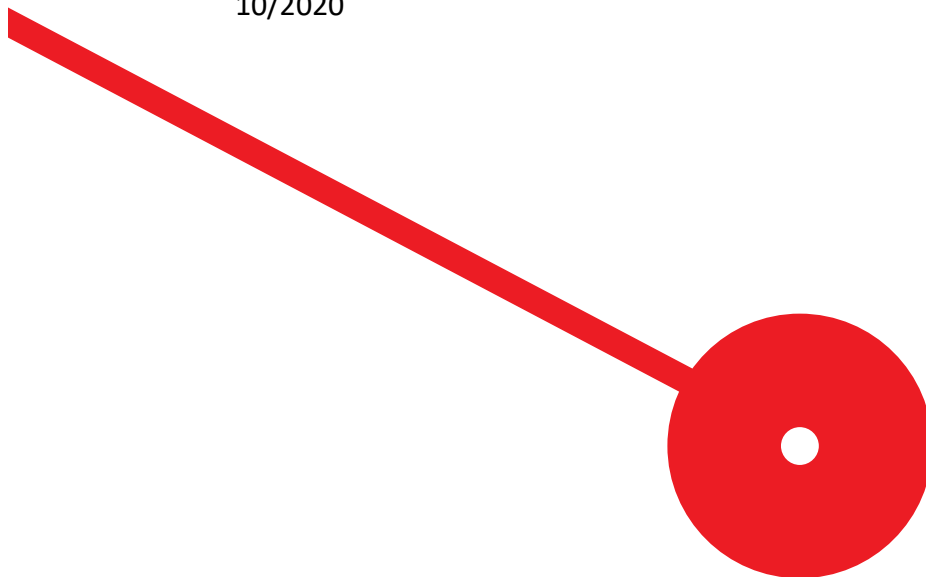




# O processo de Internacionalização do Grupo Casais: Sequencial ou Irregular?

Tiago Miguel Teixeira da Cunha Dias

10/2020



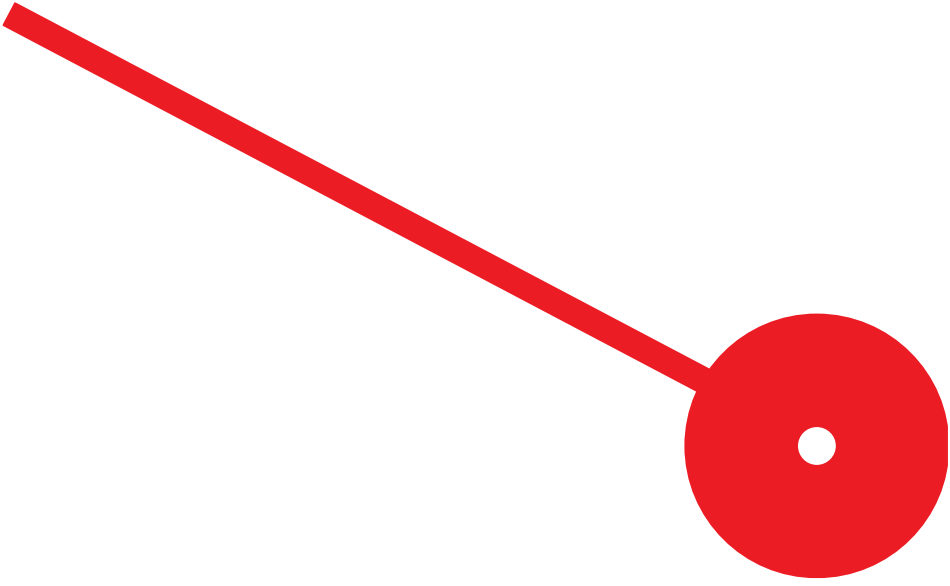


# O processo de Internacionalização do Grupo Casais: Sequencial ou Irregular?

Tiago Miguel Teixeira da Cunha Dias

**Dissertação de Mestrado**

**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em  
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Doutor  
Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva**



## **Agradecimentos**

É com enorme satisfação que termino esta dissertação. Apesar de ter sido um trabalho longo e trabalhoso, foi a experiência mais rica que tive em contexto académico e o resultado final deixa-me orgulhoso. Tal não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas que merecem o meu agradecimento especial.

O primeiro agradecimento vai para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) por me ter acolhido nos últimos 5 anos e me ter dado todas as condições para terminar esta dissertação.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Armando Silva, pela compreensão, flexibilidade e ajuda ao longo de toda a realização da dissertação. O Professor fez todos os esforços para que este estudo fosse avante, especialmente quando o contexto era menos favorável.

Quero agradecer, também, ao Grupo Casais, em especial ao Dr. Carlos Rocha, que demonstrou grande disponibilidade para a realização da entrevista, para o envio de informações sobre o Grupo e para o esclarecimento de dúvidas. De facto, o seu contributo foi determinante para entender como é que o Grupo Casais atua nos mercados externos.

Nunca é demais agradecer à minha família que me acompanha numa base diária e sem o seu apoio não seria capaz de atingir este objetivo. Portanto quero agradecer à minha Mãe (agradecimento especial), Pai, Lila e Avó.

A família que escolhi também merece um agradecimento especial. Os amigos (à imagem da família) são uma fonte de apoio incansável e, por isso, merecem o meu agradecimento. Tiago Castro, Hélder Saraiva, Diogo Ramos, Joana Matos, Bianca Lopes, Cláudia Teixeira, Sara Bastos e Sara Dias, agradeço-vos por tudo! Incluída no grupo dos amigos, mas sendo também colega de turma, quero agradecer à Maria Inês Santos por todo o companheirismo e amizade ao longo desde mestrado.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer à Inês Queirós, a minha namorada. A paciência, o apoio incansável e a compreensão são de louvar!

**Resumo:**

O fenómeno da globalização, a liberalização dos mercados e a eliminação de “fronteiras” entre países colocaram novos desafios às empresas portuguesas, com muitas delas a encarar esses desafios como oportunidades. Desta forma, estas acabam por ponderar a exploração de mercados externos, iniciando a internacionalização. À medida que o número de empresas que se internacionalizaram aumenta, a relevância dos estudos referentes aos processos de internacionalização também aumenta. Utilizando a metodologia de estudo de caso, procedemos à análise do processo de internacionalização do Grupo Casais, uma empresa portuguesa do setor da Construção e Engenharia. Após estudar o processo, chegamos à conclusão de que o processo de internacionalização do Grupo Casais é sequencial, estando intimamente ligado à Teoria das Redes devido à presença da organização em redes que facilitam o acesso à informação sobre os mercados externos e a entrada nos mesmos.

**Palavras chave:** Construção; Grupo Casais; Processo de internacionalização; Teoria das Redes

**Abstract:**

The phenomenon of globalization, the liberalization of markets and the elimination of “borders” between countries have set new challenges for Portuguese companies, with many of them seeing these challenges as opportunities. So they end up considering the exploration of foreign markets, starting the internationalization process. As the number of companies that have internationalized increases, the relevance of studies regarding internationalization processes also increases. Using the case study methodology, we proceeded to analyze the internationalization process of the Grupo Casais, a Portuguese company in the Construction and Engineering sector. After studying the process, we have concluded that the internationalization process of the Grupo Casais Casais is gradual, being closely linked to the Networks Theory due to the presence of the company in networks that facilitate access to and information about foreign markets.

**Key words:** Construction; Grupo Casais; Internationalization process; Networks Theory

## Índice geral

1	<b>Introdução</b> .....	1
2	<b>Enquadramento teórico e revisão de literatura</b> .....	3
2.1	Conceito de internacionalização .....	4
2.2	Motivações para a internacionalização.....	6
2.3	Barreiras à internacionalização .....	10
2.4	Teorias explicativas do processo de internacionalização .....	12
2.4.1	Modelo de Uppsala .....	13
2.4.2	Teoria das Redes .....	15
2.4.3	<i>Born Global</i> .....	17
2.4.4	<i>Born Global</i> e os modelos graduais de internacionalização.....	20
2.4.5	Modelo Gravitacional.....	21
2.5	Modos de entrada nos mercados externos .....	22
2.5.1	Exportação (Direta e Indireta) .....	24
2.5.2	Formas contratuais .....	25
2.5.3	Investimento direto.....	29
2.6	Benefícios do processo de internacionalização.....	31
3	<b>Objetivos e metodologia</b> .....	33
3.1	Objetivos do estudo .....	34
3.2	Metodologia.....	34
3.3	Questões de investigação.....	37
4	<b>O caso do Grupo Casais</b> .....	39
4.1	Apresentação da organização.....	40
4.2	Processo de internacionalização do Grupo Casais .....	42
4.2.1	Início do processo .....	42
4.2.2	Motivações para a internacionalização.....	43
4.2.3	Modos de entrada .....	43

4.2.4	Barreiras à entrada.....	44
4.2.5	Exploração de novos mercados.....	44
4.2.6	Parcerias.....	45
4.2.7	Razões para o sucesso do processo, vantagens competitivas e benefícios 46	
4.2.8	Futuro do processo .....	47
4.3	O caso do Grupo Casais vs enquadramento teórico.....	48
4.3.1	Início do processo .....	48
4.3.2	Motivações para a internacionalização.....	49
4.3.3	Modos de entrada .....	50
4.3.4	Barreiras à entrada.....	50
4.3.5	Exploração de novos mercados.....	51
4.3.6	Parcerias.....	53
4.3.7	Razões para o sucesso do processo, vantagens competitivas e benefícios 53	
4.3.8	Futuro do processo .....	54
4.4	Análise quantitativa à internacionalização do Grupo Casais.....	55
4.4.1	Recolha e organização dos dados.....	55
4.4.2	Análise dos coeficientes de correlação entre variáveis relevantes.....	59
5	<b>Conclusão</b> .....	60
	<b>Referências bibliográficas</b> .....	64
	<b>Apêndices</b> .....	72
	Apêndice I – Guião da entrevista ao Dr. Carlos Rocha.....	73
	Apêndice II – Testes de correlação entre as variáveis “Peso do mercado”, “Distância”, “Rendimento per capita” e “Índice de facilitação do comércio” .....	75

