



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 02, art. 3, p. 42-62, fev. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.02.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Estratégias de Internacionalização: Análise de uma Empresa do Setor de Turismo no Brasil

### Internationalization Strategies: Analysis of a Tourism Sector Company in Brazil

#### Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt

Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio

Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Turismo da UNIGRANRIO

E-mail: [flora\\_thamiris@hotmail.com](mailto:flora_thamiris@hotmail.com)

#### Josir Simeone Gomes

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio

E-mail: [josirsgomes@gmail.com](mailto:josirsgomes@gmail.com)

---

#### Endereço: Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt

Av. Perimetral Professor José de Souza Herdy, 1.160 -  
Jardim 25 de Agosto - Duque de Caxias, Rio de Janeiro,  
Brasil - Cep 25.071-202. Brasil.

#### Endereço: Josir Simeone Gomes

Av. Perimetral Professor José de Souza Herdy, 1.160 -  
Jardim 25 de Agosto - Duque de Caxias, Rio de Janeiro,  
Brasil - Cep 25.071-202. Brasil

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 06/02/2021. Última versão  
recebida em 15/02/2021. Aprovado em 16/02/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

O turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no Brasil e no mundo. O que justifica a pesquisa é a falta de uma política de Estado para o turismo e o excesso de tributações que recaem sobre quem faz viagens nacionais e internacionais, impedindo que o setor se desenvolva no Brasil à mesma medida que em outros países se destacam. Este cenário tem impossibilitado, ou atrasado, o processo de internacionalização de empresas turísticas no Brasil. Logo, este estudo objetiva analisar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa de turismo brasileira Hotel Urbano - Hurb, verificando a capacidade competitiva da atividade turística no Brasil e o papel das tecnologias nas tendências de mercado. Como procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa é qualitativa. Quanto aos fins, é descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo. Foi realizado um estudo sistemático bibliográfico e documental quanto aos meios. Utilizou-se a pesquisa documental no site do Hurb como um dos instrumentos de coleta de dados. Como principais resultados, o Hurb no Brasil é considerado uma empresa que vem alcançando bons índices de faturamento. As etapas traçadas indicam que há convergências com os procedimentos para o processo de internacionalização, mas que tudo ainda está muito incipiente. De acordo com o discurso do CEO, foi percebido que a internacionalização deve ocorrer inicialmente por meio de reservas em hotéis internacionais com parcerias que intermediarão o processo, etapa que possibilitará perceber como são seus novos consumidores e parceiros internacionais.

**Palavras-chave:** Estratégias de Internacionalização. Turismo. Hotel Urbano.

## ABSTRACT

Tourism is the fastest growing activity in the tertiary sector in Brazil and worldwide. What justifies the research is the lack of a State policy for tourism, and the excess of taxes that fall on those who make national and international trips, preventing the sector from developing in Brazil to the same extent that in other countries they stand out. This scenario has prevented, or delayed, the internationalization process of tourist companies in Brazil. Therefore, this study aims to analyze the internationalization strategies adopted by the Brazilian tourism company Hotel Urbano - Hurb, verifying the competitive capacity of tourism in Brazil and the role of technologies in market trends. As methodological procedures, the nature of the research is qualitative. As for the ends, it is descriptive and as for the means, field research. A systematic bibliographic and documentary study was carried out as to the means. Documentary research on the Hurb website was used as one of the data collection instruments. As main results, Hurb in Brazil is considered a company that has been achieving good sales figures. The traced steps indicate that there are convergences with the procedures for the internationalization process, but that everything is still very incipient. According to the CEO's speech, it was realized that internationalization should occur initially through reservations at international hotels with partnerships that will mediate the process, a step that will make it possible to understand how their new consumers and international partners are.

**Keywords:** Internationalization Strategies. Tourism. Hotel Urbano.

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no Brasil e no mundo. Além de criar direta e indiretamente vários postos de trabalho, tem movimentado a economia das regiões onde se insere.

A atividade turística é um dos principais desempenhos econômicas em todo o mundo, e há boas perspectivas de que este *boom* de desenvolvimento continue persistindo. O turismo contribui essencialmente para a subsistência, mas também para a qualidade de vida.

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa de turismo brasileira Hotel Urbano - Hurb, verificando a capacidade competitiva da atividade turística no Brasil e o papel das tecnologias nas tendências de mercado.

O que justifica a pesquisa é a falta de uma política de Estado para o turismo e o excesso de tributações que recaem sobre quem faz viagens nacionais e internacionais, impedindo que o setor se desenvolva no Brasil à mesma medida que outros países se destacam. Este cenário tem impossibilitado, ou atrasado, o processo de internacionalização de empresas turísticas no Brasil. Os altos impostos cobrados de empresas de aviação, por exemplo, dificultam o crescimento do número de viagens no país, além do mais, impede que, com preços menores, brasileiros possam viajar a lugares mais distantes no território nacional.

Mais uma justificativa deve-se ao fato de tal análise poder contribuir para melhor entendimento sobre a internacionalização de uma empresa brasileira de turismo líder no mercado atual. Ademais, como ela atua no mercado competitivo, se expande e sobrevive à crise, além da alta carga tributária presente no país.

Com relevância, faz-se necessária uma discussão de um dos principais setores da economia brasileira e com grande potencial de desenvolvimento, pois o Turismo é um dos setores econômicos mais importantes do mundo. O setor é responsável por 9,8% do PIB mundial e 5,4% das exportações mundiais, o que corresponde aproximadamente a 7,6 trilhões de dólares anuais (WTTC, 2017).

