empreendimento, bem como o proprietário quanto ao desenvolvimento da pesquisa colaborando com o levantamento de documentos, observações e entrevistas. Sendo assim, trata-se de uma seleção de caso não-probabilística o qual baseia-se na confiança do pesquisador, não sendo importante as determinações objetivas (MALHOTRA, 2001). E quanto à escolha por conveniência é justificada por Malhotra (2001) como uma forma conveniente na obtenção de resultados, a qual tem vantagens associadas ao tempo, facilidade de acesso e medição interpretação. Outro ponto que justifica a escolha do caso é a possibilidade de aprendizagem pela escolha, uma vez que na cidade de Foz do Iguaçu 15 empresas pertencem ao segmento turístico, enquanto que 12 são referentes ao segmento hoteleiro e 3 empresas estão na faixa de vendas entre USD 1 milhão e USD 10 milhões (MDIC, 2015f) - sendo uma delas a selecionada o Recanto Park Hotel- entendendo, assim, que seu nível de atividades internacionais é maior do que as demais. Ainda nesse sentido, estima-se que o porte do hotel é Grande em detrimento ao número de funcionários que possui - atuais 277, considerando a tabela do SEBRAE (2016) (vide Apêndice 4). Face a essa especificidade compreende-se que o porte também indica um maior nível de documentos e operações que possam servir de base para esse estudo. Como forma de entender a singularidade do caso, entende-se que quanto o maior nível de faturamento em transações

internacionais, maiores são suas operações e relações com agentes externos. Portanto, o Recanto Park Hotel torna-se propício para o entendimento do processo de internacionalização e suas relações interorganizacionais, podendo servir como base de replicação desse estudo para outros hotéis nacionais de mesmo porte. Sabe-se que o hotel ainda não fora pesquisado outrora sob o âmbito de investigações das pesquisas acerca do tema de negócios internacionais ou redes de relacionamentos. Justifica-se, portanto, que o caso ainda precisa ser explorado, podendo gerar pesquisas futuras de igual temática na cidade de Foz do Iguaçu com outros empreendimentos, iniciando um novo segmento de estudos locais.

Esta pesquisa não se tratou de estudos de casos múltiplos, embora seja defendido por Yin (2005) como uma forma de garantir maior validade ao estudo. Contudo, a pesquisa utiliza-se da estratégia de caso único uma vez que o foco do desenvolvimento foi o estudo em profundidade e não a comparação entre casos. Assim como justifica Stake (2005) o objetivo de um estudo de caso único é o que se pode aprender. O estudo de caso intrínseco é a forma de adoção do estudo de caso que analisa o fenômeno em profundidade e é traçado pelo pesquisador que busca abordar o caso em primeiro lugar. Esta pesquisa assume o princípio do caso intrínseco, com a finalidade de aprender e descrever sobre um tema ainda fragmentado e pouco pesquisado (BREDA, 2010; SILVA, SILVA; ROCHA, 2015; STAKE, 2005). O fundamento quanto à escolha do objeto ainda pode ser abarcado no sentido do local em que se situa, ou seja, a cidade de Foz do Iguaçu é a segunda maior cidade turística - segundo o Ministério do Turismo - que recebe pessoas do exterior, portanto se considerarmos sua representatividade no âmbito hoteleiro e turístico em nível nacional, novamente justifica-se a escolha do caso.

3.3 REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A realização dessa pesquisa é demonstrado em alguns tópicos: como primeiro aspecto destacam-se o delineamento da pesquisa, seguidas das formas de coleta de dados e da definição do instrumento de coleta, e por fim, a discutem-se as formas de validade da pesquisa qualitativa.

3.3.1 Quanto ao delineamento

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo qualitativo e descritivo. A pesquisa assume a característica qualitativa de Denzin e Lincoln (2006) e Neves (1996). A qual a busca proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, contribuindo para que o pesquisador trace de maneira mais precisa o problema. Em complemento, “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Para tanto, também consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Envolvendo o estudo do uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos, como o estudo de caso e entrevistas - os quais se assumem nessa pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A pesquisa também tem caráter descritivo uma vez que tem por finalidade focar em uma única realidade, aprofundando elementos característicos de análise (TRIVIÑOS, 1987). Malhotra (2001) define que a pesquisa descritiva:

Tem por definição descrever características e funções. Pode ser utilizado para descrever grupos, estimar porcentagens de unidades de uma população, determinar características de um produto, determinar nível de associação entre variáveis e fazer previsões específicas (MALHOTRA, 2001, p. 108).

O recorte metodológico de pesquisa é o transversal, uma vez que o tempo destinado à conclusão do estudo impediria maior aprofundamento ou aplicação de um recorte longitudinal. Contudo, o recorte transversal não é desconsiderado na pesquisa, sendo caracterizado por Malhotra (2001) como estudos que envolvem coleta de informação de qualquer amostra (caso) de elementos somente uma vez. Portanto, a coleta de dados ocorre em determinado momento sobre fatos atuais e passados. O nível de análise é o organizacional.

A estratégia da pesquisa é definida como estudo de caso. Yin (2005) explica que o estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). O mesmo autor define que para ser caracterizado como um estudo de caso, a pesquisa deve conter alguns elementos obrigatórios, tomando como princípio desde a definição das perguntas de pesquisa. Yin (2005) argumenta que quando o pesquisador utiliza da estratégia de estudo de caso, sua pergunta de pesquisa deve iniciar com: “Como” ou “Por que”. Justificando que a utilização de tais elementos deve ocorrer, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o

qual o pesquisador tem limitado ou nenhum controle (YIN, 2005). Logo, assim como definido pelo autor, a pergunta central dessa pesquisa bem como as indagações norteadoras da questão central se enquadra na estratégia de estudo de caso adotada.

Yin (2005) define que para o procedimento de coleta do estudo de caso o pesquisador deve ter atenção para três pontos: (a) utilizar várias fontes de evidências; (b) criação de um banco de dados para o estudo de caso; (c) manutenção e encadeamento de evidências. Utilizar várias fontes de evidencia que permitam a triangulação dos dados, ou seja, comparar os dados obtidos de diferentes fontes. Se diversas fontes fornecem os mesmo dados, existe uma maior a confiabilidade do estudo (PAIVA JUNIOR, LEÃO; MELLO, 2011; YIN, 2005). Quanto aos demais procedimentos estabelecidos por Yin (2005): a criação de um banco de dados no estudo de caso está associado com a forma de organizar os documentos coletados. Na pesquisa, as entrevistas passarão pelo procedimento de transcrição, bem como procedimentos de análise de conteúdo; e manter o encadeamento de evidências refere-se ao princípio de confiabilidade da pesquisa. Da qual a validade da pesquisa justifica-se pelo encadeamento metodológico (PAIVA JUNIOR, LEÃO; MELLO, 2011).

Aclarado o delineamento desse estudo, quanto ao tipo, recorte, estratégia, encadeamento, validade e confiabilidade, os demais tópicos desse capítulo metodológico têm por finalidade explicar os procedimentos de coleta dessa pesquisa.

3.3.2 Quanto a Coleta de Dados

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observações não participantes. Os dados secundários foram públicos sobre a empresa e o setor bem como documentos fornecidos pela própria empresa. Entende-se que a escolha da entrevista semiestruturada foi fundamental, uma vez que Triviños (1987, p. 146) define que o roteiro semiestruturado “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Optou-se por este tipo de coleta, pela característica de desenvolvimento quanto ao tempo destinado à coleta de pesquisa, bem como o foco central e objetivo as respostas dos entrevistados. Assim como estabelece Gaskell (2002) assume-se que o mundo social não é um

dado natural, sem problemas e as entrevistas qualitativas são utilizadas para mapear e compreender os fenômenos, relações e vida dos respondentes.

Na etapa de coleta de dados por meio das entrevistas, deu-se em duas fases: na primeira fase foram entrevistados os responsáveis pelos setores de Recepção (RECEP), Recursos Humanos (RH), Administração (ADM), Governança (GOV), Alimentos e Bebidas (AEB) e a Gerência Geral (GG) nessa fase buscaram-se elementos mais qualitativos do que quantitativos. Os setores selecionados para a entrevista, nessa fase, se justificam a partir das áreas funcionais (CASTELLI, 2003), ou seja, consideraram-se os setores definidos por Castelli (2003), acrescidos do Gerente geral, o quadro 06 representa o setor, as operações e o entrevistado.

Áreas Funcionais	Subdivisões	Operações	Entrevistado
Hospedagem (Hosp)	Recepção, Lazer	<i>Front Office</i>	Gerente de Recepção e Governanta
	Telefonia, Portaria Social, Governança	<i>Back Office</i>	
Alimentos e Bebidas (Aeb)	Gerencia, Restaurante, Banquetes, Bar	<i>Front Office</i>	Gerente de A&B
	Copa, Cozinha, Stewarding	<i>Back Office</i>	
Recursos Humanos (RH)	Departamento Pessoal, Treinamento, Segurança no Trabalho, Cipa	<i>Back Office</i>	Gerente de RH
Administração (ADM)	Almoxarifado, Portaria de Serviço, Operacionalidade, Compras, Manutenção, Custos	<i>Back Office</i>	Gerente Administrativo
Marketing	Marketing Hoteleiro, Eventos, Comunicação, Vendas, Plano de Marketing	<i>Front Office</i>	Gerente de Recepção

Quadro 6 - Síntese das áreas funcionais de um hotel e suas operações e Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A quantidade de escolhidos é justificada pelo fundamento da entrevista qualitativa ao qual o foco não é contar opiniões ou pessoas, mas sim, de explorar o espectro de opiniões (GASKELL, 2002). O roteiro adotado para essa primeira fase de coleta (ver apêndice 2) buscou compreender as funcionalidades dos setores, objetivos, os relacionamentos com a organização e outras organizações (BREDA, 2010, VERDU, 2010, MASSOTE, 2006), a importância e adaptações feitas no momento da internacionalização (WANG; CHEN, 2015) e as estratégias de Internacionalização em Casa (KNIGHT; DE WIT, 1995, KNIGHT, 2008). Em segundo momento, ainda na coleta das entrevistas buscou-se o representante (proprietário) do empreendimento. Na entrevista com o proprietário do estabelecimento procurou-se entender (ver apêndice 3) características gerais do estabelecimento, nível de atendimento internacional, percepção quanto ao turismo local, avanços, e as estratégias, aspectos da cidade, relacionamentos interorganizacionais, dentre outros. Durante a coleta das entrevistas, essas foram submetidas à gravações e transcrições para posterior análise.

A observação não-participante fez-se necessária, com a finalidade de entender os elementos rotineiros e práticos das operações no hotel, facilitando a compreensão dos fatos mencionados nas coletas por meio dos roteiros. O método de observação ocorre quando:

O pesquisador se encontra no local onde os pesquisados estão, observa-os, mas não se torna um deles; não ingressa totalmente na vida social dos estudados, a ponto de desempenhar as mesmas atividades que eles (TURETA; ALCADIPANI, 2011, p. 213).

A escolha de tal método de observação justifica-se por quatro princípios definidos por Tureta e Alcadipani (2011): (a) conhecimento técnico; (b) sigilo organizacional; (c) confiança estabelecida; (d) definição do papel do pesquisador. Quando ao conhecimento técnico, os autores tratam da forma com que o pesquisador pode se envolver com a organização a depender de seu conhecimento na realização de tarefas. Nesta pesquisa, optou-se pela observação não-participante, pois não avaliou-se necessidade de adentrar nas tarefas da empresa. Por critérios éticos, neste estudo, o contato com os membros da empresa garante-se o retorno dos resultados para avaliação antes das análises. Por fim, a definição do papel do pesquisador que do qual é definido por ser ativo ou distante nos procedimentos da organização. Neste estudo o pesquisador foi observador não-participante.

Com isso, ficaram definidos os procedimentos de coleta dessa pesquisa, é importante estabelecer que o roteiro inicial de entrevista, ou seja, o roteiro empregado na empresa objeto de estudo desse caso, foi elaborado com aspirações nas pesquisadoras Breda (2010) e Verdu (2010). O roteiro de Breda (2010) foi adaptado, especialmente, na utilização interna à organização. Já parte do roteiro de Verdu (2010) foi utilizada para coletar informações sobre a rede de relacionamentos interorganizacionais. Para garantir a validade e minimização das ameaças da pesquisa, abordar-se-á os critérios de validade interna e externa da pesquisa qualitativa.

3.3.3 Validades Interna e Externa

Uma validade de pesquisa qualitativa é determinada a partir de uma confiança que possibilita tomar conclusões fidedignas sobre uma análise de dados (PAIVA JUNIOR, LEÃO; MELLO, 2011). Na validade do constructo, Yin (2005) define que para o pesquisador utilizar-se do estudo de caso, deve-se selecionar múltiplas fontes de coleta de dados. Nesse estudo, buscou-se atender esse critério proposto pelo autor por meio da coleta em três fontes

de dados: entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e documentos. Ademais, a validade do constructo pressupõe as formas de promover as validades em âmbito interno e externo.

As validades internas dessa pesquisa deram-se de duas formas. A primeira refere-se à utilização de pré-testagem do roteiro de entrevistas. O pré-teste é de fundamental importância como afirma Malhotra (2001) no processo de elaboração de roteiros e questionários. Nessa mesma perspectiva o pré-teste segue a sugestão do qual deve ser feito pessoalmente, observando possíveis reações [de dúvidas] dos entrevistados (ALMEIDA; BOTELHO, 2006). O hotel escolhido para aplicação foi o hotel Tarobá, sua seleção é justificada em face de apresentar as mesmas categorias mencionadas para a escolha do Recanto Park Hotel, ou seja, seu nível de faturamento, bem como localização na cidade de Foz do Iguaçu. O hotel Tarobá, igualmente, se encontra presente na planilha do MDIC, sendo uma das 3 empresas estão na faixa de vendas entre USD 1 milhão e USD 10 milhões (MDIC, 2015f) . O pré-teste foi aplicado *in loco* com dois gerentes, um da recepção e outro do departamento administrativo. Durante a aplicação não foram identificados problemas quanto ao sentido de interpretação das questões, bem como das respostas. Face a aplicação, deu-se aplicação da pesquisa com o Recanto Park Hotel. O roteiro submetido ao pré-teste foi o situado no apêndice 2, o qual busca a compreensão das redes de relacionamentos dos departamentos, bem como suas características. A segunda validade para a aplicação do roteiro de entrevistas remete-se a aprovação por especialista. A primeira aprovação é uma replicação de parte do roteiro proposto de Breda (2010) no que tange a internacionalização do hotel, enquanto que a segunda, também retrata uma replicação, adaptada, do roteiro proposto por Verdu (2010) a compreensão das redes na internacionalização. Portanto os roteiros foram propícios para esse estudo, uma vez tratam-se de roteiros já aplicados anteriormente.

Já na validade externa, Yin (2005) propõe que os estudos de caso devam gerar replicações para estudos de casos múltiplos, o autor argumenta que é necessário que o pesquisador adote um procedimento de coleta de dados claro que possa ser repetido. Portanto, na validade interna tratou-se do procedimento de explanação e sobre o constructo (YIN, 2005), nesse sentido, buscou-se por meio da análise dos dados, a qual combina a análise de conteúdo com a utilização do ATLAS TI. E quanto à validade externa, as replicações surgem a partir do momento em que o pesquisador adota um procedimento de coleta de dados claro que possa ser repetido. Nesse sentido, buscou-se a replicação por meio de algumas fases (ver figura 3): (I) desenvolvimento de uma revisão sistemática sobre o tema proposto; (II) Proposição de *Framework* de pesquisa na IeC; (III) a definição dos

procedimentos para realização da pesquisa; (IV) definição dos critérios de validades qualitativos de pesquisa; (V) Coleta de dados submetida a análise de conteúdo por meio do ATLAS TI. e UCINET. Aclaradas as validades desse constructo ao qual possibilita sua replicação futura, discorrem-se, a seguir, o tratamento dos dados dessa pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O procedimento de análise e tratamento dos dados primários e secundários para esta pesquisa foi a análise de conteúdo. Bardin (1979) define a análise de conteúdo como um procedimento de tratamento de análise dos dados constituído por um conjunto de técnicas de análise das comunicações, do qual busca apresentar um rigor científico maior sob a utilização de inferências e frequências (BARDIN, 1979, COLBARI, 2014). Quanto à sua importância Colbari (2014) afirma que a Análise de Conteúdo é uma das mais importantes técnicas de pesquisa. Trata-se também de uma abordagem de análise de dados que facilita a compreensão de textos, imagens e expressões (COLBARI, 2014). Quanto à operacionalização da Análise de Conteúdo, são destacadas quatro: objetividade - seguir regras estabelecidas; sistematicidade - definição de categorias; dimensão quantitativa - frequência de elementos; dimensão qualitativa - presença e ausência de temas.

A análise de conteúdo compreende, igualmente, uma série de aspectos operacionais para sua execução: Pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 1979). Na pré-análise o pesquisador deve fazer a organização de sua pesquisa, compreendendo três processos: escolha dos documentos, formulação de hipóteses e elaboração de indicadores. Esta fase introdutória da análise de conteúdo está associada com a triagem do material, do qual deve demonstrar alguns critérios estabelecidos, tais como: relevância, homogeneidade e sincronicidade (COLBARI, 2014). Nessa pesquisa a fase inicial da pesquisa ou composição de seu corpus seguiu critérios quanto à escolha dos documentos (entrevista, observação não-participante e análise de documentos).