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Etapas do Modelo de Uppsala.....	14
Figura 2 - Proveitos operacionais do Grupo Casais entre 2002 e 2018.....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações para a internacionalização de empresas .....	7
Tabela 2 - Motivações proativas e reativas para a internacionalização de empresas .....	8
Tabela 3 - A estrutura das motivações para a internacionalização .....	9
Tabela 4 - Motivações para a internacionalização da empresa estudada .....	10
Tabela 5 - Barreiras à internacionalização .....	11
Tabela 6 - Tipologia das International New Ventures .....	19
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta.....	25
Tabela 9 - Vantagens e desvantagens do licenciamento .....	26
Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do franchising .....	27
Tabela 11 - Vantagens e desvantagens do contrato de gestão.....	28
Tabela 12 - Vantagens e desvantagens da subcontratação internacional.....	28
Tabela 13 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas .....	29
Tabela 14 - Vantagens e desvantagens dos investimentos greenfield e aquisição .....	30
Tabela 15 - Benefícios do processo de internacionalização.....	32
Tabela 16 - Peso de cada mercado no volume de negócios do Grupo Casais.....	56
Tabela 17 - Distância entre Portugal e os mercados externos, grau de afinidade entre os países e rendimento per capita.....	57
Tabela 18 - Índice de facilitação do comércio dos mercados explorados pelo Grupo Casais .....	58
Tabela 19 - Coeficientes de correlação entre o peso de cada mercado no volume de negócios do Grupo Casais e as variáveis "distância", "rendimento per capita" e "índice de facilitação do comércio".....	59

## **Lista de abreviaturas**

CICCOPN – Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INV – *International New Ventures*

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – *Return On Investment*

UE – União Europeia

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado está a tornar-se cada vez mais global, competitivo e desafiante, e as empresas acabam por equacionar explorar os mercados externos. Em alguns casos, a própria conjuntura da empresa e/ou mercado convida as organizações a internacionalizarem-se. Embora algumas empresas nacionais (ainda) encarem a internacionalização como uma novidade, a verdade é que existem diversos casos de empresas portuguesas que foram e são bem-sucedidas nos mercados externos. Essa expansão pode ser explicada pela saturação do mercado nacional, a vontade em explorar novos mercados e com isso obter mais lucros, entre outros motivos.

Neste contexto, o presente estudo pretende descrever analisar e compreender o processo de internacionalização de uma das maiores empresas de Construção e Engenharia portuguesas, o Grupo Casais. Complementarmente, pretende-se ainda com este trabalho comparar o processo de internacionalização concreto da referida empresa com o postulado em diversas teorias sobre processos de internacionalização empresariais, destacando semelhanças e diferenças.

Depois do presente capítulo, o segundo é destinado à revisão de literatura. Neste serão abordados alguns conceitos e teorias explicativas relativas ao processo de internacionalização das organizações, bem como as motivações e as barreiras inerentes ao processo e, também, os modos de entrada utilizados, terminando com os benefícios inerentes do processo de internacionalização. O terceiro capítulo está reservado para os objetivos do estudo, questões de investigação e abordagem metodológica, tendo sido escolhido o estudo de caso. O quarto capítulo consiste no estudo de caso e é constituído pela caracterização da empresa estudada e do seu processo de internacionalização, confrontando o caso com a literatura relativa aos temas abordados e analisando quantitativamente os dados relativos ao processo de internacionalização do Grupo Casais. Por fim, o quinto capítulo cinge-se às principais conclusões inferidas, às limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA**

No presente capítulo será feito um enquadramento teórico e uma revisão de literatura sobre a temática da internacionalização empresarial. Para começar, o conceito de internacionalização será analisado, comparando as visões de diferentes autores. De seguida, dissecar-se-ão as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, as barreiras inerentes ao processo e serão analisadas as teorias de internacionalização implícitas ao tema. Por fim, serão enumerados e explicados os diversos modos de entrada nos mercados externos utilizados pelas empresas.

## **2.1 Conceito de internacionalização de empresas**

Em 1972, o filósofo canadiano Herbert Marshall McLuhan afirmou que o mundo se estava a tornar numa “aldeia global” e que, devido à evolução tecnológica, as distâncias geográficas se encurtariam e todo o mundo estaria interligado. Ao nível empresarial aconteceu o mesmo e a expansão para mercados externos foi a forma das empresas responderem ao aumento da intensidade concorrencial e às crises económicas (Lorga, 2003). Desta forma, os conceitos de globalização e internacionalização relacionam-se, mas não significam o mesmo.

Para Simões (1997), a globalização é, de forma simples, o processo de maior interconexão e interdependência entre países devido ao facto de ações realizadas num certo local do globo terem impacto noutras regiões distantes. Esta perspetiva é partilhada por Kim e Bhawuk (2008), estes autores afirmam que a globalização é um processo de mudança tecnológica que leva a um aumento da interconexão ao nível da informação e comunicação e, também, ao aumento da interdependência entre nações. Seguindo o mesmo fio condutor, Held (1999) refere que a globalização implica alongar as atividades sociais, políticas e económicas além-fronteiras, levando a que certos eventos e decisões tomadas tenham influência nos indivíduos de regiões distintas do mundo. Numa outra perspetiva Kohr (2001) afirma que a globalização “é o colonialismo dos dias de hoje, pois existem instituições que definem as regras comuns de cada processo, mesmo fora dos seus espaços de soberania”.

A globalização é um dos grandes fenómenos socioeconómicos da nossa sociedade (Gonçalves, 1999, citado por Prado (2009)) e, como é natural, tem efeitos positivos e negativos. Soros (2003) destaca como vantagens o aumento de riqueza e do comércio internacional, o aumento do empreendedorismo, a evolução tecnológica e da diminuição da importância das fronteiras. O mesmo autor destaca como desvantagens a

marginalização de quem não estava preparado para o fenómeno, má distribuição de recursos, o que leva a desigualdades sociais, e problemas de índole social e ambiental. Os conceitos, prós e contras da globalização elencados refletem, essencialmente, duas ideias: evolução tecnológica, social e económica e uma maior proximidade entre regiões. Essa evolução e proximidade leva a que os mercados estejam mais abertos e competitivos, levando a que as empresas sintam pressões de foro económico, social e tecnológico (Simões, Esperança & Simões, 2013).

Entretanto, como veremos mais adiante, uma das motivações para a internacionalização de empresas prende-se com o aproveitamento de vantagens já exploradas no mercado doméstico (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999) e os fatores suprarreferidos aproximam os mercados, tornando a internacionalização de empresas mais simples e (potencialmente) lucrativa. Desta forma, explica-se a relação com o conceito de internacionalização.

O conceito de internacionalização não é único, existindo diversos autores com diferentes contributos para o definir Hitt *et al.* (1999) sugerem que a internacionalização é um processo no qual a empresa passa a desenvolver atividades além das fronteiras que delimitam o seu mercado de origem. Seguindo a mesma linha de pensamento, Welch e Luostarinen (1988) resumem a internacionalização ao momento em que uma empresa se envolve em atividades internacionais, acrescentando que este é um processo crescente. Por outro lado, Chetty e Campbell-Hunt (2003) discordam do facto do processo ser crescente, afirmando que a internacionalização de uma empresa pode sofrer avanços e recuos. Isso acontece quando uma empresa decide, por motivos financeiros ou de marketing, entre outros, deixar um mercado para o qual exporta ou no qual tem unidades de produção.

No contexto empresarial, a internacionalização tornou-se imensamente importante porque leva à exploração de competências e vantagens em mercados externos, o que pode proporcionar economias de escala e aumento da experiência das mesmas (Freire, 1997) e é vista como uma vantagem competitiva (Lorga, 2003).

Comparando os dois conceitos, percebe-se a sua relação, na medida em que o conceito de globalização é o mote para o conceito de internacionalização. A justificar esta afirmação destaca-se o estudo de Mesquita e Ribeiro (2008), em que os autores afirmam que a

globalização é a base da internacionalização contemporânea, isto é, a internacionalização é uma tendência resultante da globalização.

De forma sucinta, a internacionalização é um processo no qual uma organização ganha experiência ao operar em mercados externos.

## **2.2 Motivações para a internacionalização das empresas**

Como observamos anteriormente, a globalização está na gênese da internacionalização atual (Mesquita & Ribeiro, 2008). Portanto, é de forma natural que tenham surgido diversos contributos relacionados com as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se. Como um dos objetivos deste estudo é perceber como são tomadas as decisões que levam à internacionalização de uma empresa, é pertinente entender as motivações inerentes ao processo.

Após estudar as motivações para a internacionalização, Ferreira, Reis e Serra (2011) defendem que as motivações para a internacionalização das empresas podem ser divididas em cinco categorias:

- Aumento das vendas: esta motivação tem em vista a obtenção de lucros;
- Aquisição de recursos: captar matérias primas e mão-de-obra com um custo menor tendo em vista a diminuição dos custos de produção;
- Diluição de riscos internos: entrar em novos mercados para diminuir os riscos internos, não dependendo apenas de um mercado;
- Aprendizagem em mercados mais evoluídos: explorar mercados com ambientes mais desenvolvidos de forma a trazer esse desenvolvimento para a organização;
- Fuga ao mercado doméstico: procurar mercados externos devido à saturação do mercado doméstico.

Dunning e Lundan (2008) criaram uma divisão que é muito aclamada na literatura sobre internacionalização de empresas. De acordo com os autores, a internacionalização de uma organização tem como principais motivações a procura de recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos. Algo importante a destacar deste estudo é a “agilidade” destas motivações, isto é, uma empresa pode ter diferentes motivações ao longo do seu processo de internacionalização. Os tipos de motivações e os seus objetivos estão presentes na tabela abaixo:

Motivação	Objetivo(s)
Procura de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de recursos naturais ou mão-de-obra inexistente/escassa no país de origem;</li> <li>• Obtenção de recursos com melhores condições de acesso (preço e qualidade).</li> </ul>
Procura de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de novos mercados;</li> <li>• Fortalecimento da presença em mercados já explorados.</li> </ul>
Procura de eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização da estrutura produtiva e/ou de distribuição;</li> <li>• Economias de escala;</li> <li>• Diversificação do risco.</li> </ul>
Procura de ativos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a posição no mercado explorando regiões que têm recursos valiosos ou competências avançadas e não podem ser transferidos através dos mecanismos de mercado.</li> </ul>

**Tabela 1 - Motivações para a internacionalização de empresas** (Fonte: adaptado de Dunning & Lundan, 2008)

Além das motivações acima descritas, existem outras correntes de pensamento e trabalhos que são pertinentes para entender as motivações presentes no processo de internacionalização de empresas.