Para sobreviver a este mercado crescente e competitivo, é necessário utilizar-se de estratégias que se preocupem com a sustentabilidade e a melhora da posição dos destinos turísticos neste mercado (BRANDÃO; JOIA; TELES, 2016). Ademais, as empresas de mercados emergentes da América Latina estão cada vez mais engajadas na internacionalização. No entanto, há pouca pesquisa sobre como essas empresas alcançam desempenho internacional, por isso a importância deste estudo.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma, além desta introdução: a seção dois apresenta os principais conceitos de estratégia e internacionalização de empresas, trazendo um panorama da capacidade competitiva do setor de Turismo no Brasil, as tendências de mercado e a importância da questão tecnológica para os dias de hoje. A seção três explica os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e a seção quatro a análise dos resultados sobre o processo de internacionalização do Hotel Urbano. Por último, na seção cinco são expostas as considerações finais do trabalho desenvolvido e as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia e Internacionalização de Empresas**

A competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações destinados a explorar as competências essenciais e obter uma vantagem competitiva. Ao escolher uma estratégia, as empresas fazem escolhas entre alternativas concorrentes como o caminho para decidir como elas irão buscar a competitividade estratégica (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2013).

Uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que cria valor superior para os clientes e que seus concorrentes são incapazes de duplicar ou achar muito caro para imitar. Uma organização pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis somente depois que os esforços dos concorrentes para duplicar sua estratégia cessaram ou falharam. Além disso, as empresas devem entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia de criação de valor de uma empresa determina por quanto tempo a vantagem competitiva durará (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2013).

A importância da competitividade para que as empresas realmente entrem no mercado global de maneira otimizada, afirmando que a imersão internacional é gradualmente alcançada, primeiro no mercado local, ajustando as condições internas que favorecem a oferta no mercado interno e depois entrando no mercado global, seja em termos exportações, importações e/ou investimentos estrangeiros (CÓRDOBA; RODENES; RUEDA, 2018). Atualmente, segundo os autores, quase não existe empresa (grande ou pequena) que não sinta

os efeitos de eventos na competição global, já que a maioria das empresas vende seus produtos, recebe insumos de outros países e compete com bens e serviços do exterior.

A competitividade como estratégia permite afirmar que as empresas se transformam em exportadores, não da noite para o dia, mas passo a passo mediante um processo de desenvolvimento de exportações formado por diferentes motivos de internacionalização, elementos administrativos e corporativos da empresa, influência dos agentes de mudança e a capacidade da empresa para superar as barreiras de internacionalização. Consequentemente, as empresas que consideram a internacionalização dentro de sua estratégia devem decidir se o fazem via exportação, importação e/ou investimento (CÓRDOBA; RODENES; RUEDA, 2018).

Isto posto, as empresas definem quatro objetivos concretos em seu processo de estratégia competitiva para entrar no mercado internacional: 1) ampliar suas vendas; 2) adquirir recursos; 3) diversificar suas fontes de vendas e suprimentos; 4) reduzir o risco competitivo. Esses quatro aspectos ilustram que a estratégia competitiva por meio dos mercados globais envolve a saída do mercado local, devido às vantagens de um mercado internacional que melhora o funcionamento da empresa em vendas, recursos, aquisições e risco competitivo. Além disso, devem avaliar as influências externas com foco em fatores físicos e sociais relacionados a políticas, condições geográficas, valores e características econômicas. Da mesma forma, é necessário rever o ambiente competitivo que permite às empresas entrar no mercado internacional com claras vantagens em preços, diferenças e capacidades (CÓRDOBA; RODENES; RUEDA, 2018).

A internacionalização é um processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico das empresas, de forma a operarem em países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. Esse dinamismo é considerado uma estratégia que acelera as atividades econômicas de organizações com mercados internacionais (BARRETO, 2002; SOUZA; FENILI, 2012). Considerado um processo estratégico, possibilita a transferência de produtos, serviços ou recursos, além das fronteiras de origem. (ANDERSEN, 2012).

Dentre os formatos teóricos de internacionalização propostos no âmbito das estratégias, existe o Modelo da Escola de Uppsala que tem como enfoque o comportamental, a razão de a internacionalização ocorrer como consequência da necessidade de crescimento, e por meio de uma sequência lógica e cumulativa, onde cada estágio proporcionará aprendizagem e aperfeiçoamento necessário para o avanço em novas etapas (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

Esse modelo estabelece 4 etapas no processo de internacionalização, conforme Quadro 1:

**Quadro 1 – Estágio de internacionalização Modelo Uppsala**

<b>Etapas</b>	<b>Conceito</b>
Estágio 1	Não existem atividades regulares de exportação;
Estágio 2	A exportação é feita por representantes independentes;
Estágio 3	Estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
Estágio 4	Unidades de operações no exterior;

Fonte: Adaptado de Hemais e Hilal (2002)

As etapas desses estágios permitem às organizações uma abordagem prudente em relação ao processo de internacionalização, possibilitando experimentar o mercado de forma cautelosa. Para Johanson e Vahlne (1977), os estágios sequenciais indicam o comprometimento crescente de recursos com o mercado internacional, indicando que as atividades correntes (operações) se diferenciam em razão da experiência acumulada.

O modelo de Uppsala estabelece uma característica relevante na percepção da distância psíquica ou psicológica entre o país de origem e os países estrangeiros no processo de internacionalização da firma. Esta distância pode ser definida como as diferenças percebidas entre valores, idiomas, práticas ou controles gerenciais, desenvolvimento industrial e educação de dois países, ou seja, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande, seguindo esta concepção, inviabilizaria a realização de negócios internacionais (HEMAIS; HILIAL, 2002).