A segunda prática estipulada para a análise de conteúdo é o tratamento dos resultados, compreendendo a escolha das categorias de análise (BARDIN, 1979; COLBARI, 2014). Tais categorias são explanadas em tópicos anteriores, e se estabelecem as seguintes: estratégias de internacionalização tradicional, estratégias de Internacionalização em Casa,

redes de relacionamentos interorganizacionais (laços fracos, laços fortes, laços imersos, laços de mercado, laços simples, laços compostos).

Ainda na segunda etapa devem ser definidas as codificações para a análise e facilitar o processo de tratamento e inferência sobre os dados. Esse procedimento é definido por Bardin (1979, p. 113) como: “uma variável de inferência pode manifestar-se, por vezes, de diversas maneiras. É possível atingi-la por meio de índices diferentes ou complementares”. É importante estabelecer que a inferência na análise qualitativa deve ser fundada na presença do índice (tema, palavras, personagens, dentre outros). A inferência é a última fase da análise de conteúdo e tem por finalidade passar do nível descritivo do texto para o foco sobre a indexação dos dados, ou seja, transpor o texto coletado para o nível de interpretação (COLBARI, 2014).

Portanto as fases de análise da pesquisa e suas categorias advêm das já delimitadas outrora neste capítulo, e suas inferências são estimadas por meio da coleta de dados da pesquisa, a entrevista, a observação e os documentos, sendo analisadas por meio das teorias descritas no capítulo 2 dessa pesquisa. É importante destacar que para a análise de conteúdo recorreram-se ao software ATLAS ti. e já na composição das redes de relacionamentos foram empregados o UCINET (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 1992). Finalizadas as construções metodológicas desse estudo, ademais apresentar-se-á uma forma sintética dos objetivos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta para cada objetivo, seguida de sua técnica de análise e os softwares empregados.

Em síntese, o fluxo metodológico desse estudo foi: estabelecer as bases de busca por meio de mapeamento Teórico; proposição de um framework genérico sobre a IeC; Planejamento da pesquisa, definindo suas validades internas e externas; estabelecimento dos meios de coleta e análise de dados; validação do framework, propondo, ao final, uma forma de replicação do estudo.

Objetivos da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados	Software
Descrever o processo de internacionalização do Hotel Recanto Park	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti.
Identificar as estratégias de internacionalização do hotel Recanto Park	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti.
Caracterizar a rede de relacionamentos	Entrevistas Semiestruturada,	Análise de conteúdo	ATLAS ti. UCINET

interorganizacionais do hotel Recanto Park	Observação e Documentos		
Analisar como a rede de relacionamentos influencia o processo de internacionalização do hotel Recanto Park	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti. UCINET

Quadro 7 - Objetivos da pesquisa, técnicas de coleta, técnicas de análise e softwares

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

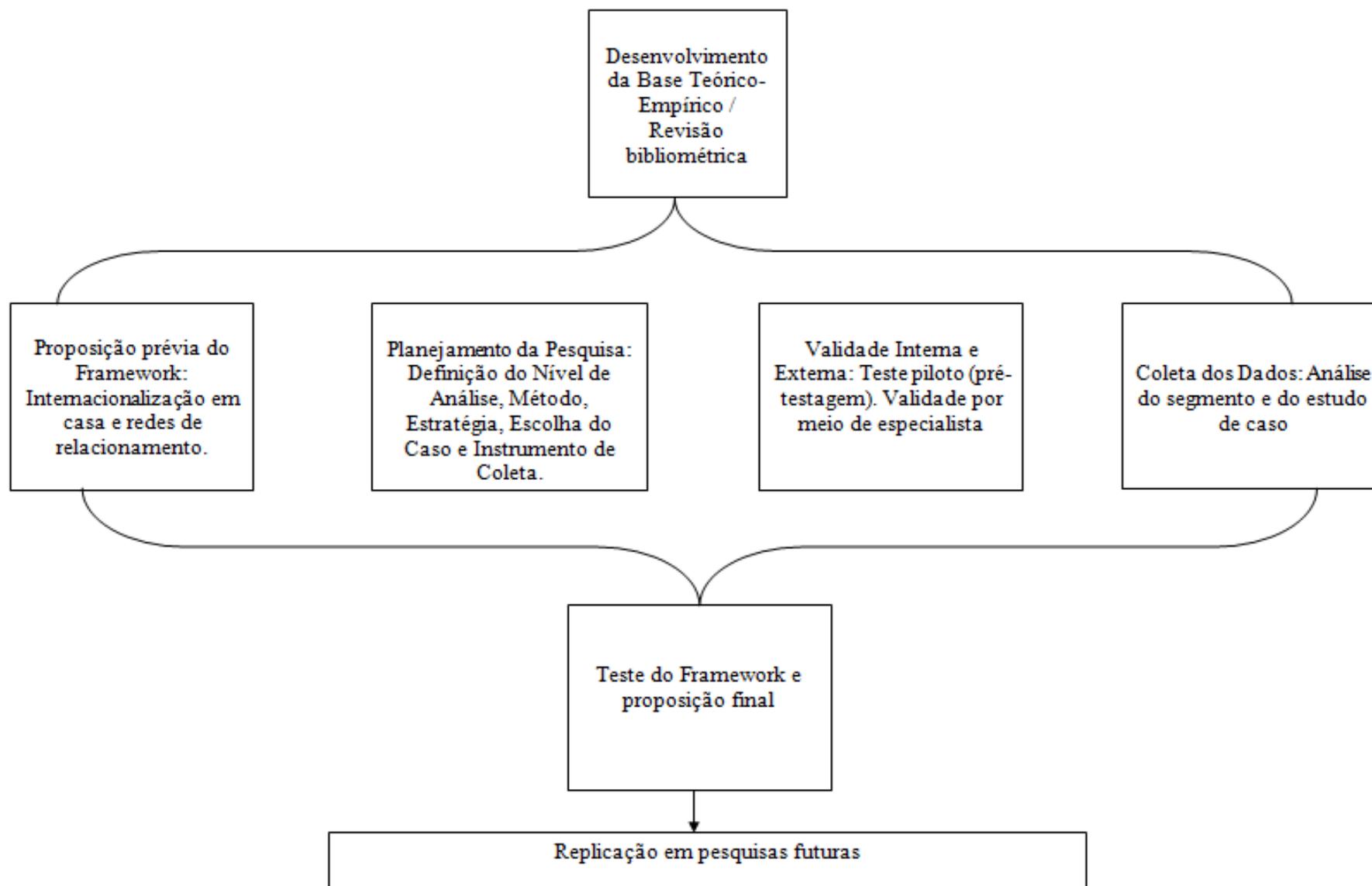


Figura 2 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo apresentam-se os dados da pesquisa. Em primeiro momento é demonstrado um panorama sobre a cidade de Foz do Iguaçu sob sua característica de tríplice fronteira. Em segundo momento são fundamentadas a apresentação e análise dos dados da pesquisa a partir do caso escolhido. A análise do caso Recanto Park Hotel, foi dividida em três partes: (a) caracterização do hotel; (b) as redes de relacionamento; (c) o processo de Internacionalização em Casa.

4.1 FOZ DO IGUAÇU: TRÍPLICE FRONTEIRA

Foz do Iguaçu, localizada no coração da América do Sul, no extremo oeste do estado do Paraná, onde se dá o acesso através da Rodovia BR – 277. Estrategicamente na fronteira, ao Sul com a Argentina, e à Oeste com o Paraguai. A cidade conta com uma área total de 617,71 Km², com população de 263.508 habitantes e uma densidade demográfica de 426,6 (*habitantes/km²) (MARTINS, 1989; MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

Na constituição histórica da cidade, o Espanhol Álvar Nuñez Cabeza de Vaca chegou ao Rio Iguaçu em 1542 guiado pelos índios Cainganges, encontrou no caminho as Cataratas, batizou o Paraguai e deixou o registro de que foi o descobridor das Cataratas. Os primeiros habitantes de Foz do Iguaçu chegaram em 1881, o brasileiro Pedro Martins da Silva e o espanhol Manuel Gonzáles. Mais tarde, chegava a cidade os irmãos Goycochéa que deram início a exploração da erva-mate. Oito anos depois, era fundada a colônia militar na fronteira, dando início a ocupação efetiva do lugar por brasileiros e que mais tarde viria a ser o município de Foz do Iguaçu. Em 14 de março de 1914 foi criado o município de Vila Iguaçu, com a posse do seu primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng e a primeira Câmara de Vereadores. O município só foi denominado Foz do Iguaçu em 1918. Foz do Iguaçu passou a ter um desenvolvimento acelerado quando foi inaugurada a Ponte Internacional da Amizade (Brasil – Paraguai) em 1965 e quando foi inaugurado a BR-277, que ligava Foz do Iguaçu à Curitiba e ao litoral, em 1969, a partir daí, Foz do Iguaçu viu seu comércio sendo intensificado. Uma das principais fontes de renda da cidade advém do setor de turismo. Seus dois principais atrativos são as Cataratas do Iguaçu, que em 2011 foi eleita uma das novas sete

Maravilhas do Mundo, e a Usina Hidrelétrica de Itaipu, construída em meados de 1975 em parceria com o Paraguai. Nesta época também, a cidade recebeu praticamente toda a mão de obra da construção da usina, de outras cidades, o que fez a cidade de Foz do Iguaçu que tinha cerca de 20 mil habitantes, em dez anos, a população passou para 101.447 habitantes, e segundo o IBGE (2016), a estimativa são cerca de 263.508 habitantes. Foz do Iguaçu é simbolizada pela árvore ipê-roxo que se desenvolve no período de junho a agosto, da família Bignoniaceae, a árvore foi eleita por sua beleza e robustez (MARTINS, 1989; MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

Em 1959, teve início a construção da Ponte Internacional da Amizade sobre o Rio Paraná – considerado o segundo maior Rio em extensão da América do Sul - que une Brasil e Paraguai. Esta, inaugurada em 1965 trouxe consigo a integração transfronteiriça que, mais tarde se complementou com a inauguração da Ponte Internacional da Fraternidade, em 1986 – hoje Ponte Tancredo Neves que une Brasil e Argentina, pelo Rio Iguaçu (MARTINS, 1989; MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

Falar da cidade de Foz do Iguaçu é também falar da Itaipu Binacional que iniciou sua construção na cidade em 1975 e começou a operar em 1984, alavancando o desenvolvimento do município com a vinda dos barrageiros para a construção dessa tão importante Usina Hidrelétrica, considerada a maior do mundo em geração de energia. Em 1990, fundou-se o Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu, com intuito de contribuir para a desenvolvimento dos municípios abrangidos pelo reservatório.

O turismo se destaca em Foz pelas Cataratas do Iguaçu. Como destino turístico internacional por abrigar as Cataratas do Iguaçu – uma das novas sete maravilhas da natureza – tombada pela UNESCO e mantida pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, o Parque Nacional do Iguaçu localiza-se às margens da Rodovia BR – 469 e recebe anualmente mais de 1 milhão e 200 mil visitantes (MARTINS, 1989; MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

A cidade ocupa a 6ª posição no ranking de parque hoteleiro no país - contando com aproximadamente 113 hotéis divididos nas categorias luxo, superior, turístico e econômico, além de 38 pousadas e hostels. Além dos passeios do Parque Nacional do Iguaçu que contempla as Cataratas do Iguaçu – Brasil e Argentina e do turismo de compras, quem visita a cidade pode conhecer ainda: (a) Passeios realizados no Lago de Itaipu – Kattamaram e Terminal Turístico de Três Lagoas; (b) Zoológico Bosque Guarani; (c) Parque das Aves Foz Tropicana; (d) Refúgio Biológico Bela Vista; (e) Espaço das Américas – Marco das Três Fronteiras; (f) Mesquita Omar Ibn Al-Khattab; (g) Templo Budista; (h) Ecomuseu de Itaipu;

(i) Memorial do Barrageiro; (j) Teatro Barracão; (k) Museu de cera; (l) Além de Shows regionais/internacionais nas principais churrascarias da cidade.

A cadeia produtiva do turismo movimentada um outro setor da economia local chamado logística – transporte de passageiros - e, um terceiro que é prestação de serviços que caminham juntos no desenvolvimento econômico com números significativos de crescimento (PMFI, 2016).

O Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu localiza-se na BR 469, km 16,5 – Rodovia das Cataratas –, a 13 km do centro da cidade, 12 km das Cataratas do Iguaçu, 10 km da Ponte Tancredo Neves (Argentina), 20 km da Ponte da Amizade (Paraguai) e 30 km da Usina Hidrelétrica de Itaipu, funcionando 24 horas e dispondo de voos com destino aos principais pontos do Brasil e, recentemente reformado para atender a demanda de 1.500.000 passageiros/ano e alavancar o turismo da tríplice fronteira (PMFI, 2016).

Ao entender que a geração do conhecimento é a válvula propulsora do desenvolvimento foi que a Itaipu Binacional proporcionou à cidade um Parque Tecnológico Internacional. O PTI (Parque Tecnológico de Itaipu) tem objetivo de desenvolver empresas por meio de incubadoras e instituições de ensino comprometidas com o processo de inovação onde ideias se transformam em produtos de alta competitividade.

Em se tratando de conhecimento, entende-se que as universidades capacitam para o desenvolvimento do chamado capital intelectual. Nesse sentido, o educacional, Foz do Iguaçu possui Universidades Públicas, Faculdades Privadas e uma Universidade Latino Americana – UNILA, além de Cursos Técnicos onde estudam aproximadamente 11.131 alunos. (MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

Foz do Iguaçu possui a maior população de fronteira do Brasil e é considerada uma cidade cosmopolita, abrigando aproximadamente 72 etnias, dentre elas destaca-se no comércio fronteiriço os chineses e os árabes. A presença de imigrantes de diversas origens como paraguaios, argentinos, brasileiros, libaneses, chineses, coreanos, japoneses, indígenas, etc, é que fazem na nossa fronteira rica em diversidade cultural. O chamado “turismo de compras” é que bem caracteriza a integração de línguas e povos que se observa nas três cidades que formam a fronteira e que se desenvolve quase que em “cadeia” uma vez que o turista que visita Foz do Iguaçu não deixa de visitar também Ciudad del Este no Paraguai e Puerto Iguazu na Argentina (MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

4.2 CARACTERÍSTICAS DO TURISMO EM FOZ DO IGUAÇU

Foz do Iguaçu é conhecida internacionalmente pelas atrações turísticas que compõem o seu cenário único. Além do Parque Nacional do Iguaçu, onde se localiza as Cataratas do Iguaçu - recentemente eleitas uma das 7 novas maravilhas da natureza pela Fundação New 7 Wonders no ano de 2011 - , a cidade possui a usina hidrelétrica Itaipu Binacional, o Marco das 3 fronteiras, o Parque das Aves, o Templo Budista e vários outros pontos cobiçados pelos visitantes. Alguns atrativos turísticos que podem ser encontrados na cidade de Foz do Iguaçu são: (I) Parque Nacional do Iguaçu: com sua Fauna e Flora, Ecoturismo, Ecoaventura; (II) Itaipu Binacional: iluminação das barragens, subestação de furnas, (III) Gastronomia; (IV) Histórico-culturais: Ecomuseu, Mesquita, Marco das Três Fronteiras, Templo Budista, Feiras entre outros; (V) Lazer e entretenimento: Acquamania, Macuco Safári, Golf, Kart, Salto duplo de paraquedas, passeios de helicóptero, passeios de bicicletas e outros; (VI) Esportes Náuticos; (VII) Compras: na cidade, no Paraguai e na Argentina; (VIII) Cataratas do lado Argentino; (IX) Polo astronômico; (X) Lago de Itaipu: Foz do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu, Itaipulândia e Santa Helena.

Um dos principais atrativos na cidade são as Cataratas do Iguaçu, que se situam no Parque Nacional. O Parque Nacional do Iguaçu foi criado em 1939, fundado por Alberto Santos Dumont - Pai da Aviação - a área pertencia ao uruguaio Jesus Val, e Santos Dumont mediou junto ao Presidente do Estado do Paraná, Affonso Alves de Camargo, para que a mesma fosse desapropriada e tornasse patrimônio publico. Além do Parque Nacional do Iguaçu é possível destacar outros atrativos da cidade que se situam na região. Sendo uma cidade tríplice fronteira outros fatores que se destacam nos limites do município são os países Paraguai e Argentina (MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

Outra forma de atrair turistas na cidade é a tríplice fronteira, ligando o Brasil com o Paraguai e a Argentina, pelas pontes da Amizade e Fraternidade respectivamente. A cidade recebe atualmente em torno de 1.5 milhão de turistas por ano. Isso mostra a variedade de mais de 80 etnias que constituem o perfil multicultural da cidade (PMFI, 2016). Outra peça importante para a economia da cidade são os guias de turismo, pois fazem com que os turistas conheçam e circulem mais pela cidade, conseqüentemente gastando mais com passeios, alimentação e presentes.

No ano de 2015, a PMFI juntamente com o Observatório de Turismo de Foz do Iguaçu, realizaram uma pesquisa para saber o perfil dos hóspedes que visitam a cidade, na

qual obtiveram informações desde o transporte que foi utilizado pelos turistas e de onde procediam os mesmos. Os resultados obtidos foram que 83,1% dos turistas que utilizaram um meio de hospedagem eram brasileiros, restando assim 16,9% eram estrangeiros. Em relação aos meios de transporte, 63,4% desses vieram à cidade de automóvel, 22,3% chegaram à cidade de voo regular, 9,9% utilizaram ônibus de linhas, e os outros 4,4% restantes de ônibus de excursão (MYSKIW, 2011; PMFI, 2016).