O trabalho desenvolvido por Czinkota *et al.* (1999) propõe uma divisão das motivações para uma organização se internacionalizar em dois grupos: motivações proativas e reativas. Esta divisão é explicada da seguinte forma: as motivações proativas advêm da estratégia da organização, portanto, a empresa produz e vende para mercados externos porque assim quis; as motivações reativas resultam do ambiente externo à organização, logo, a internacionalização acontece por necessidade. Os autores dão alguns exemplos de motivações proativas e reativas que serão elencados na seguinte tabela:

Motivações Proativas	Motivações Reativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens referentes a lucros;</li> <li>• Oferta única ou diferenciada;</li> <li>• Vantagens ao nível tecnológico;</li> <li>• Acesso a informação privilegiada;</li> <li>• Visão da gestão;</li> <li>• Incentivos fiscais;</li> <li>• Procura de economias de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão concorrencial;</li> <li>• Excesso de capacidade produtiva;</li> <li>• Saturação do mercado doméstico;</li> <li>• Proximidade dos clientes e portos de embarque.</li> </ul>

**Tabela 2 – Motivações proativas e reativas para a internacionalização de empresas** (Fonte: Czinkota *et al.*, 1999, p. 430)

Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) também dividem as motivações em dois grupos: internas ou externas. Após a análise desta divisão, depreende-se que esta se assemelha à divisão proposta por Czinkota *et al.* (1999). As motivações internas dizem respeito às proativas e as externas às reativas.

Os estudos de Teixeira e Diz (2005) acabam por sumarizar os trabalhos de Dunning e Lundan (2008) e de Czinkota *et al.* (1999), elencando seis motivações principais para a internacionalização de empresas: acesso a recursos mais económicos e fiáveis; aumento do ROI (*Return On Investment*); alargamento da quota de mercado; menores contribuições ao Estado; resposta às ações dos concorrentes e/ou clientes; e acesso a competências facilitadoras da obtenção de vantagens competitivas.

Ferreira *et al* (2011) afirmam que o consumidor mudou e tornou-se mais exigente. As suas preferências indicam que preferem produtos especializados, quase personalizados (ou personalizados quando possível), e isso levou ao aparecimento de mercados de nicho globais. As necessidades desses mercados são atendidas mais facilmente por empresas de menor dimensão em relação às grandes multinacionais. A evolução tecnológica proporcionada pela globalização ajudou empresas de menor dimensão a gerir com maior eficiência as suas operações em mercados externos (Ferreira *et al*, 2011). Como consequência disso, foram dissipadas desvantagens de escala e, dessa forma, as PME (Pequenas e Médias Empresas) começaram a competir com grandes *players* no que a custo e qualidade diz respeito. Esta diminuição do *gap* entre PME e Grandes Empresas afigurou-se como uma motivação adicional para as empresas de menor dimensão se internacionalizarem (Ferreira *et al*, 2011).

Korsakiene e Baranauskiene (2011) realizaram um estudo de caso sobre as motivações inerentes ao processo de internacionalização de uma empresa dinamarquesa recorrendo a dados secundários qualitativos. Primeiramente, as autoras compilaram diversas motivações para a internacionalização presentes em estudos passados em quatro grupos distintos para comparar com as motivações da empresa estudada. As motivações compiladas foram acompanhadas pelas letras P ou R, catalogando-as como proativas ou reativas (como fizeram Czinkota *et al.* (1999)). As motivações compiladas foram as seguintes:

<b>A – Fatores de mercado</b>	<b>B – Fatores ambientais</b>
Pressão concorrencial (preço, novos competidores e diversidade de produtos) (R)	Política, legislação e economia (políticas de União Europeia, normas de segurança e qualidade, nível de vida e impostos) (P)
Distância e proximidade geográfica (infraestruturas de comunicação e transportes, acesso a vias marítimas e terrestres e fuso horário) (R)	Mudanças climáticas (R)
	Efeitos de acidentes e desastres naturais (R)
Imagem do produto no mercado (imagem da marca, embalagem, competências de marketing e funcionalidade do produto) (P)	Ambiente cultural (diferenças linguísticas, étnicas, religiosas e sociais) (P)
<b>C – Fatores de produção</b>	<b>D – Fatores do país de origem</b>
Excesso de produção (R)	Mercado doméstico saturado (R)
Rentabilidade (P)	Redução das vendas no mercado nacional (R)
Vantagens tecnológicas (recursos humanos competentes, know-how, investigação e desenvolvimento e inovação) (P)	Dependência de fornecedores (R)
	Diferenças cambiais (P)

**Tabela 3 - A estrutura das motivações para a internacionalização.** (Fonte: adaptado de Korsakiene e Baranauskiene, 2011)

Korsakiene e Baranauskiene (2011) concluíram que o processo de internacionalização da empresa em questão foi gradual, seguindo o Modelo de Uppsala<sup>1</sup>. Em relação às

<sup>1</sup> O modelo referido será apresentado na secção 2.4.1 do presente capítulo.

motivações para a internacionalização, as autoras encontram diversas semelhanças com as motivações estruturais de diversos estudos, dividindo-as em proativas e reativas.

Motivações proativas	Motivações reativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar lucros;</li> <li>• Vantagens tecnológicas;</li> <li>• Conhecimento do mercado e acesso a informação exclusiva;</li> <li>• Legislação e regulamentação favorável;</li> <li>• Procura de economias de escala;</li> <li>• Reduzir custos de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão concorrencial;</li> <li>• Excesso de produção;</li> <li>• Redução das vendas no mercado doméstico;</li> <li>• Proximidade geográfica com mercados relevantes para a empresa.</li> </ul>

**Tabela 4 - Motivações para a internacionalização da empresa estudada.** (Fonte: adaptado de Korsakiene e Baranauskiene, 2011)

Em resumo, pode dizer-se que existem diversas motivações para uma organização se internacionalizar e a literatura existente descreve-as de forma sucinta e clara. Contudo, é importante entender que estas motivações não são factos isolados. Estas interligam-se entre si e, aliadas a fatores internos e/ou externos, têm influência quer na decisão de internacionalizar, quer no próprio processo (Dias, 2007).

### 2.3 Barreiras à internacionalização de empresas

Da mesma forma que as motivações levam as empresas a iniciar o processo de internacionalização, existem, também, alguns entraves ao processo que podem causar mudanças na estratégia, visto que levar a cabo negócios em mercados externos acarreta certos custos e riscos que não se verificam nos mercados domésticos (Li & Nkansah, 2005).

Segundo Freire (1997), essas barreiras devem ser identificadas e estudadas de forma a tomar as melhores decisões durante o processo de internacionalização. O autor refere alguns pontos a ter em atenção, como por exemplo: o facto de os recursos da empresa serem testados num ambiente competitivo; o poder da organização ser difundido por várias regiões, o que dificulta o alcance de posições de liderança; e lidar com o facto de os concorrentes externos terem algum tipo de vantagem no acesso a informações sobre a organização.

Leonidou (1995) divide as barreiras à internacionalização de empresas em duas categorias dicotómicas: internas/externas e domésticas/estrangeiras. O autor destaca como barreiras

internas as dificuldades relacionadas com as equipas de trabalho e os recursos que a organização detém e externas são associadas ao ambiente económico do setor em que a empresa está inserida. As domésticas prendem-se com o ambiente económico do país de origem e as ajudas à internacionalização e as estrangeiras estão relacionadas com problemas dos mercados-alvo da organização. Com base nestas categorias, Leonidou (1995) definiu quatro tipos de barreiras à internacionalização. As barreiras internas-domésticas pertencem ao foro interno da empresa e estão relacionadas com o país de origem e as internas-estrangeiras estão associadas às estratégias de marketing para os mercados externos. No campo das barreiras externas, as externas-domésticas prendem-se com dificuldades ligadas ao mercado interno e não são controladas pela organização, já as externas-estrangeiras são problemas relacionados com os mercados de destino incontroláveis pela empresa.

<b>Barreiras</b>	<b>Domésticas</b>	<b>Estrangeiras</b>
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos sem experiência em contexto internacional;</li> <li>• Escassez de recursos financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade em oferecer preços competitivos;</li> <li>• Produtos com diferentes normas;</li> <li>• Dificuldade em oferecer serviço pós-venda nos mercados de destino.</li> </ul>
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos governamentais à internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioração das condições económicas do mercado de destino;</li> <li>• Taxas de câmbio desfavoráveis;</li> <li>• Existência de concorrência feroz nos mercados externos.</li> </ul>

**Tabela 5 - Barreiras à internacionalização.** (Fonte: adaptado de Leonidou, 1995)

Leonidou (1995) refere, também, que as barreiras mais facilmente ultrapassadas são as internas e domésticas, pois dependem da própria empresa ou pertencem ao mercado interno.

Hollensen (2011), na sua pesquisa, também fez um levantamento das principais barreiras à internacionalização de empresas, dividindo-as em três grupos:

- Riscos de mercado: Pressão concorrencial nos mercados externos; Diferenças culturais; difícil acesso aos melhores canais de distribuição; diferentes especificações nos produtos comercializados nos mercados externos.

- Riscos comerciais: Acesso ao crédito limitado; Riscos no transporte da mercadoria; Taxas de câmbio desfavoráveis.
- Riscos Políticos: Impostos sobre as importações nos mercados de destino; Restrições comerciais impostas pelos governos dos países de destino; Diferenças nos regimes governativos entre o país de origem e o país de destino; Guerras e/ou revoluções nos países estrangeiros.

Seguindo uma linha de pensamento diferente, Bilkey e Tesar (1977) preferiram realçar o dinamismo das barreiras à internacionalização. Os autores defendem que ao longo das etapas do processo de internacionalização as barreiras encontradas pela organização serão maiores. As principais dificuldades destacadas pelos autores estão relacionadas com a adaptação dos produtos à legislação dos mercados externos, com a obtenção de pagamentos de clientes dos mercados externos e a dificuldade em garantir representação apropriada nesses mercados.

Okpara e Koumbiadis (2009) desenvolveram um estudo no qual dão grande protagonismo às barreiras relacionadas com o conhecimento. Os autores sugerem que as principais barreiras à entrada nos mercados externos são a falta de conhecimento e a dificuldade em identificar as oportunidades nos diferentes mercados. Porém, existe outro tipo de obstáculos que têm relevância para os autores. As barreiras relacionadas com os recursos internos da empresa também têm grande importância pois a organização pode ter não recursos suficientes ou não conseguir financiamento para iniciar o processo de internacionalização (Okpara & Koumbiadis, 2009).