Com relação à classificação das empresas internacionalizadas, podem ser destacadas (BARTLETT; GHOSHAL, 1992):

- i. Empresa exportadora: aquela que está no início do processo de internacionalização e as suas unidades operacionais estão sediadas no país de origem;
- ii. Empresa Multinacional: aquela que pretende explorar as vantagens competitivas domesticamente diversificando atividades em outros países. Nesse caso, a empresa matriz reproduz quase que na íntegra suas atividades nas empresas filiais no exterior, mas com respeito às diferenças culturais;

- iii. Empresa Global: é aquela que tem objetivo adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, mas concentrando suas atividades críticas em um ou poucos países;
- iv. Empresa transacional: aquela que combina a máxima eficiência econômica a uma máxima capacidade de responder a mercados locais, e uma flexibilidade para replicar as experiências surgidas em alguns países para toda organização.

Além dos já evidenciados, outros aspectos também são relevantes para que as firmas enfrentem o mercado internacional (MINEVINI, 2008):

- a) Fortalecimento da posição comercial da empresa;
- b) Possibilidade de obter preços mais rentáveis e competitivos;
- c) Prolongamento do ciclo de vida do produto;
- d) Diminuição da dependência do mercado interno;
- e) Melhoria da qualidade do produto;
- f) Possível diminuição da carga tributária por meio da utilização de incentivos fiscais.

Todo conhecimento gerado na internacionalização produz resultados satisfatórios para qualquer empresa, principalmente pela possibilidade de inovar em mercados desconhecidos e aprender com os resultados positivos e negativos.

Apesar dos conceitos e aspectos relacionados para compreender a internacionalização, fica evidente que esse processo não é único e que cada empresa deve se apropriar daquilo que for mais pertinente no momento. Para Cohen e Levinthal (1990), os resultados do processo de internacionalização só serão de fato efetivos se as empresas tiverem capacidade de absorver esses novos conhecimentos, transformando-os em oportunidades e integrando-os às estratégias e processos.

## **2.2 A Capacidade Competitiva da Atividade Turística no Brasil**

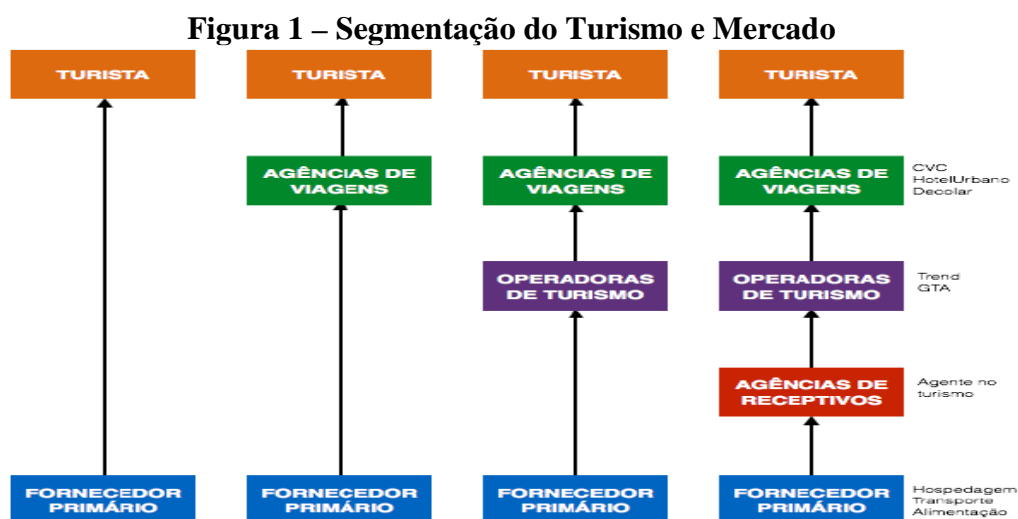
O turismo é um dos setores mais importantes da economia em todo mundo, chegando a representar, em muitas regiões, a única atividade econômica com potencial de crescimento. O turismo tem como objetivo oferecer as melhores condições para a geração de renda e de empregos para a população, o crescimento econômico e das receitas do Estado e Municípios e o desenvolvimento sustentável e a coesão socioeconômica de um país.

Atualmente, o mercado de trabalho do turismo pode ser dividido em atividades primárias e secundárias. As primeiras seriam aquelas relacionadas ao agenciamento; enquanto



o segundo grupo seriam as provenientes do setor de eventos, de entretenimento, entre outros (PIMENTEL; DE PAULA, 2014).

O turismo predominante é visto como uma indústria que produz riqueza e renda para o destino. Segundo Barretto (2000), do ponto de vista comercial, o turismo é um produto que se elabora com as matérias-primas da natureza (recursos naturais), ou da cultura material (recursos culturais), acrescido de equipamentos para prestar serviços de recreação, alimentação e hospedagem, aos quais se chega por meio de um transporte. Esse produto é colocado no mercado e adquirido pelos interessados, os turistas, dentro de suas regras, conforme a Figura 1.



Fonte: Ministério do Turismo (2010)

O turista está em busca do conhecimento de outras culturas. Isso tende a mudar seu desejo de consumo em um curto espaço de tempo. Sendo assim, a necessidade de descobrir novos lugares ganha espaço no nosso mercado, que a cada dia se torna mais competitivo. Para sobreviver a este mercado crescente e competitivo, os destinos necessitam conhecer melhor a sua demanda e, inclusive, definir estratégias que se preocupem com a sustentabilidade e a melhora da sua posição neste mercado. (BRANDÃO; JOIA; TELES, 2016).