A cidade é mencionada pelos estrangeiros como sendo uma cidade limpa, segura, tem boas sinalizações, ótimos hotéis e restaurantes, e além de tudo isso, a cidade é caracterizada como hospitaleira. A Infraero considera o Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu/Cataratas sendo uma fundamental porta de entrada para turistas na cidade de Foz do Iguaçu, que tem como sua principal indústria o turismo. Sua situação geográfica faz, naturalmente, a porta brasileira do Mercosul. Os dados apresentam que em 2015 (considerando pousos e decolagens), 18.887 voos foram realizados entre domésticos, internacionais e executivos, enquanto que os números de passageiros foram de 1.880.564 passageiros - considerando a mesma categoria (PMFI, 2016).

Nesse aspecto, fica clara a importância do turismo para as atividades econômicas da cidade de Foz do Iguaçu. Retratados por número de empregados gerados (tabela 1), o turismo em Foz do Iguaçu movimenta a economia local e da região, oferecendo oportunidades de emprego, para a população local, e da região; pelo fácil acesso a cidade, muitos habitantes da região trabalham em Foz do Iguaçu, fazendo com que o turismo beneficie toda a região.

A tabela 1 mostra essa realidade do número de empregos diretos que o setor turístico da cidade de Foz do Iguaçu gerou. Esses dados que estão dispostos na tabela foram obtidos por meio do site da PMFI (2016), onde se tomou como base o ano de 2015.

Atividades	Total geral de empregados (temporários e permanentes)
Agência de Turismo	1.114
Meios de Hospedagem	4.908
Gastronomia	3.454
Atrativos	608
Lazer e Entretenimento	698
Eventos	1.170
Loja de Artesanatos	119
Sistema de Transporte	36
Artesão	999
Taxistas	696
Guia de Turismo	837

Associações/Entidades/Órgão de Turismo	54
Secretária de Turismo	53
Total Geral	14.646

Tabela 1 - Número de empregos diretos do Setor Turístico em 2015

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Como se podem observar os dados apresentados na tabela 1, os setores turísticos de Foz do Iguaçu geram muitos empregos em diversos segmentos. O Ministério do Turismo tem como metodologia, a caracterização dos municípios brasileiros, categorias que vão de A até a E, de acordo com o fluxo turístico, números de empregos gerados e estabelecimentos do setor de hospedagem. Foz do Iguaçu encontra-se na categoria A, juntamente, com todas as 27 capitais brasileiras e mais oito cidades que, juntos correspondem por 47% do fluxo de turistas brasileiros e 82% dos turistas estrangeiros (PMFI, 2016).

Face a representatividade do setor de turismo, esse encontra-se no PNT (Plano Nacional do Turismo 2013-2016), no qual o governo estabelece objetivos, metas e ações para este desenvolvimento no setor turístico. Trata-se de um plano destinado a práticas em todas as cidades turísticas. Portanto, Foz do Iguaçu, como um dos principais ativadores desse setor, precisa deve manter-se integrada aproveitando as oportunidades.

Finalizadas as análises que aclaram a representatividade do turismo em Foz do Iguaçu. As principais instituições de turismo presentes na cidade são: (a) **Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu**; (b) **ABAV** - Associação Brasileira de Agências de viagens; (c) **ABIH** - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Paraná; (d) **ICVB** - Iguassu Convention & Visitors Bureau; (e) **POLO IGUASSU** - Instituto Polo Internacional Iguassu; (f) **SEBRAE** - Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas; (g) **PTI** - Parque Tecnológico Itaipu; (h) **SECHSFI** - Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Foz do Iguaçu; (i) **STTHFI** - Sindicato dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu; (j) **SINDIHOTEIS / SHRBSFI** - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu; (k) **SINDTAXI** - Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de Foz do Iguaçu; (l) **SINDETUR** - Sindicato das Empresas de Turismo de Foz do Iguaçu. (m) **SINGTUR** - Sindicato dos Guias de Turismo e Municipais da Costa Oeste; (n) **COMTUR** - Conselho municipal de Turismo. (para as descrições, objetivos, missão e visão de cada instituição vide apêndice 5).

Ao demonstrar as instituições que se envolvem no complexo turístico local, faz-se necessário apresentar um panorama sobre os hotéis da cidade de Foz do Iguaçu, com suas categorias, número de empreendimentos, leitos e instalações.

4.2.1 Hotelaria em Foz do Iguaçu

Um dos motores da economia da cidade está no turismo, com destaque para a rede hoteleira, comércio e serviços como suporte da atividade. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), de 2004 a 2015 Foz do Iguaçu foi considerada no segmento "Lazer" o segundo destino mais visitado por turistas estrangeiros, ficando atrás apenas do Rio de Janeiro. A origem dos hotéis de Foz do Iguaçu é caracterizada por Frederico Engel, primeiro prefeito da cidade. Na época, Engel alugou um sobrado abandonado, e o nomeou como Hotel Brasil – iniciando as atividades hoteleiras na cidade, onde se localiza atualmente a Avenida Brasil. Posteriormente instalou-se o Hotel dos Saltos, localizado nas Cataratas do Iguaçu, com autorização do proprietário que explorava o local. Hoje lá se encontra o Hotel das Cataratas, administrado pela Rede Belmont – Orient-Express Hotels Ltda (PMFI, 2016).

Atualmente existe uma grande gama de opções de hotéis para todas as classes sociais, econômicas e culturais de pessoas. A cidade de Foz do Iguaçu tem sua economia voltada ao Turismo, devido aos seus grandes atrativos como citado em itens anteriores, e também capacidade de receber eventos com grande porte. Diante disso, o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu tem uma grande importância, uma vez que contribui no desenvolvimento do turismo local.

Os meios de hospedagem que são encontrados na cidade são: Hotel, Pousadas, Hostels, Motéis, Albergues e Flats. **Hotel:** é um estabelecimento que oferece diversos serviços como de recepção, alojamento, bebidas, entretenimento, com uma cobrança de diária; **Pousada:** é um meio de alojamento composto por no máximo 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação, sendo característico como horizontal. **Hostel:** Caracterizado por ser um meio de hospedagem no qual o hospede tem contato com outros hospedes, pois geralmente ficam no mesmo quarto, o que garante o menores preços. **Motel:** É caracterizado como um meio de hospedagem que possibilita ao viajante parar e descansar durante a viagem e guardar o carro. **Camping:** é o local destinado para atividades ao ar livre e normalmente

utiliza-se de barracas. **Albergue:** É um estabelecimento mais simples que oferece basicamente o local para dormir, e em muitos casos não são oferecidos roupas de cama. Geralmente atraem estudantes, turistas de massa, peregrinos entre outros. **Flat:** É um tipo de hospedagem na qual o proprietário do local pode fazer a opção de morar ou de alugar para outra pessoa (CASTELLI, 2003).

Segundo a PMFI, no ano de 2015 dado mais atualizado sobre a hospedagem da cidade, Foz do Iguaçu apresentou uma totalidade de 176 opções de hospedagem como podem ser identificados na tabela 2 (PFMI, 2016).

Meios de hospedagens	Quantidade de empreendimentos
Hotel	113
Pousadas	24
Hostel	15
Motel	19
Albergue	2
Camping	2
Flat	1
TOTAL	176

Tabela 2 - Meios de hospedagem e quantidade de empreendimentos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Como é possível analisar, a maior parcela dos meios de hospedagem em Foz do Iguaçu é representada pelos Hotéis, todavia os hotéis também apresentam características específicas e são representados por suas categorias.

As categorias dos hotéis que estão disponíveis em Foz do Iguaçu como meio de hospedagem são: Categoria Luxo, Categoria Superior, Categoria Turísticos e Categoria Econômico. As categorias são definidas a partir do valor cobrado por diária média. (a) **Hotéis Luxo:** Nessa categoria são considerados hotéis que apliquem diária média acima de R\$371,00. Dos 113 hotéis, estão enquadrados nessa categoria 09 empreendimentos, sendo um deles o Recanto Park Hotel, objeto de estudo dessa pesquisa; (b) **Hotéis Superiores:** São os empreendimentos que possuem diárias de R\$ 161,00 até R\$ 370,00. Nessa categoria 36 empreendimentos estão situados em Foz do Iguaçu; (c) **Hotéis Turísticos:** São os hotéis que possuem diárias nos valores de R\$81,00 a R\$ 160,00. Foram enquadrados 56 hotéis nessa categoria; (d) **Hotéis Econômicos:** Os hotéis dessa categoria aplicam diárias de até R\$ 80,00 para turistas que buscam preços acessíveis. Foram enquadrados nessa categoria 12 hotéis.

4.3 ESTUDO DE CASO: RECANTO PARK HOTEL

O Hotel objeto de estudo dessa pesquisa é o Recanto Park Hotel. Seu nome fantasia é Recanto Cataratas Thermas Resort & Convention. O hotel possui 26 anos desde sua fundação e tem grande destaque pelo número de eventos internacionais. Tem uma área de 120.000 m², desses, 38.000 m² é de área nativa protegida, atualmente conta com 277 funcionários nos mais diversos cargos e funções. Sua Missão é: oferecer serviços de hospedagem, alimentação e lazer, com profissionalismo, honestidade, cortesia e rapidez. Respeitando e valorizando clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Assegurando resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades. E sua visão é: A empresa deverá, no futuro, expandir suas atividades para outras cidades, buscando a excelência nos seus serviços. Promover permanentemente o desenvolvimento cultural, social e econômico de seus sócios e colaboradores.

O hotel sempre atuou no seguimento turístico e desde sua inauguração recebe clientes estrangeiros. Nos últimos 7 anos o hotel buscou melhorar suas instalações por meio de investimentos, passando a ser um Resort & Convention, ampliando sua área de lazer, sala de eventos, passando o foco, ser, sobretudo, em atrair um outro perfil de clientes, os que buscam eventos de grande porte.

O Hotel iniciou com 90 apartamentos, após a ampliação conta com 300 apartamentos, totalizando 850 leitos. Muito embora não seja um hotel que pertença a um grupo, ou seja, administração por uma rede, o hotel possui padrões próprios de serviços. No que tange a padronizações internacionais, não apresenta nenhuma, em específico. É pela família, que acreditam que o hotel tem possibilidade de atender melhor seus clientes, em especial, os internacionais, pois pode em algum momento adequar qualquer ação que se faça necessária. O hotel acredita que é importante seguir alguns aspectos internacionais, mas em alguns momentos esses aspectos impossibilitam que o atendimento possa ser rapidamente adaptado ou resolvido, ou seja, os padrões estabelecidos em uma rede acabam por tornar os processos mais rígidos.

Quanto à cidade de Foz do Iguaçu, todo o complexo precisa estar preparado para receber esses turistas, desde o aeroporto, serviços de taxistas, guias, restaurantes e etc. No entanto, os órgãos públicos e as instituições não estão preparados para receber, ou melhorar o destino, pois faltam maiores incentivos.

Um aspecto importante é no tange ao tipo de recebimento de turistas. No caso dos clientes estrangeiros, os atrativos locais são elementos que atraem, fortemente, os clientes internacionais, portanto, todo o complexo precisa trabalhar para favorecer esse atendimento. Já os clientes locais (nacionais) são atraídos, mais, pelo turismo de compras, ou seja, a fronteira com Paraguai e Argentina é o atrativo.

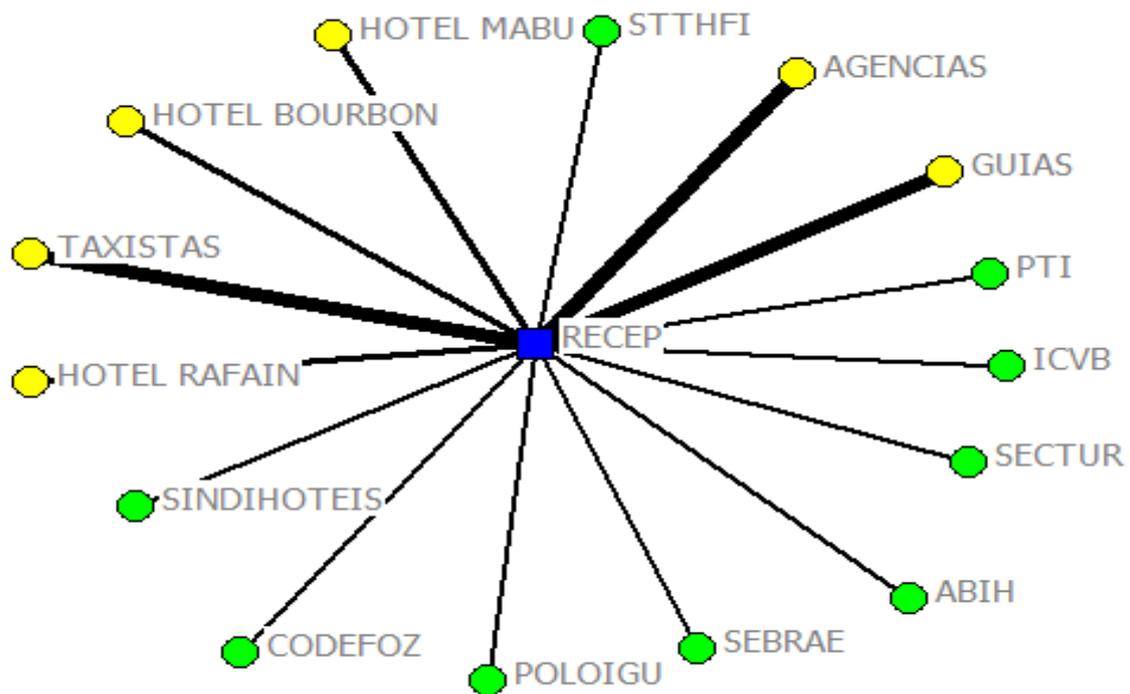
Os principais problemas destacados nas operações do hotel são em encontrar funcionários capacitados em idiomas além do Português. Essa problemática é relatada como uma dos principais no processo de internacionalização das firmas de serviço. Uma vez que as firmas de serviço se utilizam mais representativamente, de mão-de-obra, estudos demonstram que um dos principais problemas é a falta de mão-de-obra qualificada no país de acolhimento (GAEDEKE, 1973).

Para a análise da rede de relacionamentos interorganizacionais, em primeiro momento destacou-se as áreas funcionais do hotel divididas em *Back Office* e *Front Office* (CASTELLI, 2003). O autor divide as áreas de um empreendimento hoteleiro em: (1) Hospedagem; (2) Alimentos e Bebidas; (3) Recursos Humanos; (4) Administração; e, (5) Marketing. Nesse sentido, buscou-se separar da seguinte forma: (a) **Front Office**: Hospedagem (sendo representada pela recepção RECEP) e Alimentos e Bebidas (AEB); (b) **Back Office**: Governança (GOV); Recursos Humanos (RH); Administração (ADM); Diretoria (CEO); Gerencial geral (GG).

A rede de relacionamentos do hotel foi compreendida a partir de seus setores funcionais. A figura 3 representa a rede de relacionamentos do setor da recepção (RECEP) com instituições e organizações. A rede de relacionamentos desse setor é composta de instituições e organizações (hotéis concorrentes, agências de viagens, guias e taxistas). As organizações representam para o setor o maior contato e se destacam por Guias¹⁰, Taxistas e Agências de turismo. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) a existência de alta frequência com essas organizações pressupõe a exista concomitante de um laço forte (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). Para o setor, essas organizações

¹⁰ Guias e Taxistas foram considerados como organizações independentes, ou seja, embora se reportem de maneira legal para uma instituição, para efeito desse estudo foram enquadrados como um grupo de indivíduos, portanto, uma organização.

representam uma relação de confiança com clientes estrangeiros, uma vez que compõe o complexo turístico e possuem contato com o cliente que se hospeda no hotel.



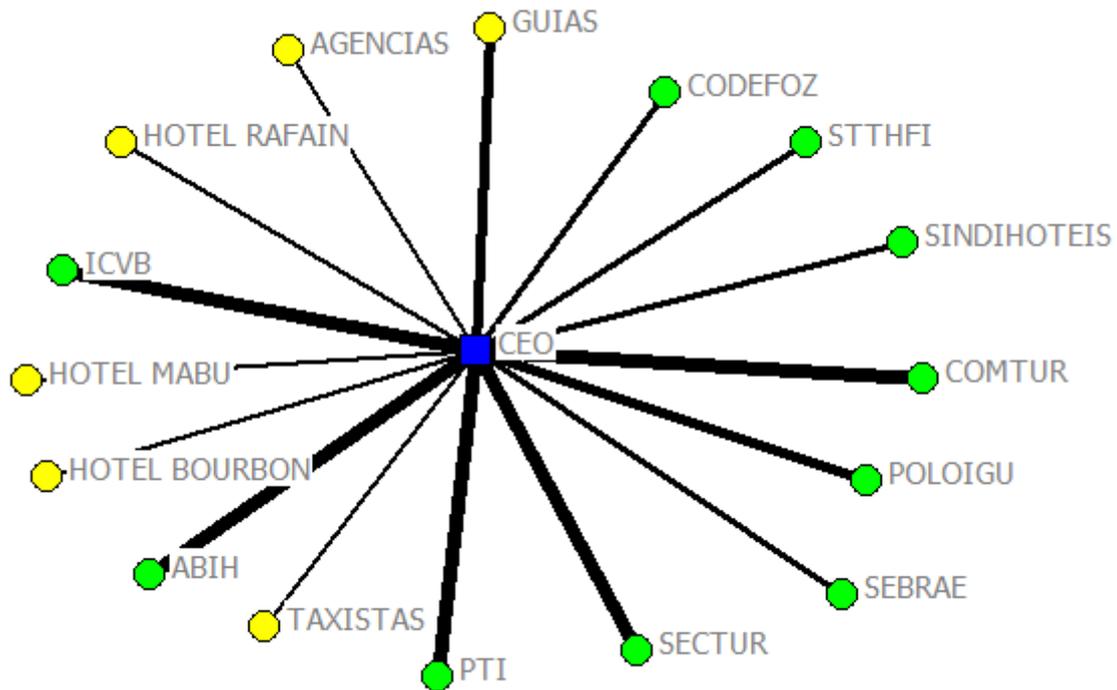
Legenda	
●	Instituições
●	Organizações
■	Setor do Hotel

Figura 3 - Rede De relacionamentos RECEPT

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 4 representa a rede de relacionamentos do proprietário (CEO) com instituições e organizações. Nessa perspectiva as relações fortes são estabelecidas, sobretudo entre as instituições de turismo. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). As instituições públicas e privadas (ICVB, ABIH, SECTUR, COMTUR) favorecem o turismo local, bem como a promoção da cidade (KUMAR, MUDAMBI; GRAY, 2013). Caracterizado

como um setor *Back Office*, o CEO proporciona a profissionalização dos funcionários com o apoio das instituições garantindo também uma padronização nos serviços prestados. A busca pela padronização dos serviços garante uma internacionalização mais acelerada e facilitada (BOYEN; OGASAVARA, 2013).