## **2.4 Teorias explicativas do processo de internacionalização**

Ao longo das últimas décadas, surgiram diferentes perspectivas sobre as teorias explicativas do processo de internacionalização, uma vez que diversos autores desenvolveram estudos sobre o tema. Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) dividem estas teorias em dois grupos: a abordagem económica e a comportamental.

Segundo a abordagem económica, a decisão de internacionalizar uma empresa para determinado mercado depende da dimensão do mercado, da sua acessibilidade e rentabilidade (Andersson, 2004). Exemplificando, a decisão de entrar num mercado externo depende de uma análise aos custos de transporte e transação, taxas e impostos, infraestruturas e mão-de-obra. As teorias que se encaixam nesta abordagem são: Teoria

da Internalização; Teoria do Custo de Transação; Paradigma OLI (*Ownership – Location – Internalization*); Teoria da Organização Industrial; Teoria do Ciclo de Vida do Produto; e Teoria das Vantagens das Nações (Borini *et al.*, 2006).

Na abordagem comportamental encaixam-se os modelos em que o foco está em fatores internos da organização, nomeadamente a aprendizagem (Andersson, 2004). Os modelos integrados nesta abordagem são: Modelo de Uppsala; Teoria das Redes; e *Born global* (Borini *et al.*, 2006).

Como diversos estudos têm revelado que as variáveis “distância geográfica” e “dimensão da economia” têm influência nos processos de internacionalização e na sua evolução e este estudo também analisa estas variáveis, o Modelo Gravitacional será incluído nesta revisão bibliográfica.

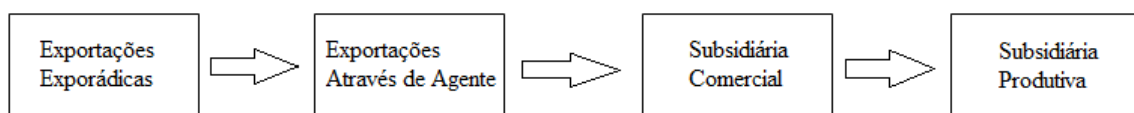
#### **2.4.1 Modelo de Uppsala**

Como verificado anteriormente, Chetty e Campbell-Hunt (2003) consideram que o processo de internacionalização das empresas é gradual, afirmando que o processo se desenrola por etapas, aumentando o seu comprometimento com o processo à medida que este avança. Um exemplo flagrante desta corrente são os estudos levados a cabo por Johanson e Vahlne (1977), cuja designação genérica é Modelo de Uppsala. Os autores afirmam que a internacionalização é um processo em que a organização ganha experiência e conhecimento dos mercados externos de forma gradual.

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977, na Universidade de Uppsala, partindo de uma investigação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Os autores referidos estudaram o processo de internacionalização de quatro empresas suecas e concluíram que estas organizações se internacionalizavam investindo poucos recursos, aumentando de forma gradual a sua presença no mercado externo. Desta forma, o Modelo de Uppsala é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento do mercado externo é o maior obstáculo à internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é fundamental para o processo; e a empresa internacionaliza-se investindo recursos de forma gradual (Borini *et al.*, 2006). Os autores acrescentam que este é um processo de aprendizagem.

O Modelo de Uppsala considera dois padrões de internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 1977). No primeiro, a internacionalização de uma organização

desenvolve-se em quatro etapas designadas de cadeia de estabelecimento. Essa cadeia começa com exportações esporádicas, o que permite à empresa ter um primeiro contacto com o mercado de destino sem grande afetação de recursos, apesar de não recolher grandes quantidades de informação. A segunda etapa consiste na realização de exportações através de um agente, o que aumenta o conhecimento sobre o mercado de destino, mas implica uma maior afetação de recursos por parte da empresa. A terceira etapa resume-se à implementação de uma subsidiária comercial, trazendo à organização o controlo sobre o canal de informação. No entanto, esta etapa afigura-se como um aumento do investimento e dos riscos. Por fim, a última etapa consiste na instalação de uma subsidiária produtiva, sendo este o maior nível de comprometimento com o mercado de destino, exigindo, também, o aumento da afetação de recursos. A figura seguinte ilustra de forma simples este processo:



**Figura 1 - Etapas do Modelo de Uppsala** (Fonte: Johansson & Vahlne, 1977)

O segundo padrão consiste na internacionalização para vários países, obedecendo a uma sequência relacionada com a distância psíquica do país de origem (Johanson & Vahlne, 1977). A distância psíquica consiste na distância entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos (Evans, Treagold & Mavondo, 2000). Na pesquisa de Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) verificou-se que as quatro empresas suecas estudadas se internacionalizavam, numa primeira fase, para os países geograficamente mais próximos, pois estes são os que têm maiores semelhanças culturais com a Suécia. Assim sendo, os mercados vizinhos são mais apetecíveis no momento de iniciar o processo de internacionalização (Johanson & Wierdersheim-Paul, 1975). Os autores acrescentam que o alargar do processo de internacionalização a países mais distantes (cultural e geograficamente) só acontece posteriormente.

A temática da distância psíquica foi estudada posteriormente por Hallén e Wierdersheim-Paul (1999). O estudo consistiu numa pesquisa a fontes secundárias de dados algumas empresas e respetivo tratamento de dados através de estatísticas descritivas. O estudo em questão teve como objetivo analisar os aspetos que influenciam a distância geográfica e

psíquica nos negócios internacionais. De forma a poder perceber as mudanças ao longo do tempo, os investigadores analisaram dados anteriores ao processo de interação, numa fase inicial e numa fase madura das relações. Hallén e Wiedersheim-Paul (1999) perceberam que existe uma distância entre organizações compradoras e vendedoras, ambas no sentido geográfico e mental e essas distâncias causam dificuldades nos diferentes fluxos entre compradores e vendedores.

Segundo este modelo, a internacionalização acontece gradualmente, sendo um processo de aprendizagem (Borini *et al.*, 2006). Porém, foram apresentadas três exceções que podem fazer com que o processo de internacionalização não siga um ritmo gradual (Johanson & Vahlne, 1990). A primeira exceção consiste nas empresas detentoras de elevados recursos que podem acelerar o processo quando comparado com empresas com menores recursos. A segunda exceção traduz-se nos mercados em que o acesso às suas informações é maior, ou seja, o conhecimento sobre o mesmo pode ser obtido sem ser necessário estabelecer negócios nele. A última exceção expressa-se no caso das empresas que já tenham experiência considerável em mercados com atributos idênticos aos mercados em que a organização pretende investir. Desta forma, a organização poderá avançar algumas etapas no processo de internacionalização.

Em 1980, Cavusgil também estudou o processo gradual de internacionalização de empresas. O autor chegou às mesmas conclusões de Johanson e Vahlne (1977) em relação à incerteza existente no início do processo e à resposta que consiste na realização de um processo gradual de entrada nos mercados externos. Cavusgil (1980) dividiu o processo de internacionalização da seguinte forma: ausência de atividade internacional; análise da viabilidade de internacionalizar; início das operações internacionais; consolidação das atividades nos mercados externos.

#### **2.4.2 Teoria das Redes**

Desde que o Modelo de Uppsala foi proposto, constatou-se que ocorreram várias mudanças no ambiente de negócios internacionais (Borini & Ferreira, 2015). Tendo em conta essas mudanças, Johanson e Vahlne (2009) apresentaram a Teoria das Redes, um modelo atualizado que contribuiu para a compreensão das complexidades existentes nos mercados e que permitem explicar o processo de internacionalização num mundo diferente do que existia em 1977 (Borini & Ferreira, 2015).

Segundo Borini e Ferreira (2015), neste modelo o processo de internacionalização não depende da recolha e análise de informação sobre um mercado, mas sim da constituição de redes. Dito isto, é importante perceber o que é uma rede. Uma rede é um conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, nos quais as relações de troca ocorrem entre as empresas, que são vistas como atores coletivos (Anderson, Håkanson & Johanson, 1994). As organizações sentem necessidade de construir redes em conjunto com os seus *stakeholders* (produtores, fornecedores, distribuidores, clientes, entidades públicas, concorrência, entre outros) porque nem sempre detêm os recursos e/ou meios essenciais para efetivar o processo de internacionalização (Dominginhos, 2000). O conhecimento do mercado de destino continua a ser fundamental para o sucesso do processo de internacionalização, mas, nesta teoria, ele advém de trocas no seio da rede de relacionamentos, sendo um resultado do confronto entre o conhecimento do produtor e o do usuário (Johanson & Vahlne, 2009). Esse conhecimento obtido permite vislumbrar e explorar oportunidades, acrescentando que as relações estabelecidas têm bastante influência na seleção do mercado e no modo de entrada definido (Johanson & Vahlne, 2009).

As ideias descritas acima foram sintetizadas por Zain e Ng (2006) que afirmam que as funções das redes são:

- Aumentar a intenção da empresa em internacionalizar-se;
- Permitir que as empresas superem as limitações de recursos humanos e financeiros;
- Fornecer informações sobre o que acontece no mercado;
- Dar acesso a relacionamentos adicionais e a canais estabelecidos;
- Ajudar as empresas a obterem credibilidade inicial.

Aprofundando o estudo sobre os relacionamentos no seio destas redes, Ford e Mouzas (2013) afirmam que esses relacionamentos ativam recursos e atividades. Os autores sugerem que todos os agentes envolvidos dependem dos recursos e das atividades dos outros, as quais eles não controlam e, por sua vez, esses recursos e atividades são modificados durante os relacionamentos. A utilidade e o valor dos recursos de cada agente são determinados pelas formas como podem ser combinados e desenvolvidos através das

relações com os outros. A boa combinação destes recursos e atividades pode traduzir-se em sucesso para os agentes envolvidos.

O sucesso no processo de internacionalização seguindo a Teoria das Redes também merece atenção. Segundo Teixeira (2011), o sucesso do processo de internacionalização resulta da concretização de três etapas. Primeiramente, a organização deve estar presente em várias redes domésticas de forma a que os novos parceiros possam potenciar a sua expansão internacional. A segunda etapa consiste em reforçar o compromisso nas relações em redes internacionais tendo em vista a penetração de mercado. Por fim, e após entrar no mercado internacional, a empresa deve rentabilizar a rede, estabelecendo relações com outras organizações em vários países, procurando obter uma integração internacional eficaz.