Segundo dados da WTO, em 2005 as receitas do turismo eram estimadas em 682 bilhões de dólares. Essa cifra baseia-se em dados da maioria dos países em que é possível colher dados durante todo o ano. As receitas do turismo internacional (turistas que pernoitam ou apenas passam o dia) são consideradas exportações e incluem todas as atividades realizadas pelos turistas internacionais, ou seja: hospedagem, alimentação, bebidas, transporte local, entretenimento, compras (CESARIO, 2008).



Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), mais do que uma sofisticada atividade de prestação de serviços, o turismo é um negócio que responde por 10% do PIB mundial (aproximadamente US\$ 4 trilhões), gera 200 milhões de empregos, deve movimentar 1,6 milhão de viajantes até 2020 e atinge outras centenas de milhões de pessoas, estendendo seu impacto também à área social, política e cultural (CESARIO, 2008).

Nos últimos 50 anos, diversas transformações ocorreram e incidiram sobre o crescimento e desenvolvimento do turismo. Ansarah (2002) observa que a evolução do mercado de trabalho em turismo no Brasil tem relação com a demanda nacional e internacional de turistas. Para Aranha e Rocha (2014), o crescimento do turismo traz consigo a necessidade de capacitação profissional para o setor e agregação de valor às empresas. Ainda de acordo com autora, todas as profissões, não somente as que estão ligadas ao turismo, como condição de empregabilidade e lucro no mundo dos negócios, estão exigindo de seus profissionais autonomia intelectual, maior capacidade de raciocínio, senso crítico, atitudes inovadoras e empreendedoras, além de aptidão para prever cenários e sanar problemas.

### **2.3 Tendências de Mercado e o Papel das Tecnologias**

A pressão da concorrência e por inovações aumenta drasticamente no setor turístico. Os destinos se veem forçados a atender às mudanças nas necessidades dos usuários e procuram ajustar-se às novidades que constantemente aparecem no mercado, onde é intensa a luta pelos clientes. Para que o turismo se desenvolva de forma sustentável e bem-sucedida, é importante que essa indústria se adapte às diversas megatendências relativas a este mercado e grupos alvos. Como influência direta sobre o turismo e a demanda dos viajantes verifica-se: transformações dos valores sociais, motivos e necessidades, mudanças em características socioeconômicas bem como no comportamento em relação a informações de comunicação (CESARIO, 2008). Tais mudanças atingirão a todos, resta saber se os sujeitos estão bem preparados para isso.

As intensas transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas nos setores de transporte, computação e telecomunicações, incluindo o desenvolvimento da Internet e, conseqüentemente, do comércio eletrônico provocaram grandes mudanças nas formas de atuação das empresas. Fatores de produção, mercados consumidores, estratégias de marketing foram alguns dos elementos simultaneamente adaptados, criados e reforçados pelo processo de globalização, que tem como motores a política econômica liberal e a remoção de

obstáculos regulatórios, propiciando, dessa forma, o crescimento vertiginoso do fluxo internacional de pessoas, investimentos e do comércio de bens e serviços (CESARIO, 2008).

Todas essas mudanças ocorrem com o advento da globalização, uma vez que um dos argumentos favoráveis à globalização é o impressionante aumento das chegadas internacionais. No mercado de turismo, os destinos turísticos e tudo o que eles têm a oferecer estabelecem uma verdadeira concorrência entre si. Em razão da grande transparência do mercado (entre outros motivos, por causa da internet), a intensidade da concorrência nos preços e a eficiência dos produtos aumentaram fortemente (CESARIO, 2008).

As tendências e condições relacionadas à tecnologia podem ser colocadas em três categorias: a) difusão de tecnologia e tecnologias disruptivas, b) a era da informação, c) o aumento da intensidade do conhecimento. Por meio dessas categorias, a tecnologia está alterando significativamente a natureza da concorrência e contribuindo para ambientes competitivos instáveis como resultado disso (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2013).

No campo do turismo, a tecnologia tem sido uma aliada importante para expansão dos negócios no mundo globalizado. Atrelado à evolução tecnológica do mercado, o segmento turístico sofreu transformações expressivas em suas relações comerciais, pois, com as novas tecnologias da informação, pode compactar, analisar e gerar conhecimento por meio de informações recebidas de seus parceiros e clientes e, dessa forma, inovar (PIRES, 2010).

Cesário (2008) destaca que o turismo, como tudo no universo do consumo, está marcado pela polarização do mercado. Os produtos do segmento médio, não diferenciado, se tornam cada vez mais difíceis de vender. Por outro lado, os produtos de baixo preço, padronizados ou de massa, tendem a apresentar um desempenho cada vez melhor nas vendas (por exemplo, cadeias de hotéis econômicos, linhas aéreas de baixo preço, pacotes “tudo incluído”, entre outros). O mesmo acontece com os produtos da outra ponta, de luxo, de prestígio e com um preço elevado (cruzeiros, hotéis do tipo *spa* e outros).

A área do turismo, assim como outras áreas, tem utilizado a tecnologia para divulgar seus produtos e serviços diante da internet. Isso tem ocorrido porque com a difusão do acesso à internet, os clientes, fornecedores e stakeholders podem rapidamente ter informações sobre empresas, produtos, clientes e serviços de pré e pós-venda. Essa mudança fundamental que a internet impôs no mercado é a impressionante desintegração dos canais intermediários de comunicação e o envolvimento direto com o cliente (GUIMARÃES, 2007).