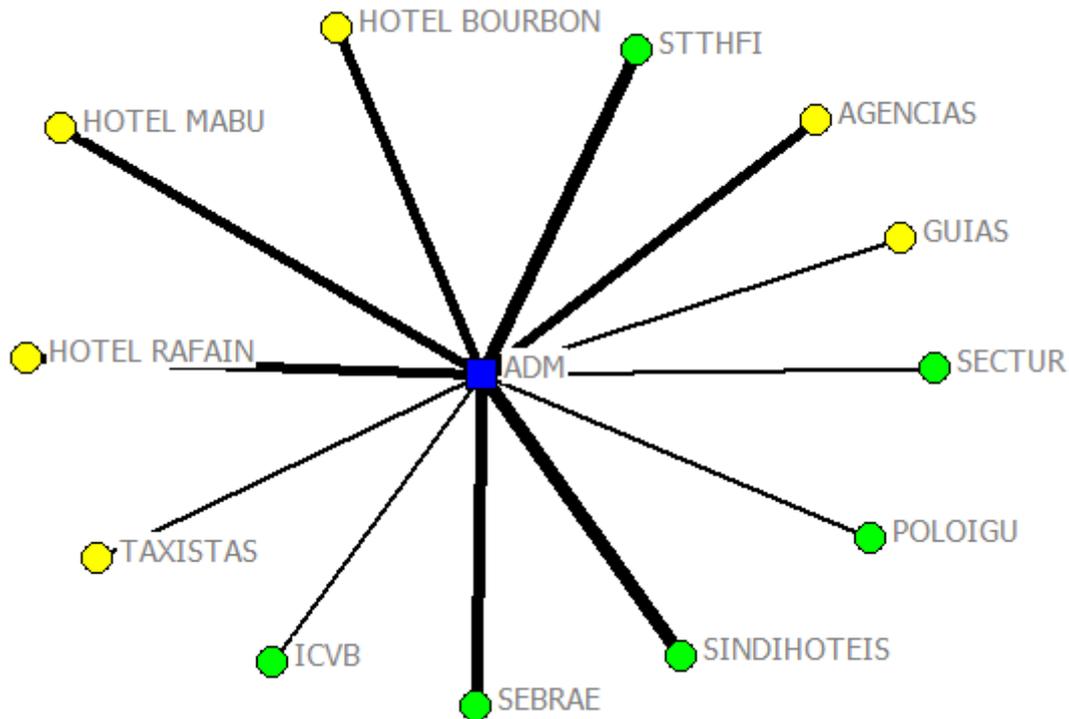
Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 4 - Rede De relacionamentos CEO

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 5 representa a rede de relacionamentos do setor Administrativo com instituições e organizações e se trata de um setor *Back Office*. O Setor Administrativo (ADM) possui relacionamento, sobretudo, com instituições sindicais. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). Tais instituições proporcionam as negociações de salários da categoria,

promovem cursos e realocam profissionais nas organizações. O estabelecimento de salários é um fator que torna a rede também forte com organizações, em especial, com os concorrentes (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009). O setor de turismo possui, em seus principais problemas, a contratação de pessoal. Acredita-se que a padronização da oferta de salários garante um menor nível de rotatividade nas empresas, favorecendo a profissionalização por meio de cursos.



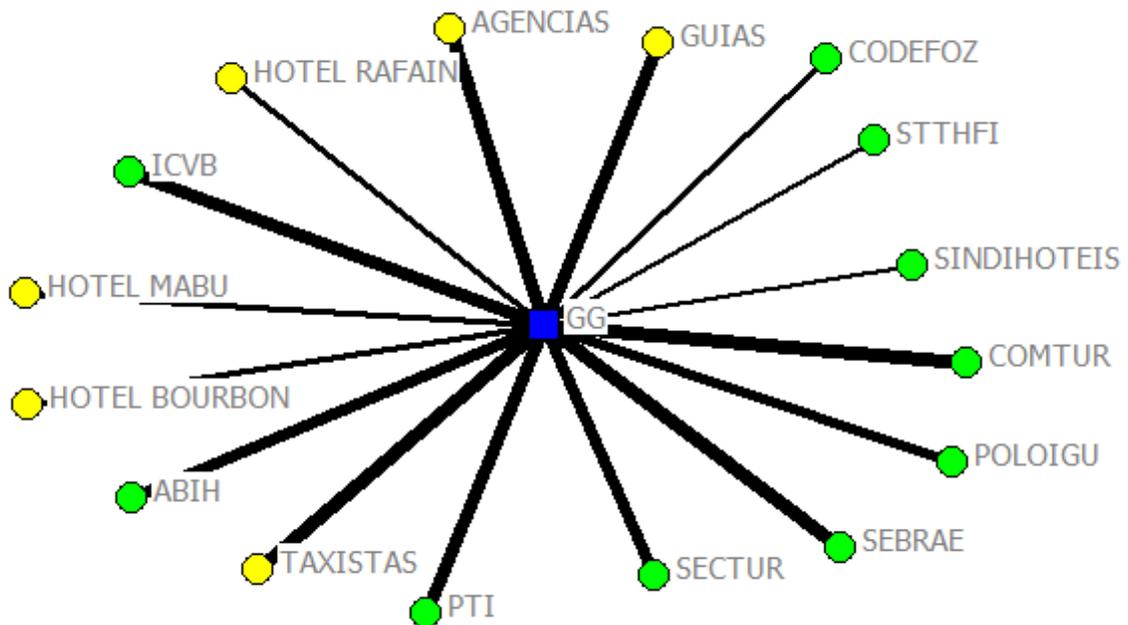
Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 5 - Rede De relacionamentos ADM

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 6 representa a rede de relacionamentos do Gerente Geral (GG) com instituições e Organizações. No caso das organizações, são destacadas as Agências, Guias e Taxistas, enquanto que as instituições são ICVB, ABIH, COMTUR, SECTUR. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se

como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

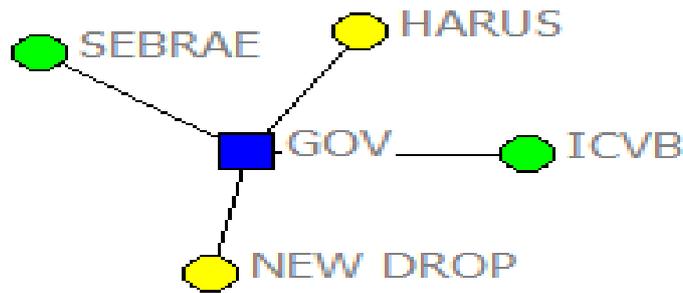


Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 6 - Rede De relacionamentos GG

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 7 representa a rede de relacionamentos do setor de Governança (GOV) com instituições e Organizações. O setor de Governança (GOV) é caracterizado como *Back Office* e apresenta uma relação forte com fornecedores (organizações) para garantir produtos padronizados que são disponibilizados aos clientes estrangeiros. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

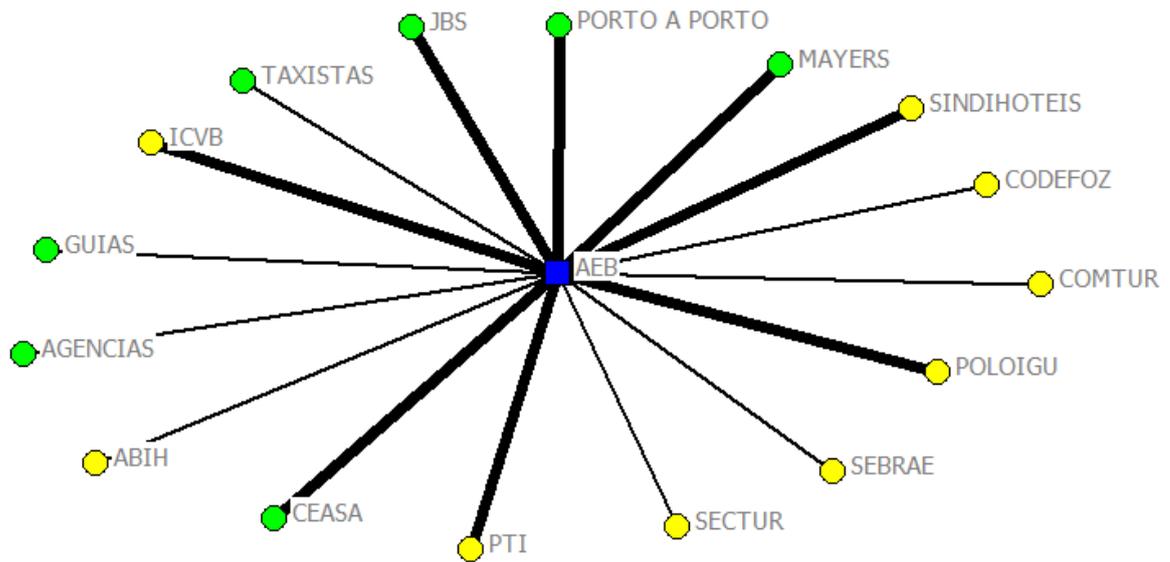


Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 7 - Rede De relacionamentos GOV

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 8 representa a rede de relacionamentos do setor de AEB com instituições e Organizações. O setor de alimentos e bebidas (AEB) está associado com estratégias funcionais de *Front Office*. Da mesma forma que o setor de Recepção (RECEP) esse departamento apresentou forte confiança na relação entre instituições, além de depender de fornecedores. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). Os fornecedores desse setor são utilizados para o atendimento das necessidades dos clientes estrangeiros, seja na elaboração de alimentação específica, em detrimento da etnia ou na contratação de serviços (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009).



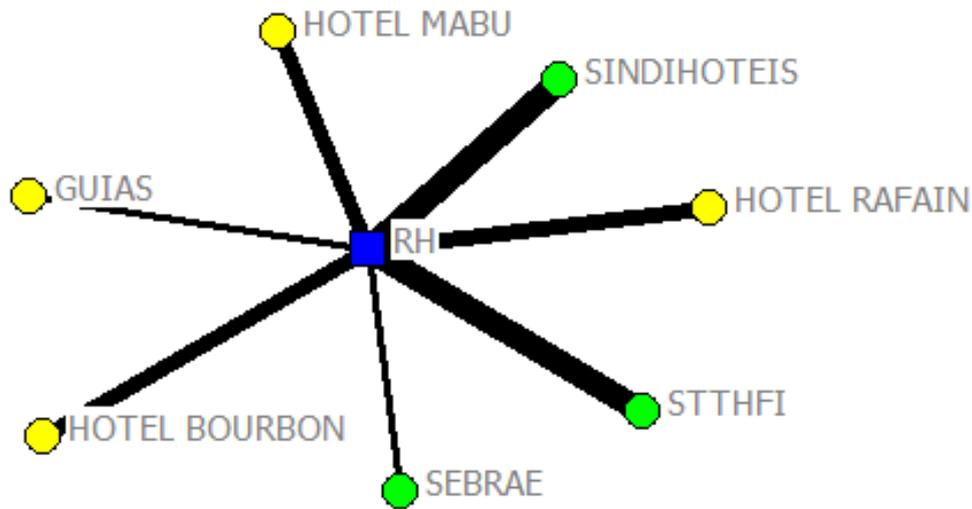
Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 8 - Rede De relacionamentos AEB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

A figura 9 representa a rede de relacionamentos do setor de Recursos Humanos Mais um setor caracterizado como *Back Office*, que apresentou as mesmas características do setor Administrativo. Nesse departamento as instituições, em especial, nas sindicais demonstram maior frequência, troca de informação e confiança (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009). As instituições favorecem a aproximação com cursos, enquanto que a relação com concorrentes garante negociações para bases salariais de funcionários. Esses relacionamentos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e alta frequência, portanto caracterizam-se como laços imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos são simples, uma vez que a cada organização representa apenas um papel em relação à outra (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). No caso dos hotéis concorrentes, o relacionamento se demonstrou diferente, apresentando as seguintes características: confiança, baixa troca de informação refinada e inexistência de resolução de problemas em conjunto, portanto caracteriza-se como um laço amplo (UZZI, 1997). No que tange à frequência, essa ainda se estabelece alta,

portanto, laço forte (GRANOVETTER, 1985), da mesma forma que representa um relacionamento simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

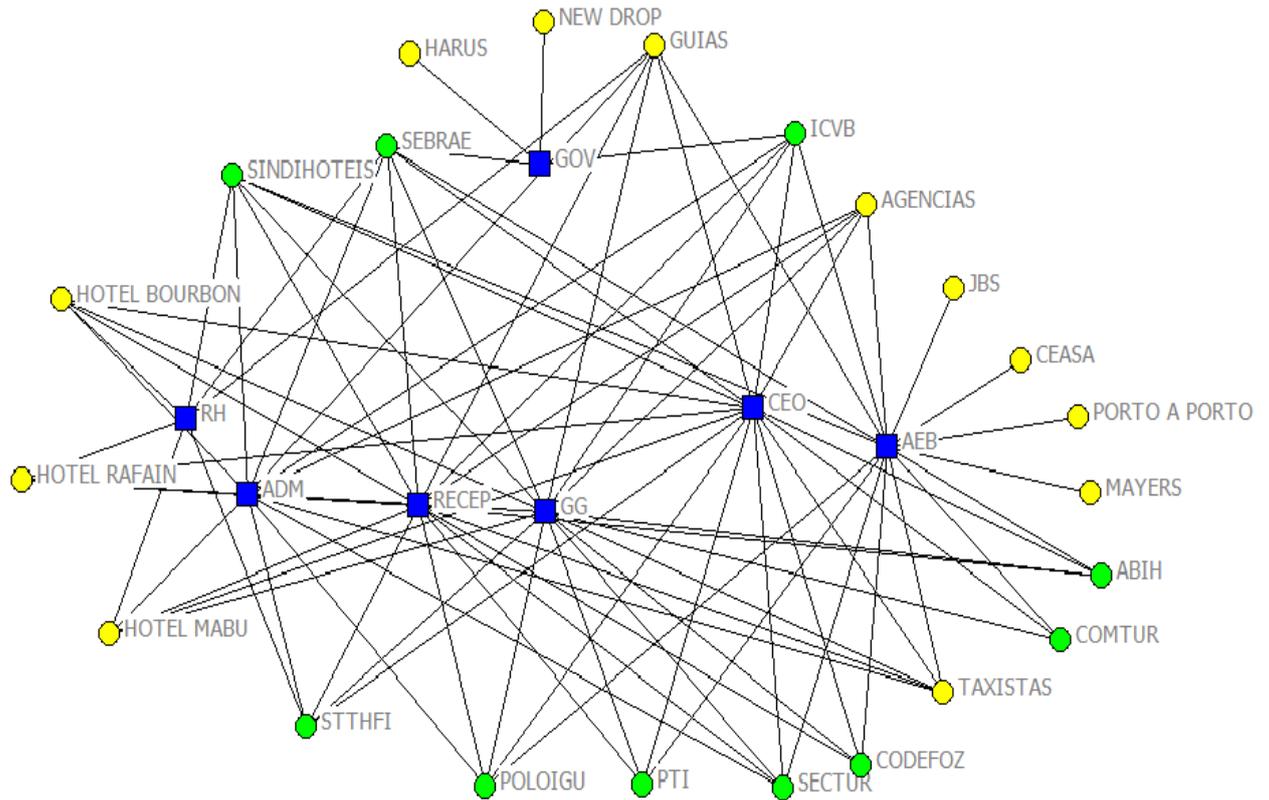


Legenda	
	Instituições
	Organizações
	Setor do Hotel

Figura 9 - Rede De relacionamentos RH

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

Finalizadas as análises individuais de cada setor do hotel a rede geral (instituições - representadas pelos círculos vermelhos e organizações - representadas pelos círculos amarelos) é demonstrada na figura 10. Em síntese é possível observar que a composição das relações interorganizacionais favorece a internacionalização do hotel (BREDA, 2010). Grande parte das instituições está relacionada com todos os setores funcionais do hotel para a formulação de suas estratégias de adaptação. Da mesma forma, os Fornecedores favorecem a padronização dos serviços para os setores de Back Office. Ademais, é importante retratar as perspectivas individuais de cada rede, sendo uma institucional, e outra organizacional.