### **2.4.3 *Born Global***

Ao estudar um grupo de PME australianas, Rennie (1993) percebeu que estas empresas se tinham internacionalizado desde (praticamente) o início da sua atividade. Essas empresas foram denominadas de *Born Globals* (Rennie, 1993). Este estudo verificou que as PME estudadas tinham obtido sucesso no processo de internacionalização, começando a exportar em grandes quantidades (até 75% da produção) nos primeiros dois anos de atividade. Percebeu-se, também, que estas PME não se internacionalizavam de forma gradual e que competiam com empresas de maior dimensão. As empresas estudadas apostavam na inovação, na tecnologia e qualidade, o que se refletia no sortido das mesmas. Outra característica das PME presentes no estudo prende-se com a elevada orientação empreendedora da administração e uma elevada influência dos ambientes concorrenciais onde atuavam. Este estudo é disruptivo em relação aos modelos tradicionais de internacionalização, pois provou ser possível alcançar o sucesso em mercados externos sem estar completamente estabelecido no mercado doméstico, mostrando que estas organizações olham para o mundo como o seu mercado de atuação.

As *Born Global* podem ser definidas como empresas que desde a sua fundação procuram tornar-se globais e que se globalizam de forma célere, não precisando de dedicar longos períodos à atividade doméstica ou ao processo de internacionalização (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008), as *Born Global* são empresas jovens que dão início as suas atividades internacionais numa fase inicial da sua atividade, explorando mercados externos repentinamente. No entanto, apesar de

existirem diversos contributos, não existe uma definição assente do conceito (Rasmussen & Madsen, 2002).

A dificuldade em teorizar o conceito leva a que os autores utilizem diferentes critérios para definir uma empresa como *Born Global*. Para Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012), uma empresa é considerada *Born Global* quando leva entre dois e quinze anos para se internacionalizar e a faturação proveniente dos mercados externos varia entre 5% e 75%. Seguindo outro tipo de critérios, Knight e Cavusgil (1996) referem que uma *Born Global* exporta um ou mais produtos nos primeiros dois anos de atividade e pelo menos 25% da faturação é proveniente dos mercados internacionais. Numa tentativa de uniformizar os critérios para a definição de *Born Global*, Knight e Liesch (2016) consideram que a escolha de critérios tem sido feita arbitrariamente e sugerem critérios que procuram reunir diversos estudos académicos, em que a empresa é considerada *Born Global* se explorar mercados externos nos primeiros três anos de atividade e o peso desses mesmos mercados na faturação da empresa ser, no mínimo, 25%.

Peixoto (2014), considera que as principais características das *Born Global* são as seguintes:

- Grande atividade internacional desde a fundação;
- Recursos (financeiros e humanos) limitados;
- Gestores com forte orientação empreendedora;
- Ênfase na diferenciação;
- Sortido de produtos de elevada qualidade.

Existem diversos fatores que contribuíram para o aparecimento deste tipo de empresas, mas a literatura sobre o tema aponta três fatores fundamentais dos quais as *Born Global* derivam (Borini *et al.*, 2006). O primeiro fator prende-se com as recentes inovações tecnológicas no campo das telecomunicações e transportes e a sua influência nos negócios (Knight & Cavusgil, 1996). Outro fator relevante consiste no aumento do número de pessoas com experiência profissional em negócios (Madsen & Servais, 1997). Os autores afirmam que a existência de cada vez mais pessoas com capacidade para comunicar, entender e operar em culturas diferentes aumenta a possibilidade de explorar mudanças tecnológicas nos mercados internacionais. Por fim, Borini *et al.* (2006) sugerem que a

crecente especialização dos mercados e o conseqüente aparecimento de nichos, devido aos avanços tecnológicos, podem ser aproveitados por empresas de menor dimensão.

Aprofundando os trabalhos de Rennie (1993), Oviatt e McDougall (1994) levaram a cabo um estudo em que analisaram 24 casos. O grande objetivo deste estudo consistiu em explicar a formação das *Born Global*, sendo estas designadas por *International New Ventures* (INV). Os autores definiram quatro condições necessárias para a existência deste tipo de organizações: internalização de funções para melhorar a formação organizacional; elevada dependência de estruturas governativas alternativas para aceder a recursos; criação de vantagens nos mercados externos e controlo de recursos únicos. Oviatt e McDougall (1994) defendem que as INV são organizações que desde que nascem procuram tirar partido de vantagens competitivas utilizando recursos e vendendo em diversos países.

De forma a sintetizar as ideias presentes no estudo, Oviatt e McDougall (1994) elaboraram um quadro em que cruzam as atividades da cadeia de valor deste tipo de empresas e o número de países envolvidos. Desta forma, os autores apresentaram uma tipologia para as INV. O quadro descrito está ilustrado na seguinte figura:

		Número de países envolvidos	
		Poucos	Muitos
<b>Coordenação de atividades da cadeia de valor</b>	Poucas atividades coordenadas entre países	<i>Import/Export Start-up</i>	<i>Multinational Trader</i>
	Muitas atividades coordenadas entre países	<i>Geographically focused Start-up</i>	<i>Global Start-up</i>

**Tabela 6 - Tipologia das International New Ventures** (Fonte: Oviatt e McDougall (1994:59))

Com este quadro, as empresas estudadas podem ser catalogadas de forma mais simples. Na parte cimeira da tabela encontram-se as organizações cuja vantagem competitiva prende-se com o conhecimento de logística, operando como importadores e exportadores. A grande diferença entre as *Export/Import Start-ups* e as *Multinational Traders* reside no número de países em que as organizações têm negócios. Na última linha da tabela surgem as empresas que apresentam como vantagem competitiva atividades relacionadas com o desenvolvimento tecnológico. A principal diferença entre as *Geographically focused*

*Start-ups* e as *Global Start-ups* reside no facto das últimas desenvolverem atividades a nível global (Oviatt & McDougall, 1994).

#### **2.4.4 *Born Global* e os modelos graduais de internacionalização**

Através da comparação entre os modelos graduais de internacionalização e o fenómeno das *Born Global* facilmente se percebe que existem grandes diferenças entre os modelos. De forma a evidenciar essas diferenças, Bell e McNaughton (2000) realizaram um estudo comparativo entre empresas tradicionais e *Born Globals*.

O estudo desenvolvido compara empresas tradicionais com *Born Globals* em seis dimensões: motivações para a internacionalização; objetivos do processo; padrões de expansão; velocidade do processo; métodos de distribuição/modos de entrada; e estratégia internacional.

Em relação às motivações para a internacionalização, os autores concluíram que as motivações das empresas tradicionais consistem na fuga às condições adversas do mercado doméstico, sendo estas motivações reativas. Segundo os autores, isto deve-se à relutância da gestão em avançar para mercados externos. Por outro lado, as motivações das *Born Global* são proativas, procurando ativamente por mercados de nicho globais, existindo grande comprometimento da gestão com a internacionalização.

No caso das empresas tradicionais, os objetivos do processo de internacionalização consistem no aumento do volume de vendas tendo em vista a sobrevivência da organização. Em relação às *Born Global*, estas pretendem explorar vantagens competitivas e obter ganhos de ser o primeiro a explorar os mercados externos.

No que aos padrões de expansão diz respeito, estes são graduais no caso das empresas tradicionais. Segundo Bell e McNaughton (2000), estas organizações exploram o mercado doméstico e, quando já estão bem estabelecidos no seu mercado, passam a explorar (de forma gradual) mercados menos sofisticados. Por outro lado, as *Born Global* exploram os mercados doméstico e internacional em simultâneo, procurando os mercados mais desenvolvidos e recorrendo ao uso de redes para facilitar o processo.

Em relação à velocidade do processo, os dois tipos de organização têm abordagens completamente distintas. As empresas tradicionais, segundo este estudo, têm um ritmo de internacionalização lento, explorando um mercado de cada vez. Já as *Born Global* têm

um ritmo de internacionalização bastante acelerado e exploram diversos mercados de uma vez só.

Na dimensão relacionada com os modos de entrada e métodos de distribuição, as empresas tradicionais iniciam o processo por exportar para os mercados externos através de agentes ou distribuidores. As *Born Global* procuram integrar-se nos canais de distribuição dos clientes utilizando modos de entrada contratuais (licenciamento) ou investimento direto estrangeiro (*joint ventures*).

Por fim, resta comparar os dois tipos de organização em relação à estratégia internacional. As empresas tradicionais são caracterizadas pelo perfil oportunista, tendo um comportamento reativo a oportunidades de exportação. Por outro lado, as *Born Global* têm estratégias bem definidas, caracterizadas pelas aproximações planeadas aos mercados internacionais.

#### 2.4.5 Modelo Gravitacional

O Modelo Gravitacional tem como génese a Lei da Gravitação Universal, criada no século XVII por Isaac Newton, cuja tese defendida foi a de que a atração entre dois corpos celestes é diretamente proporcional à massa dos corpos e inversamente proporcional ao quadrado da distância entre eles (Nascimento & Pregardier Jr, 2013). A lei de Newton é expressa pela seguinte equação:

$$F = G \frac{M_1 \times M_2}{d^2} \quad (1)$$

Nesta equação  $F$  representa a força de atração entre as massas de dois corpos,  $M_1$  e  $M_2$  a massa do corpo 1 e 2, respetivamente,  $d$  representa a distância entre os dois corpos;  $G$  representa a constante de gravitação universal.

Isaard (1960) foi o primeiro a utilizar o Modelo Gravitacional na economia, estudando a mobilidade do trabalho entre as diferentes regiões dos Estados Unidos da América. Pouco depois surgiram os estudos de Tinbergen (1962) e Poyhonen (1963) que serviram para estimar o fluxo de comércio bilateral entre dois países. Estes estudos fornecem, até hoje, a variáveis básicas que são utilizadas para determinar este fluxo. Os estudos levados a cabo por estes autores remetem para o Modelo Gravitacional de Isaac Newton, em que os fluxos comerciais são condicionados por forças de atração e repulsão. Esses fatores são o rendimento *per capita* e a distância geográfica. De forma sucinta, os estudos levados a cabo por Tinbergen (1962) e Poyhonen (1963) concluem que o comércio entre dois

mercados é diretamente proporcional ao produto dos seus rendimentos *per capita* (fator de atração) e inversamente proporcional ao quadrado da distância geográfica entre eles (fator de repulsão). Os estudos levados a cabo por Linnemann (1966) têm conclusões semelhantes, utilizando o PIB (Produto Interno Bruto) dos países ao invés dos rendimentos *per capita* e, segundo o autor, são três os fatores aos quais os fluxos analisados estariam predispostos: a oferta potencial do país exportador; a procura potencial do país importador; e a resistência ao comércio entre esses dois estados.