Segundo Guimarães e Menezes (2016, p. 7), “o planejamento de viagens é dominado por recursos *online* no Brasil. Segundo pesquisa realizada pela *TripAdvisor* (2015), a ordem de influência começa com os *websites* de *reviews* de viagem (67%), seguida das *OTAs* (58%),

sites de operadoras de turismo (53%), amigos e família (50%), mídia social (31%), agências de viagens tradicionais (28%) e, por último, revistas e folhetos informativos (25%)”.

Acerca da expansão das *OTAs* (*Online Travel Agencies*), “são novas concorrentes no setor do turismo. Estas empresas exigem que as agências de turismo tradicionais sejam adequadas a este mercado competitivo para atender as exigências do público consumidor” (GUIMARÃES; MENEZES, 2016, p. 7). As *OTAs* vêm crescendo vertiginosamente no mercado mundial. “O *online* destaca-se com maior velocidade, representando como tendência de crescimento o percentual de 22% comparado com os 9% das reservas pelos canais tradicionais em 2014” (REIGADA, 2014 *apud* GUIMARÃES; MENEZES, 2016, p. 9).

Lopes e Mola (2015) observam que uma tendência natural no mercado de turismo são a atuação e a expansão das *OTAs*, posto que desenvolvem suas atividades em um ambiente com custo reduzidos, não dispõem de atendimento presencial, de uma grande equipe, entre outras características. “Ao facilitar a distribuição de um produto hoteleiro, uma *OTA* é, ao mesmo tempo, parceira e concorrente importante das agências tradicionais de viagens” (LOPES; MOLA, 2015, p. 110).

Para Lopes e Mola (2015) a relação entre hotéis e as *OTAs* precisam ser primordiais, já que ambos têm grau de influência nos negócios a nível nacional e internacional. Conforme os autores, busca-se garantir para os hotéis ocupação e rentabilidade e para as agências *online* turismo a capacidade de ofertar produtos de hospedagem de acordo as necessidades dos clientes.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2005), a natureza da pesquisa é qualitativa. Quanto aos fins, é descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo.

Foi realizado um estudo sistemático bibliográfico e documental quanto aos meios. Sendo assim, o objeto de investigação deste trabalho é a organização turística Hurb, o qual passou pelo processo de internacionalização no Brasil.

Considerando os documentos como peças fundamentais na construção da realidade, que são responsáveis por registrar descrições de locais e acontecimentos numa época específica, este trabalho utilizou a pesquisa documental no *site* do Hurb como um dos instrumentos de coleta de dados. De acordo com May (2004), as fontes dos documentos podem ser diversas, desde leis, estatutos e relatos até anais de congressos, registros, debates e

relatórios. Segundo Vergara (2005), ao escolher um documento, o pesquisador deve estar atento a quatro critérios: autenticidade, credibilidade, representatividade e significado.

De acordo com Minayo (2002), a pesquisa qualitativa deve ser dividida em três etapas: a) fase exploratória; b) trabalho de campo; c) análise e tratamento do material empírico e documental. Logo, para a análise dos dados foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre teorias sobre internacionalização de empresas e coleta de campo, posteriormente, acerca dos principais achados sobre as estratégias adotadas pela organização pesquisada no presente trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O Processo de Internacionalização do Hotel Urbano

Primeiramente é importante apresentar a estrutura organizacional da empresa, para que seja possível definir quais unidades serão responsáveis pela execução dos impulsos estratégicos. A Figura 2 exibe o organograma da empresa.



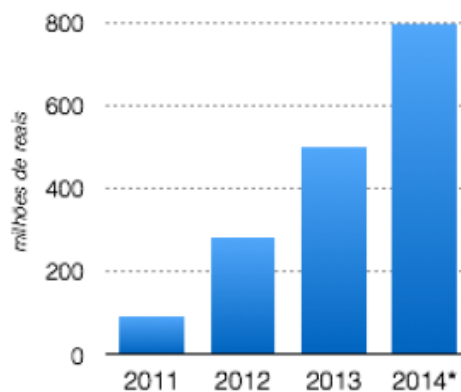
Fonte: Sgreccia (2015, p. 62).

O Hotel Urbano é uma *startup company* brasileira voltada para o mercado de turismo *online*. Fundada em 2011 pelos irmãos João Ricardo e José Eduardo Mendes, atraiu em seu início os fundos de investimento americano *Insight* e *Tiger*, além do investidor americano Kevin Efrusy. A empresa foi criada visando suprir a ausência de um grande *site* no mercado brasileiro que vendesse pacotes de hotéis e pousadas com preços baixos.

Em relação aos recursos investidos, a empresa iniciou sua operação com oito milhões de dólares, obtidos com o aporte do fundo de investimento *Insight*. Estima-se que o

faturamento do Hotel Urbano tenha atingido 800 milhões de reais em 2014, como é possível observar na Figura 3 (SGRECCIA, 2015).

**Figura 3 – Faturamento do Hotel Urbano – Hurb**

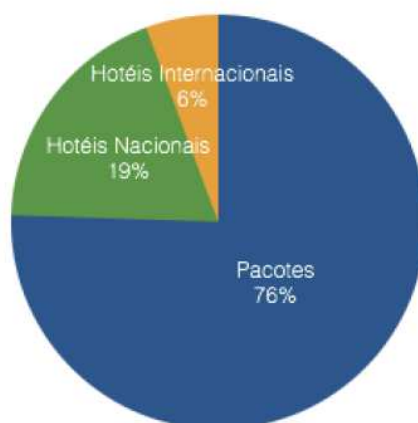


\*faturamento estimado

Fonte: Sgreccia (2015, p. 31).