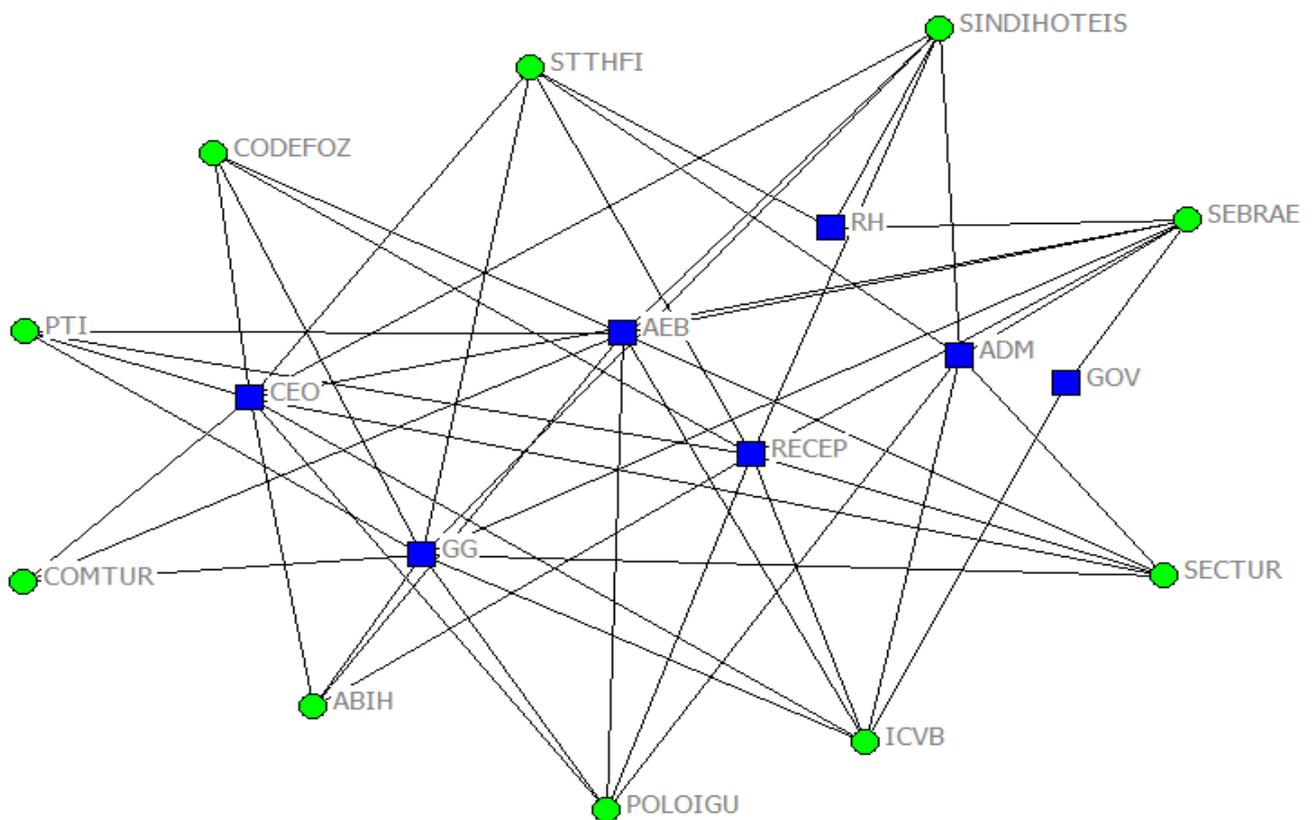


Legenda	
●	Instituições
●	Organizações
■	Setor do Hotel

Figura 10 - Rede De relacionamentos do Hotel

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

Na perspectiva das relações com instituições, todos os setores destacaram seu papel importante na tratativa com clientes estrangeiros, ou seja, na Internacionalização em Casa. A figura 11 demonstra a rede de relacionamentos composta pelos departamentos e pelas instituições de turismo em Foz do Iguaçu.



Legenda	
	Instituições
	Setor do Hotel

Figura 11 - Rede De relacionamentos com Instituições

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

No que tange aos setores de *Front Office*, percebeu-se que as principais instituições que fazem conexão são instituições de capital privado (CODEFOZ, SINDIHOTEIS, PTI, ABIH, ICVB, SECTUR). Sua importância é apresentada de maneira a favorecer o complexo turístico a partir da imagem, divulgação, oferta de treinamentos para funcionários desse segmento, dentre outros (MACAGNAN *et al*, 2010, BREDA, 2010). As redes sociais no nível institucional foram enquadradas no modelo proposto como um Laço Imerso, forte e (VERDU, 2010), sendo representadas por sua alta frequência de transação e profundidade da relação, além de se estabelecerem laços com mais de um departamento do hotel. As instituições representam um relacionamento parceiro com os setores do hotel, portanto é caracterizado como um relacionamento simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

As deficiências apontadas pelos departamentos estão no âmbito público e a sua falta de parceria no estabelecimento de relações com o setor privado (VARELA; FERRAZ; BASTOS, 2014). Outro ponto de destaque é que o papel das instituições não têm minimizado algumas das dificuldades apresentadas pelo hotel, sendo ao qual uma das principais encontra-se no desempenho das atividades dos funcionários e no seu nível de rotatividade. Acredita-se que esse é um papel que poderia ser minimizado pelos sindicatos (STTHFI e SINDIHOTEIS). A rotatividade dos funcionários foi destacado como uma deficiência da qual o setor enfrenta, ou seja, os investimentos e treinamentos acabam por ser úteis ao ponto de que o funcionário permaneça no hotel, a medida em que a rotatividade aumenta, os treinamentos e desenvolvidos de tais funcionários torna-se uma tarefa custosa e rotineira, implicando, sobretudo, no desempenho das atividades do hotel.

As redes tem apontado uma centralidade com os departamentos que estão localizados no *Front Office*, ou seja, o setor de Alimentos e Bebidas e Recepção. Grande parte das instituições de turismo desempenha um papel importante na tratativa com clientes internacionais. Alguns elementos apontam que os próprios treinamentos oferecidos, bem como palestras e cursos auxiliam o funcionário para se adaptar na tratativa com clientes estrangeiros e locais, por meio de padrões de serviços internacionais (BOYEN; OGASAVARA, 2013). Outro benefício está no desenvolvimento do idioma Inglês que aparece como uma das principais barreiras (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Instituições como PTI, Polo Iguassu e Sindihoteis tem desenvolvido cursos para minimizar essa implicação do idioma, diminuindo, portanto, algumas das barreiras e distância do processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nesse sentido, o papel das redes com as instituições têm se revelado como um constructo importante para manter o nível de serviço (KUMAR, MUDAMBI; GRAY, 2013).

No que tange ao *Back Office*, em especial, aos setores de Administração (ADM) e Recursos Humanos (RH) as relações são mais fortes com instituições sindicais. Os setores apresentaram uma relação com tais instituições na composição da rede, os achados demonstram que esta relação é estabelecida em virtude da relação empregado e empregador. Os setores são fortalecidos por meio desses laços e encontram o benefício de negociação de salários para os funcionários e cursos preparatórios, facilitando o processo de adaptação ao ambiente internacional (WANG; CHEN, 2015, BREDA, 2010).

Uma outra composição da rede de relacionamentos se deu por meio das organizações. Como é possível verificar na figura 13 as relações são estabelecidas com fornecedores (HARUS, PORTO A PORTO, NEW DROP, MAYERS, CEASA, JBS),

concorrentes (HOTEL MABU, HOTEL RAFAIN, HOTEL BOURBON), e, outros membros que compõe o setor do Turismo (AGENCIAS, GUIAS, TAXISTAS).

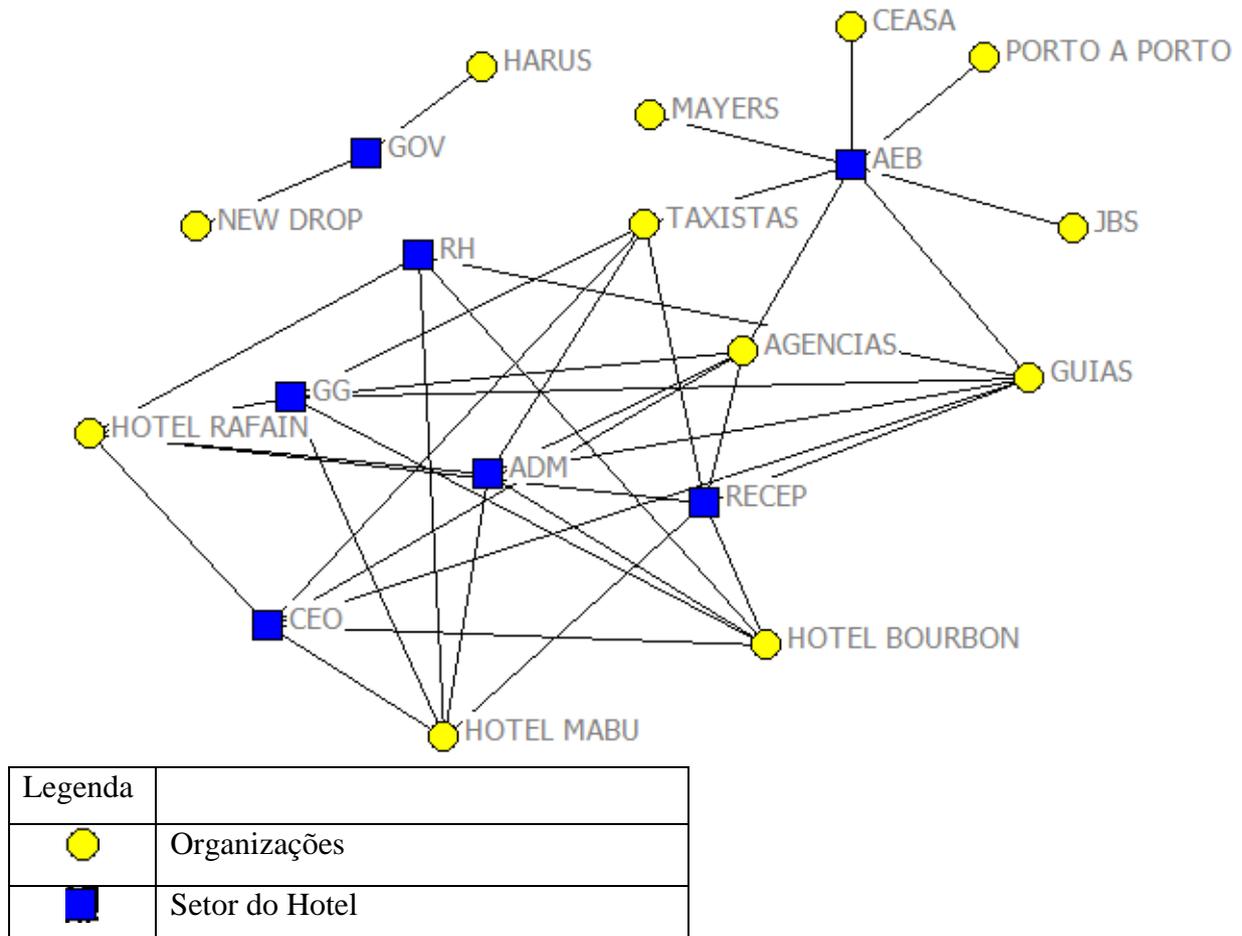


Figura 12 - Rede De relacionamentos com Organizações

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do UCINET (2016).

No âmbito dos setores que são caracterizados como *Front Office*, percebe-se que os setores se conectam, fortemente, com Taxistas, Agencias, Hotéis Concorrentes, Guias. Os achados dessa pesquisa demonstram que o complexo turístico, formado por tais membros supracitados, favorece ou não a Internacionalização em Casa e a tratativa com clientes internacionais. Os entrevistados informaram que ao chegar ao destino, tais clientes buscam uma receptividade desde seu primeiro contato no local hospedeiro, na maioria das vezes, tal contato é estabelecido com guias e taxistas. Nesse sentido, afirmam que o primeiro contato já garante uma aproximação com cliente que se dirige ao serviço de hospedagem do hotel. Na perspectiva dos relacionamentos com hotéis de luxo os maiores relacionamentos tem se

estabelecidos com: agências de viagem, centro de convenções, agência de turismo, parques temáticos, restaurantes, bares, casas de espetáculos, entre outros (ZANCAN *et al*, 2012). Ademais, os laços estabelecidos nesses relacionamentos são caracterizados como Laço Imerso, forte (VERDU, 2010). Tais organizações são estabelecidas, exclusivamente, como fornecedores ou concorrentes, portanto, apresentam apenas um papel, sendo classificadas como relacionamento simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

No que tange ao *Back Office*, ele tem demonstrado um maior relacionamento com Fornecedores e Hotéis Concorrentes (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009). Na composição dos relacionamentos interorganizacionais, os fornecedores garantem acesso a recursos específicos para atendimento das necessidades e adaptações necessárias durante a internacionalização (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009). Os setores que confirmam essa afirmativa são o setor de GOV e AEB. Percebe-se que as relações estabelecidas com o setor de Governança são laços fortes, simples e amplo (VERDU, 2010). Nesse sentido, para manter o nível de padronização dos serviços na internacionalização, fazem-se necessárias as relações com fornecedores que garantam os recursos necessários no atendimento aos clientes. A padronização, portanto, garante o processo de adaptação na internacionalização, uma vez que o contato com o cliente é baixo, nos setores de *Back Office*. A medida que se estabelecem padrões, o processo de internacionalização é facilitado (BOYEN; OGASAVARA, 2013).

Com isso, pode-se sintetizar que as redes de relacionamentos influenciam a Internacionalização em Casa sob alguns aspectos, a nível institucional, favorecendo, sobretudo, setores de alto contato (*Front Office*) com o cliente. E de outro lado, o fornecedores e outros membros do complexo turístico favorecem a internacionalização por meio de recursos, garantindo desde aspectos de padronização nos serviços, até aumento do nível de atendimento. Demonstradas as influências das relações, faz-se necessário a descrição do processo de Internacionalização em Casa.

4.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA

O Recanto Park Hotel é classificado como serviços de natureza *Soft*, portanto, seu processo de internacionalização e estratégias, de acordo com a internacionalização tradicional, estariam atreladas a Entradas contratuais (licenças, franquias) Investimento Direto no Exterior (IDE) (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Todavia, o hotel não teve nenhuma experiência para

além da fronteira, nesse sentido, tanto os processos, bem como as estratégias não explicariam sua internacionalização. No entanto, a IeC aparece como uma forma de explicar sua internacionalização, conforme demonstrado, o hotel teve contato com clientes estrangeiros desde sua inauguração e atualmente representa mais de 35% de seu faturamento. Ademais, o contato com clientes estrangeiros e com empresas internacionalizadas pressupõe a internacionalização da organização por meio dessas transações (GUILLÉN e TOULAN, 1997; NILSSON, 1999; KNIGHT; DE WIT, 1995; KNIGHT, 2008).

A figura 13 demonstra o processo de Internacionalização em Casa. A proposição de *framework* para a pesquisa advém da necessidade de um pensamento para além da internacionalização tradicional. Sob a ótica da Internacionalização em Casa, defendem-se algumas posições que se preconizam necessárias para um avanço no pensamento da internacionalização, sobretudo, no que tange no segmento de serviços. É fato que esse estudo tratou, essencialmente, um segmento, o turístico, contudo, é possível estabelecer alguns pressupostos que possam contribuir para pesquisas futuras sob a Internacionalização em Casa.

A Figura 13 representa uma apresentação do *framework* proposto para o setor de serviços. Em primeiro momento considerou-se o ambiente internacional de duas formas: (1) aquele caracterizado pela internacionalização tradicional, onde as empresas são internacionalizadas no momento que estabelecem alguma transação fora do país hospedeiro, selecionando um país de acolhimento para tal feito (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Conforme relata-se, o ambiente internacional nessa fase é composto por uma série de elementos dos quais a organização deve se adaptar, dentre eles a saber são: distancia psíquica, incerteza, medidas governamentais, barreiras e etc. O processo de internacionalização de uma empresa nessa fase sugere medidas que busquem consolidar a relação entre recursos empregados e internacionalização, a medida que a organização consiga um estabelecimento no país hospedeiro. A segunda forma caracteriza-se pela Internacionalização em Casa (2), nesse ponto, defende-se que o processo de internacionalização de uma organização não necessariamente ocorre por meio de transações em níveis transnacionais, mas, sobretudo, em nível nacional (KNIGHT, 2008). A internacionalização é estabelecida nesse ponto por meio do contato com o ambiente internacional em nível nacional, ou seja, em contato com clientes estrangeiros, empresas internacionalizadas, dentre outros (GUILLÉN; TOULAN, 1997). A figura 13 é assim descrita: o círculo representa o mercado internacional, sobretudo aquele fora dos limites da fronteira, além do país hospedeiro; o triângulo está associado com o nível nacional; as imagens e elementos que estão presentes nos dois níveis (nacional e internacional) representam os atributos da internacionalização, sejam eles: distancia psíquica,

cultural, barreiras, protecionismo, oportunismo, e etc. Portanto o que demonstra-se nesse ponto é que os mesmos fatores que uma organização que esteja operando no modelo tradicional também serão inerentes na IeC.

Da mesma forma o círculo representa o mercado para além da fronteira - que é representada pelo triângulo. A internacionalização que ocorre nos limites da fronteira é favorecida pelas instituições e da mesma forma apresenta atributos dificultadores em seu processo de adaptação. Logo, enquanto o processo de internacionalização apresenta seis fases, as três primeiras - representadas pelos círculos de cor azul. O processo de Internacionalização em Casa conta, sobretudo, com as três últimas fases da internacionalização de serviços - representadas pelos círculos de cor vermelha. Portanto, ao buscar se internacionalizar no mercado nacional e no limite da fronteira, a empresa deverá ter capacidade de se adaptar, adquirir vantagem e capacidade de explorar as operações.