Sá Porto e Canuto (2004) dividem as resistências ao comércio em duas categorias: naturais e artificiais. As resistências naturais remetem para a distância entre mercados e a morfologia do terreno entre esses mercados, pois os custos de tempo e transporte dependem disso. As resistências artificiais são aquelas oferecidas pelos governos, tais como impostos e tarifas relacionados com a importação. A distância geográfica é de extrema importância no contexto do comércio bilateral pois determina os custos de transporte (Clark & Stanley, 2003). Os autores afirmam que os fluxos de comércio aumentam quando a distância geográfica diminui, existindo uma relação de correlação negativa entre a distância entre mercados e o comércio.

Segundo Nascimento e Pregardier Jr (2013), Aitken (1973) também contribuiu para a evolução deste modelo, pois usou-o para estudar o comércio dos membros da Comunidade Económica Europeia (CEE) e da Associação Económica de Livre Comércio (EFTA) entre 1959 e 1967.

Como qualquer modelo, este não escapa às críticas e avaliações. Anderson e Wincoop (2003) apontam a falta de fundamentação teórica ao Modelo Gravitacional. Os autores defendem que não existem variáveis que expliquem os custos de comércio, usando no seu lugar variáveis com baixo valor de explicação e interpretação. Por outro lado, Faustino e Leitão (2008) defendem que os resultados deste modelo têm sido positivos pois permite a explicação de mais fatores a ter em conta na explicação dos fluxos de comércio bilateral.

## **2.5 Modos de entrada nos mercados externos**

A definição do modo de entrada nos mercados externos afigura-se como uma das decisões mais complexas durante um processo de internacionalização (Morschett, Schram-Keiln & Swoboda, 2010).

Segundo Ferreira *et al.* (2011), as motivações para a internacionalização são determinantes para a definição do modo de entrada. Root (1994) contribuiu para esta temática com um estudo cujo objetivo era descrever e analisar os modos de entrada nos mercados internacionais. As dimensões em análise consistiam, naturalmente, nas entradas por exportação, de forma contratual e de investimento direto estrangeiro. A grande conclusão deste estudo sugere que existem fatores internos e externos à organização que influenciam o modo com esta entra nos mercados externos. Os fatores internos são referentes aos produtos da empresa (capacidade de diferenciação intensidade tecnológica) e à disponibilidade de recursos por parte da mesma (gestão, capital e capacidade produtiva). Os externos relacionam-se com os fatores de mercado do país de destino, o ambiente do país de destino, os fatores de produção do país de destino e os fatores do país de origem. Seguindo a mesma linha de pensamento, Lorga (2003) também sugere que o modo de entrada nos mercados externos depende de fatores internos e externos. Os internos prendem-se com os objetivos da gestão e a estratégia de seleção de mercados. Por outro lado, os externos consistem nas características do país de destino, as barreiras ao comércio, as regulamentações governamentais e as características dos produtos.

Como existem diversas formas para efetivar a entrada de uma empresa nos mercados externos, diversos autores contribuem com divisões e organizações das estratégias para internacionalizar uma empresa. Ferreira, Reis e Serra (2011a) afirmam que existem seis estratégias diferentes: exportação, licenciamento, *franchising*, contrato de gestão, *joint-ventures*, aquisições e investimentos *greenfield*. Seguindo a mesma linha de pensamento, mas separando as diferentes estratégias, Simões *et al.* (2013) dividem os modos de entrada nos mercados externos em três categorias:

<b>Categoria</b>	<b>Modo de entrada no mercado externo</b>
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direta;</li> <li>• Indireta.</li> </ul>
Formas contratuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciamento;</li> <li>• <i>Franchising</i>;</li> <li>• Contratos de gestão;</li> <li>• Subcontratação internacional;</li> <li>• Alianças estratégicas.</li> </ul>
Investimento direto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint-Venture</i>;</li> <li>• <i>Sole-Venture</i>;</li> <li>• Propriedade parcial;</li> <li>• Propriedade total.</li> </ul>

**Tabela 7 - Modos de entrada nos mercados externos** (Fonte: adaptado de Simões et al., 2013)

Com base na divisão de Simões *et al.* (2013), serão apresentados de seguida os diferentes modos de entrada nos mercados externos, começando pelo que implica um menor risco, controlo e comprometimento de recursos e terminando no modo que acarreta um maior risco, controlo e comprometimento de recursos.

### **2.5.1 Exportação (Direta e Indireta)**

Exportação é um modo de operação no qual as empresas vendem os seus produtos num país que não o de origem (Simões, 1997). Esta é a estratégia mais utilizada pelas PME na fase inicial do processo de internacionalização, pois é a menos arriscada e tem menores custos associados (Hollensen, 2011).

A exportação pode ser direta ou indireta (Simões *et al.*, 2013). A exportação direta acontece quando uma empresa venda os seus produtos diretamente aos clientes dos mercados externos, não utilizando intermediários. Por outro lado, a exportação indireta surge quando a empresa exportadora utiliza intermediários quando os produtos são transferidos para fora do país de origem (Viana & Hortinha, 2005).

Na seguinte tabela são enumeradas algumas vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta:

<b>Exportação</b>			
<b>Direta</b>		<b>Indireta</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Mais informação sobre o mercado	Dificuldades de penetração	Maior facilidade de penetração	Menor controlo sobre o processo
Mais controlo sobre os canais de distribuição	Maiores custos e riscos	Custos de representação mais baixos	
Maior proteção de ativos intangíveis	Maior alocação de recursos	Menor perceção do risco	Menor acesso à informação
Maior rentabilidade		Menor alocação de recursos	

**Tabela 8 - Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta** (Fonte: adaptado de Simões *et al.*, 2013)

## 2.5.2 Formas contratuais

### Licenciamento

Contrato de licenciamento é um acordo em que uma empresa cede o seu *know-how*, marcas, patentes, modelos ou normas recebendo em troca uma remuneração sob a forma de *royalties* (Keegan & Green, 2010).

Lorga (2003) afirma que este modo de entrada não obriga a organização a investir uma grande quantidade de recursos e é uma forma eficaz de explorar mercados de menor dimensão. O processo é acelerado e o risco é baixo, sendo uma estratégia de internacionalização apetecível para as PME (Lorga, 2003).

As vantagens e desvantagens deste modo de entrada estão sumarizados na seguinte tabela:

<b>Licenciamento</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Menor risco ao entrar no novo mercado	Licenciado pode tornar-se num concorrente
Processo de internacionalização rápido	Possibilidade de deterioração da marca devido à má conduta do licenciado
Permite conhecer o mercado e o seu potencial	Custo da adaptação da tecnologia às condições do licenciado
Entrada em mercados de menor dimensão ou complexos	Baixo controlo sobre o licenciado
Compromisso financeiro reduzido	Legislação desfavorável a este tipo de contrato em alguns países
Possibilidade de testar o mercado e os parceiros	
Transferência de pagamentos simples em relação à repartição de lucros	

**Tabela 9 - Vantagens e desvantagens do licenciamento** (Fonte: adaptado de Simões *et al.*, 2013)

### ***Franchising***

O *franchising* funciona como um contrato de licenciamento alargado visto que o franchisador, além de permitir o uso da marca e tecnologia, também presta apoio ao franchisado nas mais diversas atividades (fornecimento, marketing, comunicação, gestão, entre outros) (Czinkota *et al.*, 1999). Neste tipo de contrato, o franchisado adquire o direito de gerir um negócio usando a reputação, imagem, comunicação, modelo de negócio e técnicas do franchisador (Jarillo & Echezarraga, 1991, citado por Silva, 2013).

Viana e Hortinha (2005) dividiram os contratos de *franchising* em três grupos:

- *Franchising* de distribuição: venda de produtos utilizando a marca do franchisador;
- *Franchising* de serviços: exploração de *know-how* e técnicas de gestão e, eventualmente, fornecimento de produtos;
- *Franchising* de produção: cedência da licença de produção, direitos de comercialização, direitos do uso da tecnologia e *know-how*.

As principais vantagens e desvantagens foram elencadas na próxima tabela:

<i>Franchising</i>	
Vantagens	Desvantagens
Baixo risco e rapidez do processo	Franchisado por transformar-se em concorrência
Rapidez de difusão internacional da rede	Prestação de apoio constante pode ser exigente
Controlo de custos rigoroso	Modelo de negócio pode não se adaptar a culturas diferentes
Franchisado motivado para desenvolver o negócio da melhor forma	Constante atenção a eventuais violações dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Conhecimento do mercado de destino por parte do franchisado	Processo de seleção dos franchisados rigoroso
Remuneração múltipla	

**Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do *franchising*** (Fonte: adaptado de Simões *et al.*, 2013)

### **Contratos de gestão**

O contrato de gestão consiste num acordo no qual é determinado que o controlo das operações de uma empresa é assumido por outra que gere o negócio em troca de remuneração (Simões *et al.*, 2013). Esta estratégia de internacionalização resume-se na utilização de parceiros estabelecidos nos mercados de destino, normalmente porque a empresa que contrata o serviço não tem competências suficientes para gerir o negócio (Simões *et al.*, 2013).

As vantagens e desvantagens mais relevantes deste modo de entrada são as seguintes:

<b>Contrato de gestão</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Risco reduzido de entrada no mercado	Possibilidade de criação de concorrência
Possibilidade de testar o mercado	Dificuldade em controlar o processo
Segurança e qualidade de aprovisionamento garantida	Possibilidade de os parceiros terem visões distintas
Riscos políticos ultrapassados mais facilmente	

**Tabela 11 - Vantagens e desvantagens do contrato de gestão** (Fonte: adaptado de Simões *et al.*, 2013)

### **Subcontratação internacional**

Segundo Lorga (2003), a subcontratação internacional resulta de um acordo entre uma empresa que se quer internacionaliza e a empresa do país de destino. A que procura a internacionalização é considerada a contratante, já a segunda é designada de subcontratada. A empresa subcontratada fabrica os produtos e a empresa contratante encarrega-se de comercializá-los (Lorga, 2003). As principais vantagens e desvantagens deste modo de entrada nos mercados externos são as seguintes:

<b>Subcontratação internacional</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Possibilidade de inovações no sortido ou nos processos	Controlo do processo dividido
Redução dos custos operacionais	Possibilidade de dependência externa
Processo de internacionalização flexível	

**Tabela 12 - Vantagens e desvantagens da subcontratação internacional** (Fonte: adaptado de Krajewski, Malhotra & Ritzman, 2016; Tixier, Mathé & Colin, 1986)

### **Alianças estratégicas**

As alianças estratégicas são acordos formais ou informais entre empresas nos quais as mesmas conjugam esforços e competências, partilhando conhecimentos, recursos e objetivos (Simões *et al.*, 2013). Segundo Sadaghiani, Dehgan e Zand (2011), as empresas que celebram este tipo de acordos, ao partilhar conhecimentos e recursos, também partilham os benefícios ou riscos do novo empreendimento.