Os pacotes de viagem do Hotel Urbano são os principais geradores de receita, representando 75% das vendas, conforme figura 4, sendo este total dividido entre os modelos de viagens internacionais e hospedagem, enquanto o segmento de hotelaria representa apenas 25% das vendas. A empresa optou por não vender passagens aéreas devido às baixas margens e da dominação do mercado pela concorrente Decolar.com (HURB, 2019).

**Figura 4 – Percentual de Faturamento dos Produtos do Hotel Urbano - Hurb**



Fonte: Sgreccia (2015, p. 32).

Uma empresa como o Hurb, e por se tratar de uma *OTA*, a tecnologia como a internet pode ser considerada um recurso dentro das empresas, fornecendo a base para a conversão de recursos em atividades ou capacidades específicas. A internet pode ser vista como um recurso

e transformada em um negócio que pode, então, ser utilizada como uma vantagem competitiva ou explorada para o desempenho da empresa. A tecnologia da internet é um recurso organizacional estratégico que pode ajudar as empresas a alcançar eficiência operacional por meio do desenvolvimento de uma dinâmica baseada na tecnologia capacidades ao operar internacionalmente (BIANCHI; GLAVAS; MATHEWS, 2017).

Segundo Cesario (2008), verificam-se alguns fatores de sucesso que podem ser identificados na organização pesquisada: a) Qualidade: o constante desenvolvimento da qualidade, por meio de um programa de classificação, certificação e outras medidas de gestão da qualidade, reforça a durabilidade dos produtos. b) Serviços: nas áreas de maiores exigências, tais como atendimento aos hóspedes, alojamento, gastronomia e outros (varejo, por exemplo) espera-se que a prestação dos serviços seja de excelente qualidade. c) Fidelização do cliente: continua sendo mais fácil e econômico manter clientes satisfeitos e garantir sua fidelidade do que tentar captar uma nova clientela. Fidelização do cliente significa atender o cliente de uma forma que ele esteja “mais do que satisfeito”, e pressupõe não só uso de malas- diretas e cartão de fidelidade, mas também um tratamento profissional das reclamações. d) Novas formas de venda: internet, cartão de cliente preferencial, marketing direto, excelentes medidas de comunicação e vendas estão ganhando cada vez mais importância. e) Marca: uma imagem bem definida e produtos de qualidade transmitem segurança. f) Transparência de mercado: o que se espera são informações completas e possibilidade de fazer reservas para todos os produtos e instalações em uma região.

Nota-se que o consumidor, e neste caso o turista, está cada vez mais conectado, tecnológico, consciente, responsável com a sociedade e meio ambiente, ativo e participativo, curioso, em busca de mais informação e autenticidade e mais adaptável à instabilidade dos tempos atuais, pensando globalmente e atuando localmente (EUROMONITOR, 2018).

É visível que ao longo das últimas décadas, as novas tecnologias têm gerado uma série de impactos tanto para gestores de destinos, como para os turistas e residentes que compartilham o mesmo território. De acordo com o relatório Euromonitor (2018), a tecnologia e acessibilidade à internet terão um papel fundamental nas tendências globais de consumo, no turismo e na gestão de destinos este cenário não é diferente. Por isso, percebe-se a ascensão de mercado do Hurb.

Li, Robinson e Oriade (2017) ressaltam que nos últimos 20 anos, as tecnologias disruptivas levaram também a mudanças na forma como *Destination Management Organisations – DMOs* gerenciam o marketing e o destino. Segundo os autores, com o surgimento da internet, da *web 2.0*, e com o aumento das tecnologias móveis, torna-se

possível e necessária uma interação cada vez maior desses organismos com os consumidores, inclusive no meio virtual por meio de sistemas diversos, seja monitorando o que é postado a respeito do destino ou de um evento em redes sociais, seja gerenciando fluxo de pessoas no destino.

Rihova *et al.* (2015) sugerem que os clientes não estão mais satisfeitos com uma boa experiência. Em vez disso, eles procuram cocriar valor no processo de design, entrega e consumo. E neste contexto, novos hábitos de consumo enquadrados nos conceitos da economia compartilhada estão a surgir. Busser e Shulga (2018) reforçam, por exemplo, que na economia colaborativa de hoje, em conjunto com a crescente importância das mídias sociais, o valor como construto reflete perspectivas sociais, colaborativas e compartilhadas. E esses efeitos são vistos nos diferentes segmentos de turismo, em especial, no âmbito da hospitalidade e na experiência dele no destino, como um todo.

Cada vez mais, turistas e anfitriões compartilham e (re)produzem valor por meio das interações sociais produzidas a partir da Web 2.0. E isso corrobora com o conceito de cocriação proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004). Souza, Kastenholtz e Barbosa (2016) afirmam que a Web 2.0 facilita a triangulação entre provedor da plataforma-indivíduo-anfitrião-hóspede, estabelecendo interatividade antes, durante e pós-consumo, o que contribui positivamente para o sistema confiança-reputação e a criação de valor entre os participantes.