Portanto, em síntese, destacam-se que os fatores *ex post* (WANG; CHEN, 2015), a internacionalização, (Adaptação - Vantagem - Exploração) são, fortemente, associados com a IeC. Uma vez que a organização já está estabelecida no mercado hospedeiro a nível nacional, sua internacionalização ocorre a partir das adaptações necessárias para o processo, seguidas do estabelecimento de vantagem competitiva e da exploração do mercado. Os fatores *ex ante* são representados por organizações que busquem a internacionalização para além da fronteira, sendo representados por elementos de motivações - seleção do país de acolhimento - escolha do modo de entrada.

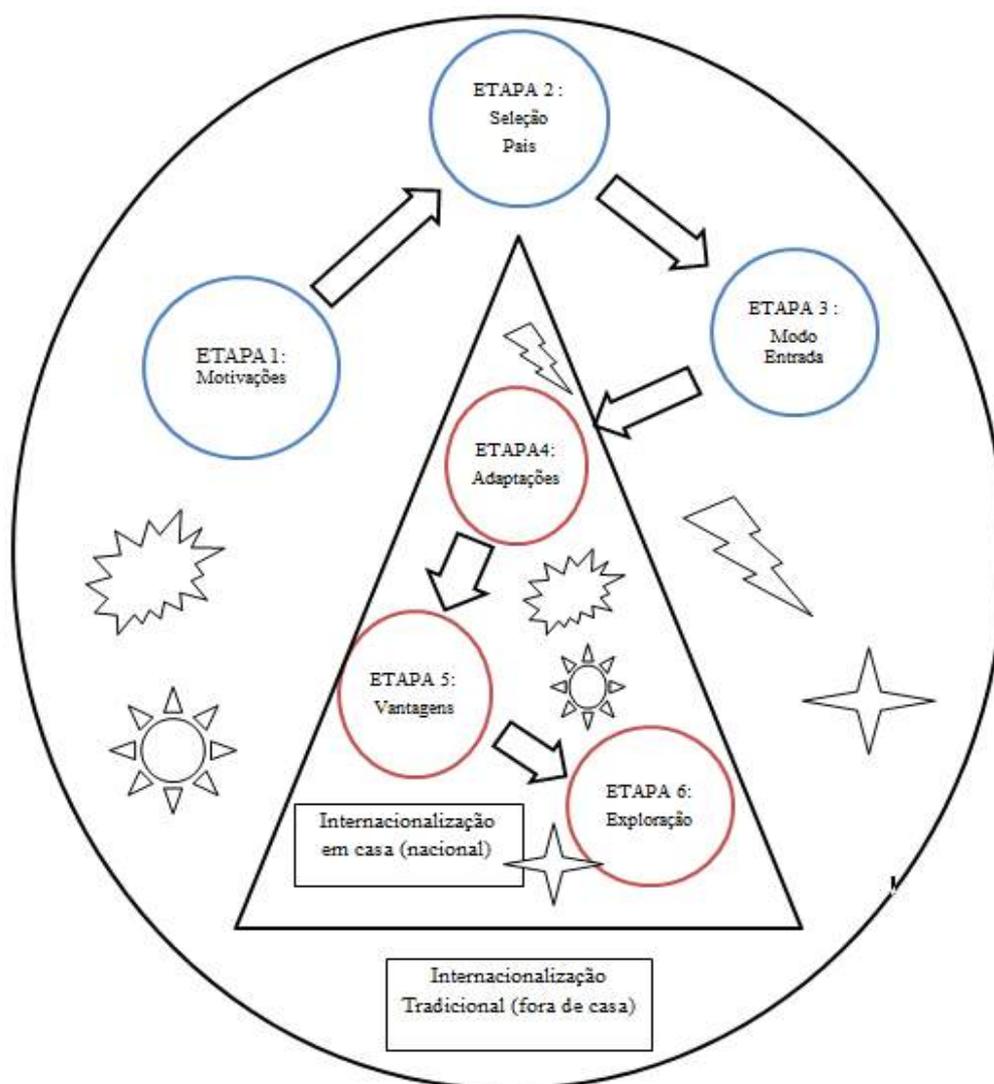


Figura 13 - Processo de Internacionalização em Casa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No caso do Recanto Park Hotel as **adaptações** para a IeC ocorrem tanto na elaboração de cardápios, placas informativas, guias, sites, placas de alimentos, dentre outros quando existe a inserção de um segundo idioma, nesse caso, majoritariamente, o inglês (ROSA; RHODEN, 2007; EVANS; MAVONDO, 2002; KARAGOZOLU; LINDELL, 1998). O inglês aparece como uma dificuldade no caso do Hotel, sendo um idioma mais comum para receber os clientes de muitas localidades (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Da mesma forma, as adaptações já vêm sendo discutidas sobre a IeC no setor de educação. A necessidade de adaptações em termos de idiomas, culturas, estruturas físicas no ato de receber estudantes também faz-se necessário (AGNEW; KAHN, 2014, SORIA; TROISI, 2014). Nesse sentido, na hotelaria, as adaptações diminuem a distância psíquica e cultural no processo de internacionalização (GÉMAR, 2014). Da mesma forma que, conforme os treinamentos vão

tornando mais eficientes o processo de internacionalização, a própria experiência na tratativa com os clientes no decorrer do processo é um elemento de aprendizagem que também favorece positivamente (WEIERMAIR; PETERS, 1998). As **vantagens** encontradas pela empresa, remetem-se ao uso dos relacionamentos interorganizacionais de maneira coordenada (ROSA; RHODEN, 2007). Percebeu-se que o Recanto Park Hotel relacionamentos com instituições a fim de adquirir vantagem competitiva, da mesma forma que em seus relacionamentos com fornecedores também representa um elemento que fortalece o processo de internacionalização (MASSOTE, 2006, BREDA, 2010). E no processo de **exploração** (WANG; CHEN, 2015), destacam-se os benefícios encontrados na internacionalização. A tratativa com clientes internacionais propicia uma marca mais forte a nível nacional e supranacional (MASSOTE, 2006). Ainda sobre a marca e a pulverização comercial do hotel também são benefícios que atraem clientes nacionais (PLA-BARBER, VILLAR; LEÓN-DARDER, 2014), em especial, aqueles com focos em grandes eventos. Com isso, este trabalho defende a possibilidade da Internacionalização em Casa como uma alternativa para empresas de serviços.

A partir das construções teóricas propostas na figura 2, confirmam-se com a pesquisa os seguintes pressupostos:

P1: Empresas de serviços *soft* são propícias à Internacionalização em Casa, uma vez que o cliente participa do processo produtivo, ou seja, as características de indissociabilidade impedem que o processo produtivo de uma empresa de serviços seja separado do cliente, portanto, a internacionalização ocorre no momento em que o serviço é prestado para o cliente estrangeiro, mesmo que seja a nível nacional (em casa).

P2: O processo de Internacionalização em Casa também pressupõe elementos similares ao processo de internacionalização tradicional das empresas de serviços. A distância psíquica, a dificuldade de adequação ao idioma, as adaptações que são necessárias no estabelecimento de vantagem competitiva.

P3: Na Internacionalização em Casa, as instituições (do setor público ou privado) são fortes elementos para garantir a adaptação durante o processo de internacionalização. Por meio das redes de relacionamentos as instituições se conectam as organizações que são internacionalizadas e promovem uma melhoria de suas atividades, estabelecendo treinamentos, cursos e preparo para a tratativa com o cliente internacional.

P4: As padronizações dos serviços são fundamentais no processo de internacionalização, favorecendo e minimizando dificuldades do processo. Os setores que não

possuem contato com o cliente (*Back Office*), tendem a ser mais favorecidos pelas padronizações do que pela rede de relacionamentos.

P5: As distâncias culturais, especialmente, o idioma, são elementos de maior complexidade na Internacionalização em Casa dos hotéis. Tal processo requer uma adaptação anterior a tratativa com clientes internacionais por meio de cardápios, guias, sites.

P6: Instituições e Organizações (guias, agências, fornecedores e taxistas) que compõe o complexo turístico que mantem contato com o hotel são, igualmente, importantes no processo de internacionalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resgate ao objetivo dessa pesquisa que foi o de compreender como a rede de relacionamentos interorganizacionais influencia o processo de Internacionalização em Casa do Recanto Park Hotel. É possível considerar que o processo de internacionalização do Recanto Park Hotel, não segue o modelo tradicional, estando ligado, sobretudo, com os processos da Internacionalização em Casa (GUILLÉN; TOULAN, 1997; KNIGHT; DE WIT, 1995; KNIGHT, 2004; 2008). Enquanto o modelo tradicional pressupõe a necessidade de passar por seis etapas, enquanto o modelo em casa se aproxima apenas com as três últimas operações: a adaptação no país; o estabelecimento de vantagem competitiva; e a exploração das operações (WANG; CHEN, 2015). Sendo assim, é possível compreender as estratégias de internacionalização do hotel a partir de seu processo de Internacionalização em Casa. A adaptação remete-se às estratégias de acesso ao idioma do estrangeiro, compreensão de suas culturas para adaptações em estruturas físicas, além dos próprios serviços prestados em A&B. A vantagem competitiva está associada com os relacionamentos. A exploração das operações internacionais pelo hotel está atrelada ao fortalecimento da marca ao atender clientes estrangeiros.

Foi possível caracterizar a rede de relacionamentos do Recanto Park Hotel a partir de seus setores funcionais (CASTELL, 2003). Ademais, esses demonstraram particularidades em termos da composição dos relacionamentos. Os setores de *Front Office* foram destacados, fortemente, a partir de relacionamentos com instituições (KUMAR, MUDAMBI; GRAY, 2013), esses laços são fortes (GRANOVETTER, 1985), imersos (UZZI, 1997) e simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSSON, 2003). Tais relações fortalecem o processo de internacionalização na promoção de cursos, divulgação dos meios de hospedagem e promoção do turismo local. Já os setores que *Back Office* são relacionados, fortemente, com organizações, em especial, com concorrentes e fornecedores (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009). Esses relacionamentos também foram caracterizados como fortes (GRANOVETTER, 1985), imersos (UZZI, 1997) e simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSSON, 2003). No entanto, o relacionamento com os concorrentes no setor de Recursos Humanos destacou-se como amplo (UZZI, 1997). Nessa perspectiva, os concorrentes auxiliam na formação de preço de venda para diária média, enquanto que os fornecedores promovem o acesso à produtos específicos de clientes estrangeiros. Da mesma

forma, os produtos e as adaptações feitas, somente, são possível a partir da padronização estabelecida nos serviços prestados pelo hotel (BOYEN; OGASAVARA, 2013).

Sendo assim, um *framework* da Internacionalização em Casa foi proposto para retratar essas formulações: (P1): Empresas de serviços *soft* são propícias à Internacionalização em Casa, em virtude da indissociabilidade; (P2): O processo de Internacionalização em Casa também pressupõe elementos similares ao processo de internacionalização tradicional das empresas de serviços; (P3) Na Internacionalização em Casa, as instituições (do setor público ou privado) são fortes elementos para garantir a adaptação durante o processo de internacionalização; (P4): As padronizações dos serviços são fundamentais no processo de internacionalização, favorecendo e minimizando dificuldades do processo; (P5): As distâncias culturais, especialmente, o idioma, são elementos de maior complexidade na Internacionalização em Casa dos hotéis; (P6): instituições e organizações que compõe o complexo turístico (guias, agências, fornecedores e taxistas) que mantem contato com o hotel são, igualmente, importantes no processo de internacionalização.

Ademais, em síntese, essa pesquisa pode-se destacar sob sua importância uma vez que demonstra: (I) uma nova forma de internacionalização; (II) uma revisão dos trabalhos empíricos no segmento hoteleiro; (III) apresenta um *framework* que combina a IeC e o processo de internacionalização de serviços. Para a empresa, objeto de estudo, a pesquisa pode colaborar com a identificação das principais lacunas no processo de internacionalização, da mesma forma que destaca as principais vantagens competitivas. Para o pesquisador esse estudo, sustenta seus interesses em pesquisas, a partir de proporcionou trabalhar com um a abordagem teórica muito pouco explorada, inclusive por outros pesquisadores.

As limitações dessa pesquisa são apresentadas em formas de tópicos ao qual seguem com suas devidas justificativas. De antemão são desnecessários maiores fundamentos e justificativas quanto à escolha do método qualitativo, bem como suas limitações inerentes a sua abordagem haja vista que não é interesse desse estudo aplicação de modelos estatísticos ou questionários. Ademais, outras limitações devem ser destacadas.

Primeiramente, o tempo destinado à pesquisa empírica é limitado, não permitindo estudos de recorte longitudinal. O recorte transversal representa apenas um momento de análise da empresa, bem como as coletas, portanto em outros momentos, dados podem ser divergentes ou novos. Em segundo momento, por se tratar de uma pesquisa com entrevista semiestrutura, não se nega a presença de elementos subjetivos por parte do proprietário e de seus empregados nas resposta, bem como na interpretação por parte do pesquisador. Trata-se

de uma pesquisa introdutória sobre o tema de IeC no setor de serviços hoteleiros, portanto, estima-se que os resultados ainda precisam ser fortalecidos por meio de replicações.

Ao terminar essas considerações finais. Faz-se importante um direcionamento para pesquisas futuras. Pesquisas futuras poderiam adentrar em outros segmentos de serviços para compreender se processo de internacionalização e testar os pressupostos dessa pesquisa. Ainda no segmento turístico, demonstra-se como um setor ao qual ainda merece maiores destaques de pesquisa. Uma vez que o complexo é constituído sob um campo organizacional, igualmente, amplo, com diversas peculiaridades. Nesse sentido, a Internacionalização em Casa poderia ser uma forma de explicar o, ainda, baixo índice de recebimento de clientes estrangeiros em detrimento a outros países inclusive Latino Americanos. Para tanto finaliza-se com a seguinte indagação: Como um país caracterizado pela dimensão e por atrativos que naturais únicos como o Brasil, consegue receber menor quantidade de clientes estrangeiros do que outras localidades na América do Sul? Essa indagação, somente, pressupõem outras indagações, podendo ser exploradas a partir da IeC.

REFERÊNCIAS

- AGNDAL, H.; ELBE, J. The Internationalization Processes of Small and Medium-sized Swedish Tourism Firms. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, p. 301-327, 2007.
- AGNEW, M; KAHN, H. E. Internationalization-at-Home: Grounded Practices to promote Intercultural, International, and Global Learning. **Metropolitan Universities**, v. 25, n. 3, p. 31-46, 2014.
- ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, p. 90-108, 2006.
- ALTINAY, L. Factors influencing entry mode choices: empirical findings from an international hotel organisation. **Journal of Hospitality and Leisure Marketing**, p. 5-28, 2005.
- AMATUCCI, M. **Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANASTASSOPOULOS, G.; FILIPPAIOS, F.; PHILLIPS, P. **An “eclectic” investigation of tourism multinationals’ activities: evidence from the hotels and hospitality sector in Greece**. London: Hellenic Observatory, London School of Economics and Political Science, 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BEATTIE, R. Hospitality internationalization: An empirical investigation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 14-24, 1991.
- BEATTIE, R. **Internationalization trends in the European hospitality industry with specific reference to hotel companies**. Unpublished PhD Thesis, Napier University, Edinburgh, 1993.
- BODDEWYN, J. J.; HALBRICH, M. B.; PERRY, A. C. Service multinationals: Conceptualization, measurement and theory. **Journal of International Business Studies**, v. 17, p. 41-57, 1986.
- BORGATTI, S., EVERETT, M., & FREEMAN, L. **UCINET**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 1992.
- BOYEN, M. H.; OGASAVARA, M. H. Internationalization patterns of multinational lodging firm in Brazil. **Tourism and Hospitality Research**, v. 13, n. 4, p. 181-200, 2013.
- BREDA, Z. M. J. **Network relationships and the internationalisation of the tourism economy**. Tese (Doutorado em Turismo) - Setor de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal, 2010.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: 1976.

BUCKLEY, P. J.; GEYIKDAGI, N. V. A Theoretical Explanation of International Tourism Investments. **Annals of Tourism Research**, p. 941-943, 1996.

CALDAS, P. T.; *et al.* Estratégias para internacionalização de empresas com atuação em redes: um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – Ano 5, nº 3, p. 93-111, Jul-Set/2010.

CAMACHO, E. G. S.; SÁNCHEZ, A. V.; REYES, C. O. **Modo de entrada, flexibilidad estratégica y opciones reales em los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras**. International conference on Tourism & Management Studies, Algarve, 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; HEMAIS, C. A. Internacionalização de serviços: Relativização das generalizações do modelo de Uppsala. In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004 Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLACCI, F. Service firms heterogeneity, international collaborations and export participation. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 14, p. 259-285, 2014.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9ª Ed. Porto Alegre: EducS - Editora da universidade de Caxias do Sul, 2003.

CAVES, R. **International corporations: the industrial economics of foreign investment**. Economical, 1971.

CAVUSGIL, S.T; KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHEN, J. J.; DIMOU, I. Expansion strategy of international hotel firms. **Journal of Business Research**, p. 1730-1740, 2005.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57- 81, 2004.