De forma a serem bem-sucedidas, as alianças estratégicas devem ser um elo forte entre os gestores (Keegan & Green, 2010). Os autores acrescentam que as organizações se

interligam ao nível dos produtos, mercados e tecnologias, partilhando a mesma cultura, têm maior probabilidade de sucesso.

Estas são as principais vantagens e desvantagens das alianças estratégicas:

<b>Alianças estratégicas</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Custos e riscos partilhados	Possibilidade de criação de concorrência
Entrada facilitada nos mercados externos	Complexidade organizacional acrescida
Acesso a novos recursos e conhecimentos	Divisão dos lucros
Possibilidade de obtenção de economias de escala	Partilha de conhecimentos e recursos que podem ser vitais para a organização
Acesso a novas redes	Perda de parte de controlo do negócio
Promoção de sinergias	Falta de coordenação ou incompatibilidade com o parceiro

**Tabela 13 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas** (Fonte: adaptado de Simões *et al.*, 2013)

### 2.5.3 Investimento direto

O investimento direto no estrangeiro consiste em realizar investimentos com o objetivo de criar ou adquirir (totalmente ou não) uma empresa que opere num mercado externo, tendo poder de decisão efetivo na gestão da empresa (Lorga, 2003). A partir do momento em que uma empresa investe diretamente no estrangeiro passa a designar-se como multinacional (Hill, 2014).

De forma a entender melhor o IDE como estratégia de internacionalização, utilizaremos a divisão sugerida por Simões (1997).

Em relação ao modo de concretização dos investimentos, este pode ser dividido em dois: investimentos de raiz (*greenfield*) ou aquisição (Simões, 1997). O investimento de raiz consiste na criação de uma subsidiária noutra país (Simões, 1997). A aquisição assenta numa operação que visa a compra (total ou parcialmente) de uma empresa no mercado de destino (Hill, 2014). As principais vantagens e desvantagens de ambos os modos de entrada estão destacados na seguinte tabela:

<b>Investimentos</b>			
<b>Greenfield</b>		<b>Aquisição</b>	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Maior controlo sobre o processo	Forma de internacionalização arriscada	Processo de entrada célere	Decisão errada na empresa a adquirir
Grande fonte de experiência no mercado em questão	Requer elevado investimento de recursos humanos, financeiros e tecnológicos	Aproveitamento das competências da empresa adquirida	Problemas de entrosamento entre as organizações
		Acesso a canais de distribuição estabelecidos	

**Tabela 14 - Vantagens e desvantagens dos investimentos *greenfield* e aquisição** (Fonte: adaptado de Ferreira *et al.*, 2011; Lorga, 2003)

O tipo de propriedade é a segunda categoria definida por Simões (1997) e, também, é dividida em duas estratégias: *Joint-Venture* e *Sole-Venture*. De forma sucinta, uma *Joint-Venture* consiste numa organização cuja propriedade pertence a duas ou mais empresas (Simões, 1997). Segundo Lima e Carvalho (2006), uma *Joint-Venture* resulta da partilha de capital e outros recursos, formando uma nova entidade no país de destino. Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010) defendem que as principais vantagens das *Joint-Venture* consistem no acesso rápido a recursos e competências dos parceiros e a neutralização da concorrência. Por outro lado, os mesmos autores defendem que a divisão de lucros, a repartição do controlo do processo e a partilha de recursos críticos da organização com o parceiro afiguram-se como as principais desvantagens desta estratégia. As *Sole-Venture* são precisamente o contrário das *Joint-Ventures*, logo consistem em empresas cuja propriedade pertence a apenas uma empresa (Simões, 1997).

A última categoria relaciona-se com o tipo de atividades desenvolvidas e divide-se em três grupos: filial de captação de conhecimentos, filial comercial e filial de produção (Simões, 1997). A filial de captação de conhecimentos tem como propósito seguir, conhecer e/ou aprender os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais no mercado de destino. A filial comercial procura promover e vender os produtos da empresa no mercado externo, adicionando serviço pós-venda. Por fim, a filial de produção tem como objetivo

desenvolver atividades relacionadas com a confeção e acondicionamento dos produtos da empresa (Simões, 1997).

De forma sucinta, o IDE tem um potencial de rentabilidade muito elevado e é a melhor forma de conhecer o mercado, porém envolve maiores custos de estabelecimento e os riscos (políticos, cambiais e económicos) são maiores comparativamente a outras formas de internacionalização (Simões *et al.*, 2013).

## **2.6 Benefícios do processo de internacionalização**

A decisão de internacionalizar uma empresa é marcada pela tensão entre reproduzir o que já se faz (bem) no mercado doméstico e criar soluções para os novos mercados (Almeida *et al.*, 2007). Os autores acrescentam que o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa advém da capacidade em conciliar os dois pontos, maximizando a base de ativos e o conhecimento adquirido no(s) mercado(s) em que se atua e estabelecer novos processos adaptados às circunstâncias e características locais. Desta forma, os administradores das organizações vão maximizar os benefícios de internacionalizar.

A literatura referente a negócios internacionais tem apresentado diversos benefícios inerentes à expansão das empresas para mercados internacionais (Andrade & Galina, 2013). Kobrin (1991) afirma que ao operar em mercados internacionais, a empresa pode beneficiar de maior padronização de produtos, racionalização da produção e alocação mais eficiente de recursos. De forma mais aprofundada, Grant (1987) afirma que alguns benefícios podem relacionar de forma positiva a performance de uma organização com o seu grau de internacionalização. Esses benefícios são: retorno sobre os ativos intangíveis; poder de mercado conferido pela atuação em mercados internacionais; capacidade de levar a cabo investimentos de risco; e ampliação das oportunidades de investimento e de explorar novos mercados.

Os benefícios decorrentes do processo de internacionalização dependem do estágio do processo em que a empresa se encontra, o setor em que ela está inserida e o contexto económico dos mercados doméstico e de destino (Almeida *et al.*, 2007). Os autores dividiram os benefícios de internacionalizar em três grupos que são apresentados no seguinte quadro:

Benefício geral	Benefício específico
Expansão de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais;</li> <li>• Fortalecimento da posição competitiva;</li> <li>• Diversificação do portfólio geográfico e diminuição de riscos.</li> </ul>
Melhoria de eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala;</li> <li>• Acesso a recursos a custos inferiores;</li> <li>• Ganhos de arbitragem.</li> </ul>
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes;</li> <li>• Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos;</li> <li>• Desenvolvimento de novas competências empresariais.</li> </ul>

**Tabela 15 - Benefícios do processo de internacionalização** (Fonte: Almeida et al., 2007)

### **3 OBJETIVOS E METODOLOGIA**

Na seguinte secção serão apresentados os objetivos do estudo, a metodologia de investigação a utilizar e as questões de investigação formuladas.

### **3.1 Objetivos do estudo**

Como verificamos na revisão bibliográfica, a internacionalização de empresas tem ganho cada vez mais destaque no meio empresarial devido à forte globalização. Assim sendo, torna-se relevante realizar um estudo sobre a internacionalização de uma empresa e como esse processo contribuiu para a evolução da mesma.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo de internacionalização de uma empresa concreta e perceber se este é gradual ou irregular e as razões dessa lógica. Como objetivos específicos surgem os seguintes pontos:

- Objetivo 1 – Perceber como o processo de internacionalização real estudado se aproxima ou afasta dos modelos teóricos explicativos do processo de internacionalização;
- Objetivo 2 - Perceber como são tomadas as decisões de escolha de novos mercados de exportação e comparar tais decisões com os modelos teóricos existentes;
- Objetivo 3 - Entender quais os fatores determinantes para o sucesso (ou insucesso) do caso estudado e comparar com os modelos teóricos explicativos do sucesso dos processos de internacionalização.

### **3.2 Metodologia**

A metodologia assume-se como um dos processos fundamentais para a realização de um estudo, dado que, reside na seleção da estratégia de investigação e das técnicas de recolha de dados mais adequadas para atingir os objetivos delineados (Sousa & Baptista, 2011).

Segundo Sousa e Batista (2011), existem três tipos de métodos de investigação no âmbito das ciências sociais:

- Método de investigação quantitativo: identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis;
- Método de investigação qualitativo: compreensão do problema através da análise de comportamentos, as atitudes e os valores dos indivíduos das organizações;

- Método de investigação misto: combinação dos dois anteriores, isto é, esta abordagem consiste em recolher informação numérica e documental.

De forma a atingir os objetivos acima definidos, a metodologia selecionada para este estudo é mista.

Em 2006, Bryman realizou um estudo sobre metodologias mistas de investigação no âmbito das ciências sociais e concluiu que as principais técnicas de recolha de dados neste tipo de estudo consistem em entrevistas individuais não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas, *focus groups*, questionários com ou sem opções de resposta, observação participante etnográfica e revisão da literatura. Em relação às técnicas de análise de dados, o autor destaca a análise de conteúdo, a análise temática e as análises estatísticas.

A componente qualitativa de um método de investigação misto pode ser usada para compreender os aspetos culturais, económicos, organizacionais, políticos e sociais de um problema (Galvão, Pluye & Ricarte, 2017). Por outro lado, os autores afirmam que a componente quantitativa pode medir a relação entre diferentes fatores e qual a dimensão dos seus efeitos.

O estudo de caso é utilizado quando as questões “como?” e/ou “porquê?” fazem parte da investigação (Yin, 2001). Este é um estudo de caso simples, visto que será analisado o processo de internacionalização de uma empresa. De entre os diferentes métodos de investigação, o estudo de caso é o mais utilizado na área dos negócios internacionais (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009) e consiste numa investigação empírica com o objetivo de estudar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (Yin, 2001).

Este tipo de investigação tem as seguintes características (Sousa & Baptista, 2011):

- É uma investigação descritiva;
- O investigador seleciona as organizações que se enquadram na problemática;
- Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados;
- Apresenta elevado interesse no processo de investigação e não só com os resultados;
- O plano de investigação é flexível;

- Usa procedimentos interpretativos, privilegiando a análise de conteúdo;
- Valorização do investigador, pois este desempenha um papel crucial na investigação;

A grande vantagem deste tipo de investigação prende-se com o facto de se gerarem boas hipóteses de investigação por se usarem técnicas como entrevistas, observações e análise de documentos (Sousa & Baptista, 2011). Por outro lado, as desvantagens deste método consistem numa eventual falta de rigor e objetividade por parte do investigador, o que pode levar a conclusões subjetivas, e, também, a pluralidade de fontes de informação pode dificultar a análise e a obtenção de conclusões (Yin, 2001).