O Grupo Hotel Urbano Viagens e Turismo S.A. possui mais de 18 milhões de usuários e já atendeu a mais de 1,6 milhões de pedidos de compra. Segundo o CEO da companhia, no ano de 2015 a empresa busca a internacionalização por meio da expansão para América Latina, especificamente em países como Colômbia, Chile e México, com o objetivo de diversificar o mercado, reduzindo o risco de a empresa ser afetada pela crise econômica no Brasil (SGRECCIA, 2015).

Segundo o cofundador e presidente do Hotel Urbano, João Ricardo Mendes, a empresa, que até o momento se concentrou na venda de diárias locais para o público brasileiro, passará a contar com 406 mil hotéis internacionais em sua plataforma, em uma tentativa de aproveitar a demanda crescente por viagens ao exterior.

O Hotel Urbano está estudando 16 países ao redor do mundo em que pode realizar uma expansão do site (STARTUPI, 2017). “A nossa internacionalização é basicamente via plataforma, não temos necessidade de ter uma operação física em cada país”, disse o executivo (STARTUPI, 2017). Ainda segundo o fundador: “A gente vai começar a dar os primeiros passos rumo à internacionalização – e não necessariamente para a América Latina,



vemos outros mercados com bons olhos – provavelmente no meio do segundo trimestre do ano que vem”.

Apesar de a internacionalização ter como base as plataformas digitais, o Hotel Urbano tem como objetivo seguir 3 etapas para consolidação deste processo. Em entrevista à Revista Isto é Dinheiro (2017) o presidente do Hotel Urbano relatou que o primeiro passo da estratégia de internacionalização aconteceria em breve. O Hotel Urbano vai começar a aceitar reservas de hotéis internacionais. As reservas, neste caso, não serão feitas diretamente. O Hotel Urbano fez parcerias com 15 empresas internacionais que serão responsáveis pela intermediação desses acordos.

Nesta primeira etapa, o processo de internacionalização segue o modelo do estágio 2 de Uppsala que estabelece a exportação por meio de representantes independentes (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

O segundo passo do Hotel Urbano será a criação de uma plataforma multi-idiomas e multimoedas até o primeiro trimestre de 2018. Assim, um americano que entre no site o verá todo em inglês. Os preços dos hotéis também estarão em dólar. Dessa forma, o site se adaptará ao país e a moeda de origem do consumidor, identificando automaticamente o local de onde ele acessa a plataforma: “Hoje, temos um tráfego internacional que não convertemos ainda em vendas”, diz João Ricardo (ISTO É DINHEIRO, 2017).

Com relação à segunda etapa, o Hotel Urbano apresenta características de internacionalização relativas ao que se denomina Empresa exportadora, pois ainda está no início do processo, com sede e unidades operacionais somente no país de origem.

A última etapa do projeto é a mais complexa: a abertura de escritórios em outros países. Nessa fase, o plano é ter presença física em três deles. João Ricardo, contudo, não revela os nomes de todos. Apenas diz que o Chile deve ser o primeiro a contar com uma operação internacional do Hotel Urbano: “Somados esses três países, eles representam um terço do tamanho do mercado brasileiro”, afirma o presidente do HURB (ISTO É DINHEIRO, 2017).

O Hotel Urbano de acordo com seu gestor atenderá ao estágio 4 do modelo Uppsala quando expõe o objetivo de abrir filiais em outros países. Com relação às fases de internacionalização, será considerada empresa global que objetiva obter vantagem em termos de custos e receitas de operações centralizadas em escala global (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

O Hotel Urbano ainda está no processo para a internacionalização, a adequação dos processos ainda não são muito transparentes e ainda não se pode definir quais as principais estratégias que realmente serão seguidas pelos gestores, e nem qual modelo será utilizado na íntegra, mas o que se percebeu mostra traços fortes do Modelo de Uppsala.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado globalizado tem possibilitado que empresas de vários segmentos busquem atuar nos mercados exteriores, ampliando seus negócios e alcançando a vantagem competitiva. As empresas que utilizam a tecnologia como principal ferramenta de seus negócios saem na frente nesse mercado chamado *e-business*.

Com o crescimento do *e-business* no mercado emergente, um número de empresas desse segmento é motivado a considerar a implementação de uma estratégia de internacionalização. A decisão de empregar uma estratégia de internacionalização para as empresas de *e-business* a partir de estratégias emergentes é importante para o seu desenvolvimento futuro.

A adequação dos recursos da empresa com base na dimensão da empresa e um nível salarial mais baixo em termos de competitividade são fatores importantes que incentivam as empresas de cibercomércio a estarem envolvidas numa estratégia de internacionalização.

Um dos grandes desafios na expansão das agências de viagem online no Brasil é a fragmentação do setor de hotelaria, dificultando a contratação e manutenção de um portfólio extenso. Em qualquer economia global, o processo de internacionalização e a abertura de mercados são questões de fundamental relevância. Competitividade é um requisito para a inserção internacional de empresas. Ser competitivo envolve, entre outras coisas, eficiência de preço, tecnologia, embalagem, logística e marketing. Produtividade, estrutura e inovação são essenciais para alcançar competitividade e projetar empresas em termos de operações internacionais.

O Hotel Urbano no Brasil é considerado uma empresa que vem alcançando bons índices de faturamento e por esses números almeja difundir seus negócios para fora do país. As etapas traçadas por seus gestores indicam que há convergências com os procedimentos para o processo de internacionalização, mas que tudo ainda está muito incipiente.

De acordo com o discurso do CEO, foi percebido que a internacionalização deve ocorrer inicialmente por meio de reservas em hotéis internacionais com parcerias que

intermediarão o processo, etapa que possibilitará perceber como são seus novos consumidores e parceiros internacionais.