CHO, M. Transaction costs influencing international hotel franchise agreements: The case of the Holiday Inn Seoul. **Journal of Vacation Marketing**, p. 121-134, 2005.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de Comércio Internacional: para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de. (Org.). **Metodologia e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, p. 241-272, 2014.
- CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. Franchising Versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector. **Journal of International Marketing**, p.28-53, 1998b.
- CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. **Journal of International Business Studies**, p. 325-358, 1998a.
- CYRINO, A.B. BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: Evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.
- DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.
- DUNNING, J. H. Multinational Corporations in the International Hotel Industry. **Annals of Tourism Research**, p. 69-90, 1982.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **Internatioal Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p. 173-190, 2001.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H.; KUNDU, S. K. The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study. **Management International Review**, v.35, n.2, p.1-15, 1995.
- ERRAMILLI, M. K. Entry mode choice in service industries. **International Marketing Review**, v.7, n.5, p.50-62, 1990.
- ERRAMILLI, M. K. *et al.* Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. **Journal of International Business Studies**, p. 223-242, 2002.
- ERRAMILLI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, p. 479-501, 1991.
- EVANS, J., MAVONDO, F. T. Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations, **Journal of International Business Studies**, V. 33, N. 3, p. 515-532, 2002.
- FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação Interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (Org). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

- FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**: 3rd ed. London: Sage, p. 695-727, 2005.
- GAEDEKE, R. M. Selected U.S. multinational service firms in perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 4, p. 61-66, 1973.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed). **Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e som**. Petrópolis: Ed. Vozes, p. 64-89, 2002.
- GÉMAR, G. Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p. 31-36, 2014.
- GÓES, G. B. A internacionalização da manifesto Game Studio. In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.
- GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 21 n. 3, p. 469-485, 1990.
- GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, p. 290-297, 1999.
- GUILLÉN, M. F.; TOULAN, O. N. New Organizational forms of internationalization in Latin America: The experience of Argentine firms. **Organization**, v. 4, p. 552-563, 1997.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 4, p. 293-317, April, 1998.
- HARO, et al. La internacionalización en las cadenas hoteleras: Una revisión teórica. **Estudios y perspectivas en Turismo**. v. 23, p. 626 - 644, 2014.
- HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.
- HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: Estudo comparativo de casos. **Revista brasileira de pesquisa em turismo**, v. 3, n. 2, p. 24-48, 2009.

- HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, p. 110-129, 2005.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, april, 1997.
- HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
- IBGE, Instituto brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos: despesas e receitas orçamentárias e pib em Foz do Iguaçu**. Disponível em: <
<http://cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=410830&search=parana/foz-do-iguacu|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib>> Acesso em: 15 dez. 2015.
- JENSEN, P. D. Ø.; PETERSEN B. Value creation logics and internationalization of service firms. **International Marketing Review**, v. 31, p. 557-575, 2014.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business Relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHNSON, C.; VANETTI, M. Locational Strategies of International Hotel Chains. **Annals of Tourism Research**, p. 1077–1099, 2006.
- KANTARCI, K. Perceptions of foreign investors on the tourism market in central Asia including Kyrgyzstan, Kazakhstan, Uzbekistan, Turkmenistan. **Tourism Management**, p. 820-829, 2007.
- KARAGOZOLU, N.; LINDELL, M. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. **Journal of Small Business Management**. Vol. 36, n. 1, p. 44-58, 1998.
- KHANNA, D. K. **Criteria Established by international Hotel Companies prior to expansion overseas**. Unpublished MPS monograph, Cornell University, Ithaca, 1975.
- KNIGHT, J. **Higher Education in Turmoil: the changing world of internationalization**. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.
- KNIGHT, J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. **Journal of Studies in International Education**, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Strategies for internationalization of higher education: historical and conceptual perspectives. In: DE WIT, Hans (Ed.). **Strategies for Internationalization of Higher Education: a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America**. Amsterdam: European Association for International Education, 1995.

KON, A. A internacionalização de serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, p. 42-54, 1999.

KONAN, D. E.; MASKUS, K. E. Quantifying the impact of services liberalization in a developing country. **Journal of Development Economics**, v. 81, p. 142-162, 2006.

KUNDU, S. K.; MERCHANT, H. Service multinationals: Their past, present and future. **Management International Review**, v. 48, p. 371-377, 2008.

LEE, S. *et al.* A synergy effect of internationalization and firm size on performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, p. 35-49, 2014.

LEE, S. Internationalization of US multinational hotel companies: Expansion to Asia versus Europe. **International Journal of Hospitality Management**, p. 657-664, 2008.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; MOORI, R. G. Relacionamentos colaborativos e desempenho: uma análise sob a perspectiva dos clientes. **Tourism & Management Studies**, v. 11, p. 112-119, 2015.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; MOORI, R. G. Relacionamentos colaborativos e desempenho: uma análise sob a perspectiva dos clientes. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 112-119, 2015.

LÉON-DARDER, F.; *et al.* Entry mode choice in the internationalization of the hotel industry: a holistic approach. **The Service Industries Journal**, v. 31, p. 107-122, 2011.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C. WERMELINGER, M. B. O uso de networks no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WEMELINGER, M. B. o Uso de Networks no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**. Vol. 37, n° 3, Spring, 1995.

MACGNAN, C.; ALBERTON, A.; CANCELLIER, E. L. P. L. As Relações interorganizacionais no processo de formação da Imagem Turística regional: um estudo do consórcio Rota das Terras/RS. In: EMA - ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M.; HOFFMAN, M. G. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**. V. 7, n. 1, p. 41-61, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada, 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, R. **História do Paraná**. Curitiba: Imprensa Oficial, 1989.

MASSOTE, C. G. **Relacionamentos nacionais e supranacionais na internacionalização de agências de publicidade**: O caso da Foote, Cone & Belding no mercado brasileiro. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

MASSOTE.; C. G.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 14, p. 61-79, 2010.

MDIC. **Empresas Brasileiras vendedoras e adquirentes de Serviços e Intangíveis**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=5125> >. Acesso em: 10 dez. 2015f.

MDIC. **Guia Básico para exportação de serviços**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1426697517.pdf>. Acesso: 23 abr. 2015d.

MDIC. **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação**: exportação brasileira por porte de empresa. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt>. Acesso em: 19 jul. 2016.

MDIC. **Prestação de contas Ordinária anual**: Relatório de Gestão do Exercício de 2013. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1418060588.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2015b.

MDIC. **Serviços**: Panorama do Comércio Internacional: Dados Consolidados de 2012. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1403724212.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2015a.

MDIC. **Serviços**: Panorama do Comércio Internacional: Dados de 2014. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1431972666.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2015e.

MDIC. **Serviços**: Perfis dos Negócios Bilaterais. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1432054087.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2015c.

MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: Uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3E'S. Recife, 2009, **Anais...** ANPAD: 2009, 1 CD-ROM.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**. Vol. 28, nº 3, Spring, 1986.

MYSKIW, A. M. **A fronteira como destino de viagem**, Niterói, RJ: UFF, 2011.

NEVES, J. F. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA-USP, 1996.

NILSSON, B. **Internationalisation at home**: Theory and praxis. EAIE Forum, p. 12, 1999.

- NILSSON, B. Internationalising the curriculum. In: CROWTHER, M.; *et al* (Eds.). **Internationalisation at home: A position paper**. Amsterdam, Netherlands: European Association for International Education, p. 21-27, 2000.
- OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p.29 - 41, 2005.
- PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, set-dez, 2011.
- PANVISAVAS, V.; TAYLOR, J. S. The use of management contracts by international hotel firms in Thailand. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 231-245, 2006.
- PENG, M.W. The Resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, p. 803-829, 2001.
- PIPKIN, A. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.
- PLA-BARBER, J.; DARDER, F. L. **Entry modes in the internationalisation of the Spanish hotel industry**. Paper presented at the 28th European International Business Academy (EIBA) Conference, Athens, Greece, 2002.
- PLA-BARBER, J.; VILLAR, C.; LEÓN-DARDER, F. Augmenting versus exploiting entry modes in soft services. **International Marketing Review**, v. 31, p. 621-636, 2014.
- PMFI. Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu: Portal do Turismo de Foz. <<http://www.pmfi.pr.gov.br/turismo/%3bjsessionid%3d97ff3943c5a2789b15c021358e3d>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics competitions. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov/dec. 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- PURCELL, W.; NICHOLAS, S. Japanese tourism investment in Australia: entry choice, parent control and management practice. **Tourism Management**, p. 245-257. 2001.
- QUER, D.; CLAVER, E.; ANDREU, R. Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. **International Business Review**, p. 362-376, 2007.
- QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**. V. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

RAMMAL, H.; ROSE, E. New perspective on the internationalization of service firms. **International Marketing Review**, v. 31, 2014.

RAMÓN RODRÍGUEZ, A. Determining Factors in Entry Choice for International Expansion: The Case of the Spanish Hotel Industry. **Tourism Management**, p. 597–607, 2002.

RAMÓN RODRÍGUEZ, A. **La internacionalización de la industria hotelera española**. Unpublished PhD Thesis, Universidad de Alicante, Alicante. 2000.

REIS, E. A. **Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa compras como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas indústrias metal mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau - FURB. Blumenau. 2009.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entradas e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G (orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. D. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **REAd**, Porto Alegre, 57 ed., v.13, n. 3, set./dez. 2007.

ROSS JUNIOR, W.T.; ROBERTSON, D.C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, jul. 2007.

RUGMAN, A. M. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internationalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, p. 23-29, 1980.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. **Management International Review**, v. 48, p. 397-411, 2008.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. **Estudios y perspectivas en Turismo**, v. 21, p. 1481-1501, 2012.

SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, p. 29-65, 2009.

SARMENTO, C., F. B; CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. Efeito das Redes Sociais e effectuation em internacionalização de Startups em Aceleradoras. In: 3Es - VII ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 7, 2015 Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SEIFRIZ, M. A.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E. Internationalization and networks in small and medium-sized enterprises: the role of ethnic ties. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 16, n. 50, p. 5-24, 2014.

SILVA, G. F.; SILVA, J. F.; ROCHA, A. Fatores associados à internacionalização de serviços e seu impacto sobre o desempenho: Uma revisão da literatura. In: 3Es - VII ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 7, 2015 Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

SORIA, K. M.; TROISI, J. Internationalization at Home Alternatives to Study Abroad: Implications for students development of global, international, and intercultural competencies. **Journal of Studies in International Education**, v. 18, p. 261-280, 2014.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, p. 443-466, 2005.

TEIXEIRA, E. B. **Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijuí/Sedai**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2007.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

TROSTER, R. L. **Introdução a Economia**. São Paulo. Pearson: 2004.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da escola de samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 12, p. 209-227, 2011.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VARELA, D. M.; FERRAZ, S. F. S.; BASTOS, G. Cooperação Interorganizacional no Trade Turístico de Tarrafal de Santiago (Cabo Verde). In: EnANPAD - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

VERDU, F. **Redes de relacionamentos Interorganizacionais, recursos, e internacionalização: Um estudo na cidade de Maringá (PR)**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

WANG, L.; CHEN, H. A review and prospect on the internationalization process of service multinational corporations. **Journal of Service Science and Management**, v. 8, p. 77-84, 2015.

WEIERMAIR, K.; PETERS, M. The internationalization behaviour of small-and medium-sized service enterprises. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, p. 1-14, 1998.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Uma análise de redes interorganizacionais de hospedagem no nordeste brasileiro. In: EnANPAD - ENCONTRO

CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ZHAO, J. L.; OLSEN, M. D. The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms. **International Journal of Hospitality Management**, p. 79-98, 1997.

ZYLBERSTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Revisão Sistemática

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista setores da empresa

APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevista proprietário

APÊNDICE 4 - Porte da Empresa de acordo com MDIC e SEBRAE

APÊNDICE 5 - Descrição das Instituições de Turismo em Foz do Iguaçu

APÊNDICE 1

Revisão Sistemática

Objetivos e estrutura do relatório

Este relatório tem por objetivo explicar sobre o levantamento de publicações acerca dos temas: Internacionalização de Serviços, Internacionalização em Casa, Redes de Relacionamentos no segmento turístico.

Critérios de busca

Os critérios de busca foram definidos por meio de palavras-chave, das quais compreendem: internacionalização e internacionalização de serviços. Buscou-se definir, a priori, estes elementos de busca, haja vista que se tratam dos elementos principais da dissertação (tema), é importante mencionar que para os periódicos que apresentassem publicações em outros idiomas, as palavras-chave também foram alteradas. Outras palavras-chave foram pesquisadas em sequência nos mesmos periódicos, sendo: hotel (hotéis), turismo, redes de relacionamento, redes interorganizacionais, interorganizacional. Ademais, o critério de busca de publicações sobre as palavras-chave foi por meio de limitações das publicações que tivessem mais de sete anos, ou seja, foram coletadas e analisadas as publicações até o ano de 2009.

Análise quantitativa

A análise quantitativa deste levantamento de publicações foi composta pela quantidade de periódicos, eventos pesquisados e publicações encontradas. Quanto à quantidade de periódicos pesquisados, foram, inicialmente, considerados os periódicos lotados na planilha da plataforma Sucupira classificados no grupo de: ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO, levando em consideração os periódicos que possuísem estrato Qualis-Capes: A2, B1 e B2, de acordo com a pontuação mais recente correspondente, ou seja, ano de 2014. Os periódicos A1 foram selecionados de acordo com publicações nos trabalhos de Silva, Silva e Rocha (2015) e Peng (2001). Em sua publicação no evento 3E's da Anpad, Silva, Silva e Rocha (2015) realizaram um ensaio teórico acerca

dos trabalhos publicados sobre internacionalização de serviços nos últimos dez anos, ou seja, compreendendo o período de 2004 - 2014. A pesquisa demonstra os principais periódicos internacionais acerca do tema de internacionalização, sendo: *JIBS - Journal of International Business Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of International Management*, *International Business Review*, *International Marketing Review*, bem como também apresenta os principais periódicos sobre serviços: *Service Industries Journal* e *Journal of Services Marketing*. A escolha dos periódicos A1 também foi em conformidade com o reconhecido por Peng (2001), do qual citou os periódicos mais relevantes em Negócios Internacionais (periódicos os quais já foram mencionados acima).

Portando a preparação da base para a coleta conteve: 22 periódicos classificados como A1 (considerando os critérios informados, acrescidos dos periódicos mais pontuados em Turismo como o *Annals of Tourism Research* e o *International Journal of Contemporary hospitality management*); 33 periódicos classificados como A2; 40 periódicos no estrato B1, 63 periódicos B2, e 4 periódicos B3 (a escolha dos periódicos B3 foi feita por meio de seleção de nome, bem como pela pontuação passada do Qualis, ou seja, tais periódicos já tiveram pontuações superiores e são direcionados exclusivamente para estudos em Negócios Internacionais). Sendo assim, a base para pesquisa foi composta por 162 periódicos. Os eventos que compuseram a base de busca foram todos os eventos da ANPAD, bem como o Semead da USP - vale ressaltar que os eventos também foram analisados de igual teor, isto é, palavras-chave e data limite da publicação.

Estabelecidos os periódicos, e por meio da aplicação das palavras-chave e data limite de sete anos a base de pesquisa retornou com a quantidade de 132 artigos publicados sobre internacionalização de serviços (ou seja, considerando empresas e estudos de caso de prestadores de serviços); 30 artigos sobre redes de relacionamento interorganizacionais associadas na internacionalização das empresas e 64 artigos sobre internacionalização na hotelaria e no turismo. Totalizando 226 publicações. É importante mencionar que para o interesse desta pesquisa somente foram selecionados os artigos que versassem, o tema de redes associados com a internacionalização, ou seja, para o tema de redes de relacionamentos, perspectivas de outras correntes teóricas não foram consideradas no levantamento. No caso dos artigos que tivessem o principal tema de turismo ou hotelaria, esses foram selecionados também da mesma forma, ou seja, que estivessem ligados com internacionalização ou com redes de relacionamentos. Estabelecidos estes fatores iniciais da busca, foram aplicados critérios de escolha de artigos referente a internacionalização de serviços. Os critérios para escolha dos principais artigos foram sob o requisito de tratar sobre aspectos gerais acerca da

internacionalização de serviços (teórico ou teórico-empírico) ou que estivessem associados com turismo ou hotelaria. Este critério foi útil e justifica-se pelo fato de que os serviços são muito heterogêneos, sendo de difícil transposição teórica para de um segmento para outro segmento, ainda assim, muitos dos artigos encontrados tratavam de outras abordagens teóricas acerca da internacionalização que não é o foco dessa dissertação.

Análise qualitativa

Esta análise qualitativa tem por finalidade refletir sobre as publicações internacionais e nacionais. Quanto ao tema de internacionalização de serviços, em análises as publicações internacionais, estas apresentaram em sua metodologia de pesquisa o tipo quantitativo como o mais utilizado. Grande parte dos artigos apresentam modelos estatísticos de análises e grandes amostras são utilizadas para a pesquisa. No que tange aos artigos nacionais encontrados, acerca da internacionalização de serviços, esses são sustentados, em grande parte, pelo tipo qualitativo de pesquisa, tendo como principal estratégia o estudo de caso, ou estudo de casos múltiplos. O objeto de pesquisa mais presente no levantamento - referente as publicações nacionais - são as organizações tecnológicas e ligadas a tecnologia de informação.

Sendo assim uma das justificativas para a estratégia de estudo de caso pode ser explanada por meio deste levantamento. Uma vez que pesquisas assumem uma característica heterogênea de serviços da qual não permite uma transposição teórica com facilidade, portanto esta dissertação se abarca nessa explicação.

O levantamento das publicações acerca das redes de relacionamentos demonstrou que as publicações nacionais são mais teóricas. Quando empíricas, apresentam entrevistas com no mínimo vinte pessoas, e ainda são mais associadas com a estratégia de estudo de caso para a construção de evidências das redes na internacionalização. Ainda sobre este tema o levantamento internacional caracterizou-se por ser mais associado com criações de modelos e frameworks utilizando também entrevistas e tipo qualitativo de pesquisa.

Portanto um ponto importante a versar é que a constituição e análise de redes de relacionamento interorganizacionais requer a utilização do instrumento de coleta de roteiros de entrevistas, uma vez que é possível entender sob vários ângulos a constituição da rede de relacionamentos, ao invés da utilização de questionários e grandes amostragens. Ainda assim, as redes são limitadas em uma quantidade específica de empresas que a constituem o que também se justifica pelo uso das entrevistas.

Já no que diz respeito ao levantamento acerca do tema de Hotelaria e Turismo 22 publicações trabalharam o tema de redes de relacionamento na Hotelaria e Turismo, novamente, demonstram o estudo de caso como principal estratégia de pesquisa. O desenvolvimento é em explicar a constituição de cluster e apl's em trades turísticos, bem como em redes hoteleiras. As pesquisas levaram, portanto, ao número de 22 publicações que trabalhassem redes de relacionamentos interorganizacionais na hotelaria, e 41 que pesquisaram internacionalização na hotelaria. É importante mencionar que de todos os trabalhos encontrados, apenas um consolidou em seu estudo o tema de redes de relacionamentos interorganizacionais com internacionalização tendo como objeto de estudo a hotelaria. Trata-se de uma tese de doutorado publicado em 2010 “*Network relationships and the internationalisation of the tourism economy*” por Zélia Maria de Jesus Breda.

Em complemento a este trabalho de Breda (2010), buscou-se por meio de levantamento de publicações também pesquisas-empíricas acerca da internacionalização de hotéis, objetivando fundamentar o constructo teórico da dissertação - foram encontrados 5 trabalhos empíricos sobre internacionalização de hotéis entre o período de 2011 e 2015 (período não analisado pela autora).

Para finalizar esta análise qualitativa, os principais autores mais citados na internacionalização de serviços são: ERRAMILLI (1990; 1991; 1992); AGARWAL, ERRAMILLI e DEV (2003); DUNNING e KUNDU (1995); CONTRACTOR, KUNDU e HSU (2003). Os pesquisadores mais citados nacionais são: ROCHA, MELLO e SILVA (2009); CARNEIRO, ROCHA e SILVA (2008).

APÊNDICE 2

Roteiro de Entrevista - Setores da empresa

Empresa: (data, local, Início e término)

Setor: (Hospedagem, A&B, Marketing, Administração, Recursos Humanos)

Entrevistado: (Nome, formação, função, tempo de atuação na empresa)

1. Quais os principais objetivos do setor?
2. Comente qual o envolvimento do seu setor com clientes internacionais.
3. Que adaptações você precisa fazer para atender esses clientes?
4. Que fatores você julga que são dificultadores nesse processo de atender um cliente internacional? Quais seriam e por quê? Como você faz para resolvê-las?
5. Como seus funcionários lidam em atender um cliente internacional?
6. Que tipo de facilidades o hotel possui para ajudar a desenvolver o atendimento com eles?
7. Existem vantagens em ter hóspedes internacionais? Quais seriam e por quê?
8. Você tem parceria com outras empresas? Como isso favorece o atendimento a esses clientes?
9. Quais são os próximos planos para o desenvolvimento de seu setor? Estratégias? Etc..

10. A seguir indique as organizações e as instituições com as quais sua organização mantém contato mais frequente. Na sequência, indique também as características do relacionamento (confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto), a frequência dos contatos e o tipo de relacionamento.

Nome da organização	Confiança existente no relacionamento – escolha uma das alternativas					Troca de informação refinada – escolha uma das alternativas					Resolução de problemas em conjunto – escolha uma das alternativas					Frequência dos contatos – escolha uma das alternativas					Tipo de relacionamento – escolha quantas alternativas forem necessárias																																																										
	Não existe confiança					Muita confiança					Não existe troca					Muita troca					Não existe resolução em conjunto					Muita resolução em conjunto					Muito esporádico					Esporádico					Nem esporádico nem frequente					Frequente					Muito frequente					Comprador					Fornecedor					Parceiro					Concorrente					Outro. Qual? _____			
1.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
2.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
3.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
4.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
5.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
6.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	

APÊNDICE 3

Roteiro de Entrevista - Proprietário

Empresa: (data, local, Início e término)

Entrevistado: (Nome, formação, função, tempo de atuação na empresa)

Histórico: (Nome, data de constituição, fundadores, fatos marcantes até o momento, produtos, mercados de atuação, quantidade de funcionários, valor exportado (MDIC))

1. Categoria do Hotel () 5 estrelas () 4 estrelas () 3 estrelas
2. Ano de abertura do Hotel _____
3. Capacidade total de (Nº de Quartos) _____ (Nº de Camas) _____
4. Instalações: () TV () Telefone () Bar () Salão () Estacionamento () Centro de Conferência () Restaurante () Centro de negócios () SPA () Piscina () Ginásio () Quadras () Serviço de lavanderia () Entretenimento () Áreas públicas () Outros _____
5. O estabelecimento é () Sociedade unipessoal () Empresa de parceria () Sociedade de responsabilidade limitada () Sociedade anônima () Cooperativa
6. O estabelecimento é () Gerido pelo proprietário ou por membros da família () Gerido pela empresa () Sob um gerenciamento de contatos com outra empresa () Sob um contrato de franquia.
7. Número de Empregados em: Número total _____; Em temporada turística (outubro, dezembro, janeiro e junho) _____; Alta temporada: (Dezembro - Janeiro) _____; Baixa temporada (Maio - Setembro) _____
8. Percentual de empregados com educação / formação no setor do turismo _____
9. Sua companhia é afiliada com alguma associação de turismo? Sim (quais); Não (Por que)?
10. Em sua opinião, quais são as principais vantagens de ser filiado a uma associação? (Por favor, indique em termos gerais três grandes vantagens).
 - a. 1 _____
 - b. 2 _____
 - c. 3 _____
11. Em sua opinião, quais são as principais desvantagens sendo filiado a uma Associação? (Por favor, indique em termos gerais três grandes inconvenientes).
 - a. 1 _____
 - b. 2 _____

c. 3 _____

12. Quais os principais objetivos da sua empresa?
13. Sua empresa já estabeleceu relações com empresas locais? Empresas nacionais? E internacionais?
14. Quanto disposto a empresa estaria em estabelecer relações no futuro? Empresas Locais? Nacionais? Internacionais?
15. Quanto disposto a empresa estaria em estabelecer relações no futuro? Como seria?
 - a. Outros estabelecimentos hoteleiros?
 - b. De alimentos e bebidas?
 - c. Empresas de transporte?
 - d. Operadores turísticos e agências de viagens?
 - e. Empresas envolvidas em atividades culturais?
 - f. Empresas envolvidas em atividades desportivas?
 - g. Empresas envolvidas em outras atividades de lazer?
 - h. Entidades governamentais?
16. Como você classificaria os benefícios obtidos pela empresa em aderir a um relacionamento com outra organização (s)?
17. Como você considera a importância de aderir a um relacionamento com outra organização?
 - a. Atingir os objetivos da empresa?
 - b. Serviço conjunto e qualidade padrões?
 - c. Desenvolver produtos inovadores?
 - d. Fornecer suporte técnico?
 - e. Superar o comércio e o investimento barreiras?
 - f. Fidelizar os consumidores?
 - g. Lidar com a concorrência?
 - h. Melhorar o nível tecnológico e inovação?
 - i. Fornecer treinamento e educação programas?
 - j. Melhorar a produtividade e inovação?

- k. Melhorar a eficiência de marketing?
 - l. Melhorar a participação de mercado e alcance?
 - m. Buscar a novos mercados?
 - n. Obter o investimento e financiamento?
 - o. Melhorar o rendimento?
 - p. Se internacionalizar?
18. Quais as categorias de hóspedes mais frequentes do hotel?
19. Os hóspedes do estabelecimento são: _____(%Nacional) _____(%Internacional) e
Quais as cinco principais localidades nacionais e internacionais:
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
20. Em sua opinião, quais os principais motivos com que os hóspedes visitam a cidade de Foz do Iguaçu? E o hotel?
21. Qual a permanência média dos hóspedes estrangeiros nos períodos de:
- a. Alta Temporada_____
 - b. Baixa Temporada_____
22. Qual o período de permanência dos hóspedes nacionais nos períodos de:
- a. Alta Temporada_____
 - b. Baixa Temporada_____
23. Em sua opinião, quais os principais efeitos negativos percebidos pelos turistas em Foz do Iguaçu?
24. Em sua opinião, quais seriam os principais atrativos a serem desenvolvidos pela cidade de Foz do Iguaçu no futuro?
25. Em sua opinião, quais os principais segmentos mais rentáveis na cidade de Foz do Iguaçu que são afetados pelo turismo?

26. Quando lida com clientes internacionais, quais são as estratégias que o senhor adota para atendimento? Acredita que nesse sentido o hotel é internacionalizado? Poderia indicar alguns fatores quanto:

- a. Oportunidade de aprendizagem
- b. Conhecimentos e riscos
- c. Recursos necessários para atender (financeiros, físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, reputação)
- d. Barreiras (culturais, idiomas, etc)
- e. Imagem do Brasil no exterior

27. A seguir indique as organizações e as instituições com as quais sua organização mantém contato mais frequente. Na sequência, indique também as características do relacionamento (confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto), a frequência dos contatos e o tipo de relacionamento.

Nome da organização	Confiança existente no relacionamento – escolha uma das alternativas					Troca de informação refinada – escolha uma das alternativas					Resolução de problemas em conjunto – escolha uma das alternativas					Frequência dos contatos – escolha uma das alternativas					Tipo de relacionamento – escolha quantas alternativas forem necessárias																																																										
	Não existe confiança					Muita confiança					Não existe troca					Muita troca					Não existe resolução em conjunto					Muita resolução em conjunto					Muito esporádico					Esporádico					Nem esporádico nem frequente					Frequente					Muito frequente					Comprador					Fornecedor					Parceiro					Concorrente					Outro. Qual? _____			
1.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
2.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
3.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
4.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
5.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
6.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
7.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
8.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
9.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	
10.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o																																																	

APÊNDICE 4

Critérios para classificação de empresas quanto ao porte (MDIC e SEBRAE)

Porte Empresa	Indústria		Comércio e Serviços	
	Número de empregados	Valor exportado	Número de empregados	Valor exportado
Micro	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande	Mais de 200	Mais de US\$ 20 milhões	Mais de 80	Mais de US\$ 7 milhões

Quadro 8 - Critérios para definir porte de empresa

Fonte: MDIC (2016)

Nota: Caso uma empresa enquadre-se ao mesmo tempo em critérios de portes diferentes, é classificada no critério maior.

Porte empresa	Indústria	Comércio e Serviços
	Número de empregados	Número de empregados
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Mais de 500	Mais de 100

Quadro 9 - Critérios de classificação de empresas quanto ao número de empregados

Fonte: SEBRAE (2016)

APÊNDICE 5

Descrição das Instituições de turismo em Foz do Iguaçu

Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu: Em agosto de 1980, aconteceu no Hotel Bourbon o "I Seminário de Turismo" de Foz do Iguaçu, no qual participaram entidades públicas e privadas, técnicos e autoridades, com o objetivo de congregar e coordenar as atividades relacionadas ao planejamento e desenvolvimento do município. Um dos resultados mais efetivos foi a proposta de criação de uma Secretaria, adotando-se um plano diretor e uma política de turismo. A viabilização da Secretaria Municipal de Turismo aconteceu três meses após o referido Seminário, efetivado através da Lei nº 1.081, de 19 de novembro de 1980.

No ano de 1987, foi encaminhado à Câmara Municipal um anteprojeto de Lei da criação de uma empresa de economia mista para o gerenciamento do turismo, mas não se conseguiu efetivar a constituição desta empresa. Em janeiro de 1989, assumiu uma nova equipe na Secretaria de Turismo, que apresentou um Projeto Lei substitutivo pleiteando novamente a criação de uma empresa, e finalmente em 21 de dezembro de 1989 foi aprovada, através da Lei nº 1.470, a criação da "Foz do Iguaçu Turismo S/A – FOZTUR", uma empresa de economia mista, 51% do seu capital subscrito pelo município de Foz do Iguaçu e 49% pela iniciativa privada.

Em dezembro de 1998, a Câmara Municipal aprovou o Projeto de Lei propondo a reestruturação organizacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e, conforme o disposto no artigo 44º, da Lei nº 2.184, de 23 de dezembro de 1998, propôs-se a extinção da FOZTUR, criando a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico. Essa nova Secretaria assumiu as atribuições desenvolvidas pela FOZTUR e também as atribuições da extinta Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Abastecimento. Em janeiro de 2001, com a Lei nº 2.362, é criada a Secretaria Municipal de Turismo, desmembrando-se a atividade turística do setor de indústria e comércio.

ABAV - Associação Brasileira de Agências de viagens: A ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens do Paraná) é uma entidade sem fins lucrativos, constituída por agências de viagens e turismo do Estado (sócios ativos), e outras empresas do segmento turístico, como locadoras de veículos, hotéis, órgãos oficiais, empresas de eventos (tidos como sócios afiliados). Com sede em Curitiba e Delegacias Regionais em Foz do Iguaçu, Londrina e Maringá, a ABAV-PR foi fundada em 17 de maio de 1969, por Rui Antonio Scarante, o 1º presidente da entidade (gestão de 1969 a 1973). A ABAV-PR atua com a

missão de promover, representar e defender os interesses dos associados, contribuindo para o desenvolvimento do setor do turismo no Paraná.

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Paraná: A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH é uma das mais antigas entidades do setor turístico nacional. Foi fundada em 9 de novembro de 1936, na cidade do Rio de Janeiro, durante a realização do I Congresso Nacional Hotelaria. A partir de então, o dia 9 de novembro passou a ser comemorado como o Dia do Hoteleiro. Tendo como principal finalidade a organização e defesa da classe hoteleira nacional, a ABIH foi reconhecida como Órgão de Utilidade Pública, através do Decreto nº 35452 de 03/05/1954.

É uma instituição de âmbito nacional, com representatividade em todos os estados do Brasil e que congrega sob a mesma orientação, hotéis e similares de todos os recantos do país, através de suas unidades estaduais e regionais. No estado do Paraná, foi fundada em 1965, e tem sede na cidade de Curitiba. Para expandir suas atividades para o interior do estado, a ABIH PR instituiu em 2001, uma sede regional no oeste paranaense. A ABIH Regional Oeste do Paraná está sediada na cidade de Foz do Iguaçu, abrangendo todos os 50 municípios da região.

ICVB - Iguassu Convention & Visitors Bureau: O Iguassu Convention & Visitors Bureau foi criado em 2007, e é o resultado da união de empresas de Foz do Iguaçu, Puerto Iguazú e Ciudad del Este. É uma entidade focada no marketing do Destino Iguassu a fim de promover a cidade e região atraindo turistas e eventos. O ICVB é mantido pela iniciativa privada pertencente ao trade turístico local. Possui como missão: “Promover o desenvolvimento turístico, econômico e social de Foz do Iguaçu e Região, por meio de ações que visem o aumento da demanda turística e gerem oportunidades de negócios aos associados”. E seus valores são: Ética; honestidade; transparência; profissionalismo; comprometimento; excelência; valorização dos associados, colaboradores e clientes.

POLO IGUASSU - Instituto Polo Internacional Iguassu: O Instituto Polo Internacional Iguassu foi criado em 1996 para realizar e apoiar iniciativas de instituições e movimentos orientados para a integração, estruturação e desenvolvimento turístico da Região Trinacional do Iguassu. Atua em ações nas áreas científicas, tecnológica, culturais, educacionais, socioeconômicas e de desenvolvimento institucional. Atualmente, o Instituto direciona atua nas áreas de gestão, pesquisa e educação para o turismo e possui a Missão de: “Atuar de forma integrada nas áreas de gestão, educação e pesquisa em turismo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social sustentável, em âmbito nacional e internacional, especialmente na Região Trinacional do Iguassu”.

SEBRAE - Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas: Criado na década de 1970, o Sebrae apoia as decisões dos empresários, dos potenciais empresários e dos potenciais empreendedores, no campo e na cidade, porque é a instituição que entende de pequenos negócios e possui a maior rede de atendimento do País. No Paraná, conta com seis regionais e 12 escritórios. A instituição chega aos 399 municípios por meio de Pontos de Atendimento ao Empreendedor, Salas do Empreendedor e parceiros locais, como associações, sindicatos, cooperativas, órgãos públicos e privados. O Sebrae/PR oferece palestras, orientações, capacitações, treinamentos, projetos, programas e soluções empresariais, com foco em empreendedorismo e gestão; empresas de alto potencial e potencialização; educação empreendedora; startups; liderança; e ambiente de negócios. E possui a Missão de: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

PTI - Parque Tecnológico Itaipu: O Parque Tecnológico Itaipu (PTI) integra instituições de ensino e pesquisa, entidades governamentais e empresas da iniciativa privada em prol do desenvolvimento científico e tecnológico, da inovação, da formação de competências, da qualificação técnica e atividades produtivas. A Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil é a entidade responsável pela gestão desse espaço e, também, pela execução de um conjunto de atividades com foco em negócios, inovação e desenvolvimento humano.

Além das instituições já mencionadas, outras são, igualmente, representativas no âmbito da cidade de Foz do Iguaçu, no que tange ao Turismo. Destacam-se os sindicatos: **SECHSFI** - Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Foz do Iguaçu / **STTHFI** - Sindicato dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu. **SINDIHOTEIS / SHRBSFI** - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu. **SINDTAXI** - Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de Foz do Iguaçu; **SINDETUR** - Sindicato das Empresas de Turismo de Foz do Iguaçu. **SINGTUR** - Sindicato dos Guias de Turismo e Municipais da Costa Oeste. E o Conselho municipal de Turismo o **COMTUR**.