O objetivo em entrar em países como Colômbia, Chile e México demonstram a preocupação de atuar em mercados com familiaridade de língua, e de culturas, facilitando a aceitação do público-alvo.

O modelo de internacionalização de Uppsala é aquele que mais se encaixa nas etapas previstas pelos gestores do Hotel Urbano, mas quando se trata das fases da internacionalização percebe-se que o objetivo é que seja uma empresa global.

Por fim, apesar de o Hotel Urbano ser responsável por movimentar o turismo no Brasil, e apresentar números proeminentes para uma *e-commerce*, seu processo de internacionalização ainda está na fase inicial e muitas outras decisões podem ser tomadas por seus gestores para elaboração das etapas a serem seguidas.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, jun. 1993. Springer Science and Business Media LLC.
- ANSARAH, M. G. R. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2002.
- ARANHA, K. C.; ROCHA, F. D. C. Reflexões acerca do ensino no curso superior de turismo: realidade, desafios e tendências. **Revista Ibero-americana de Turismo - RITUR**, v. 4, n. 2, p. 67-76, 2014.
- BARRETTO, A. A internalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transacional**. São Paulo: Macron Books, 1992.
- BIANCHI, C.; GLAVAS, C.; MATHEWS, S. SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 1, p. 176-195. 2017.
- BRANDÃO, M.; JOIA, L. A.; TELES, A. Destino turístico inteligente: um caminho para transformação. In: XIII SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL EM PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 13., 2016, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: Anptur, 2016. p. 1-15.
- BUSSER, J. A.; SHULGA, L. V. Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. **Tourism Management**, v. 65, p. 69–86, 2018.

CESARIO, S. **O turismo como fator de desenvolvimento urbano**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1 p. 128-152, 1990.

CÓRDOBA, G. M. V.; RODENES, M.; RUEDA, G. E. Efectos del uso de la competitividad como estrategia en las empresas exportadoras: situación actual. **Equidad y Desarrollo**, n. 30, p. 173-194, 2018.

EUROMONITOR. **Top 10 Global Consumer Trends for 2018**. Disponível em: <https://go.euromonitor.com/white-paper-economies-consumers-2018-global-consumer-trends-EN.html>. Acesso em: 15 abr. 2020.

GUIMARÃES, M. G.; MENEZES, V. O. O mercado de viagens no Brasil e a influência da internet: as agências tradicionais e agências online, **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 20, jun., 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/agencias-online.html>. Acesso em: 31 mar. 2020.

GUIMARÃES, A. S.; JOHNSON, G. F. **Sistemas de informações: administração em tempo real**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOTEL URBANO. **Imprensa**. Disponível em: <https://www.hurb.com/imprensa?pag=2>. Acesso em: 10 jul. 2020.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **The management of strategy: Concepts and Cases**. 10th ed. Cengage Learning, 2013.

ISTO É DINHEIRO. **Hotel urbano traça planos de internacionalização de sua operação**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/hotel-urbano-traca-planos-de-internacionalizacao-de-sua-operacao/>. Acesso em: 01 out. 2020.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

LI, S. C. H.; ROBINSON, P.; ORIADE, A. Destination marketing: The use of technology since the millennium. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 6, n. 2, p. 95-102, 2017.

LOPES, A. S.; MOLA, J. L. Hotéis e Operadoras de Viagens e Turismo: percepções distintas para um mesmo serviço. **Turismo e Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 99-123, 30 abr. 2015.

MAY, T. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Segmentação do Turismo e o mercado**. 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 06 jun. 2020.

PIMENTEL, T. D.; DE PAULA, S. C. A inserção profissional no mercado de trabalho face às habilidades adquiridas na formação superior em turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 2, n. 1, jul. 2014.

PIRES, L. C. Análise dos impactos da tecnologia de informação e comunicação para o turismo. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação e Turismo**, v. 5, n. 4, p. 1-20, 2010.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.

RIHOVA, I.; DIMITRUIS, B.; MOITAL, M.; GOUTHRO, M. B. Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. **International Journal of Tourism Research**, v. 113, p. 101-113, nov. 2015.

SGRECCIA, J. M. **Uma aplicação do modelo Delta na indústria do turismo online: O caso do Hotel Urbano**. Rio de Janeiro, 2016. 88 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p.103-118, ago. 2012.

SOUZA, L. H.; KASTENHOLZ, E.; BARBOSA, M. L. A. Inovação disruptiva no turismo: o caso das hospedagens domiciliares pessoa a pessoa (P2) promovidas pela WEB 2.0. **Anais.. Brasileiros de Estudos Turísticos**, v. 6, n. 2, p. 58–68, 2016.

STARTUPI. **Hotel urbano se prepara para internacionalização**. 2017. Disponível em: <https://startup.com.br/2017/10/hotel-urbano-se-prepara-para-internacionalizacao-e-expandira-sua-oferta-de-hoteis-no-exterior/>. Acesso em: 01 out. 2020.

TRIPADVISOR. **O TripBarometer revela as tendências para viagens, práticas sustentáveis e o mercado móvel**. 2015. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/TripAdvisorInsights/tripbarometer>. Acesso em: 31 mar. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). **Economic Impact 2017 World**. 2017. Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BITTENCOURT, F. T. R.; GOMES, J. S. Estratégias de Internacionalização: Análise de uma Empresa do Setor de Turismo no Brasil. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 02, art. 3, p. 42-62, fev. 2021.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>F. T. R. Bittencourt</b>	<b>J. S. Gomes</b>
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X