Neste tipo de investigação existem três técnicas de recolha de dados: a entrevista, a observação e a análise documental (Sousa & Baptista, 2011). A entrevista é uma recolha de informação que pode ser realizada através de uma conversa com uma ou mais pessoas que são selecionadas de forma criteriosa de forma a obter informações precisas e fiáveis para a concretização dos objetivos do estudo (Ketele & Roegiers, 1999). A observação consiste na recolha de dados com a presença do investigador no local definido (Sousa & Baptista, 2011). A análise documental traduz-se na recolha e análise de dados já existentes tendo em vista obter e/ou complementar sobre o problema (Sousa & Baptista, 2011). O autor acrescenta que a entrevista e a observação fazem parte de fontes de dados primários, já a análise documental afigura-se como fonte de dados secundários.

Neste estudo, a recolha de dados será efetuada através de entrevistas semiestruturadas (dados primários) e por análise documental (dados secundários). A entrevista semiestruturada afigura-se como a fonte principal de dados e a análise documental servirá para complementar as informações recolhidas.

A entrevista semiestruturada consiste num roteiro com perguntas abertas (Manzini, 2012). Deve existir flexibilidade na sequência de realização das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode colocar questões adicionais para entender melhor o fenómeno (Manzini, 2012). A principal vantagem desta técnica consiste na sua singularidade e riqueza das informações obtidas (Sousa & Baptista, 2011). Porém, a grande desvantagem desta técnica traduz-se na dependência das respostas do entrevistado, que pode prestar falsas declarações (inconscientemente) ou não conseguir expressar as suas ideias (Sousa & Baptista, 2011).

As informações obtidas nas entrevistas serão complementadas com a análise documental, através de informações recolhidas no website da empresa, relatórios internos, estatísticas oficiais, recolha de dados em bases de dados e notícias. Os dados quantitativos recolhidos de relatórios internos e estatísticas oficiais ou bases de dados empresariais serão alvo de tratamento estatístico, produzindo-se estatísticas descritivas simples e uma análise de correlação para entender melhor o problema e perceber de que forma as diferentes variáveis deste processo de internacionalização se relacionam.

Esta combinação fontes de dados tem como objetivo a triangulação de dados, isto é, combinar fontes de dados de forma a obter uma compreensão mais ampla e um resultado mais fidedigno do fenómeno (Coutinho, 2008).

### **3.3 Questões de investigação**

Como foi referido anteriormente, o objetivo principal deste estudo é analisar o processo de internacionalização de uma empresa e perceber se este é gradual ou irregular, ponderando também o caso concreto face à literatura existente sobre o mesmo tema. Após selecionar a metodologia a usar para atingir os objetivos propostos, é altura de formular as questões de investigação que serão utilizadas para analisar os dados da empresa:

- Questão 1 – Quais as motivações que levaram ao processo de internacionalização e se se observam evidências de aplicação da designada teoria gravitacional do comércio internacional?
- Questão 2 – Para que mercados a empresa se internacionalizou? Qual a sequência e as razões associadas? Qual a relação entre a realidade da empresa e as principais teorias explicativas?
- Questão 3 - Que modos de entrada foram utilizados no processo? Qual a relação entre a realidade da empresa e as principais teorias explicativas?
- Questão 4 - Quais foram as barreiras encontradas no processo? Qual a relação entre a realidade da empresa e as principais teorias explicativas?
- Questão 5 – Qual é o papel da gestão de topo no processo de internacionalização?
- Questão 6 - Quem são os principais parceiros da empresa nos mercados externos?

- Questão 7 – O que levou a empresa a ser bem-sucedida e quais foram os benefícios do processo de internacionalização? Qual a relação entre a realidade da empresa e as principais teorias explicativas?

As primeiras duas questões relacionam-se com o objetivo de perceber se o processo de internacionalização do Grupo Casais se encaixa num modelo gradual, *born global* ou outro, mas também se a decisão foi proativa ou reativa. As questões três e quatro correspondem ao objetivo de perceber como são tomadas as decisões de escolha de novos mercados de exportação. As duas questões seguintes dizem respeito ao objetivo de entender se o processo foi planeado ou instintivo. Por fim, a última questão corresponde ao objetivo de entender quais os fatores determinantes para o sucesso (ou insucesso) do caso estudado.

## **4 O CASO DO GRUPO CASAIS**

No presente capítulo será dado a conhecer o caso sobre o processo de internacionalização do Grupo Casais. Será feita uma apresentação da organização, da sua história e dos seus negócios. De seguida será dado a conhecer o processo de internacionalização do Grupo e de que forma este se relaciona (ou não) com a literatura sobre o tema.

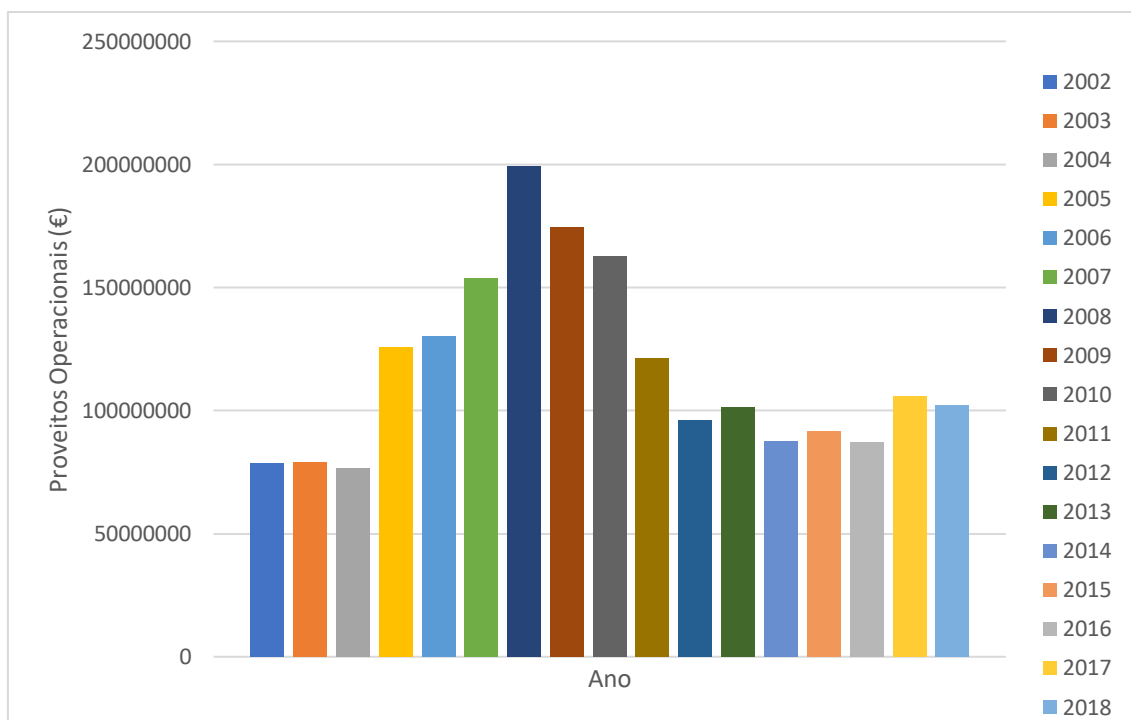
#### **4.1 Apresentação da organização**

O Grupo Casais – com sede em Braga - é uma das maiores empresas do setor da construção em Portugal, mas tem negócios em áreas tão distintas como a Engenharia, Comércio, Indústria, Turismo, Imobiliária, Ambiente, Energia e Serviços. O grupo tem cerca de 4500 colaboradores e o seu volume de negócios ascende a 514 milhões de euros (dados de 2019). Esta organização tem capacidade de realizar construções desde o seu início até ao seu fim, mas é especializada em cofragens, fundações, estruturas e lajes.

Fundada em 23 de Maio de 1958, a empresa surge com o nome de António Fernandes da Silva & Irmãos, Lda, tendo mudado a designação, em 1991, para Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva SA, em homenagem à alcunha da família. Por fim, em 2008 ao completar 50 anos de atividade, a empresa volta a alterar o nome para a designação atual: Casais – Engenharia e Construção, S.A..

O Grupo Casais tem como missão “*Gerir com mestria e inovação privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados alicerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade.*” e visão “*Ser referência de conhecimento e solidez na área de Engenharia e Construção.*”. Os valores da organização consistem no conhecimento, na cooperação, na dedicação, na determinação, na flexibilidade, no humanismo, na integridade e no rigor.

Esta empresa portuguesa tem uma presença consolidada tanto no mercado interno, como no mercado externo. Neste momento, a empresa realiza operações em 17 países, tendo começado o processo de internacionalização na Alemanha, em 1994. O crescimento internacional da empresa está bem patente no seu volume de negócios. Dos 514 milhões de euros de volume de negócios, 384 milhões correspondem aos mercados internacionais. A plataforma SABI disponibiliza os dados em relação aos proveitos operacionais do Grupo Casais entre 2002 e 2018, o que dá uma ideia da dimensão da organização e do seu crescimento e evolução ao longo do tempo. A informação referida está inserida no seguinte gráfico:



**Figura 2 - Proveitos operacionais do Grupo Casais entre 2002 e 2018** (Fonte: SABI)

Desde o início do processo de internacionalização, o Grupo entrou de forma faseada (um ou dois novos mercados por ano) em 18 países de 4 continentes diferentes, estando, neste momento, em 17 desses 18 países. Como foi referido anteriormente, o primeiro país a ser explorado foi a Alemanha, seguindo-se Angola (1999), Bélgica (2004), Espanha (2005), Marrocos (2005), Gibraltar (2006) e Holanda (2010). À exceção de Angola que é um país intimamente ligado a Portugal, todos os outros países explorados no início do processo são próximos da “casa-mãe”. pertencendo à zona Ocidental e Central da Europa, com Marrocos a pertencer ao Norte de África (apenas a 1200 quilómetros da capital portuguesa). Em 2010, o Grupo Casais voltou a aventurar-se no mercado de um País Africano de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e entrou em Moçambique. Esse foi o início de um raide de nove anos pela busca de mercados mais longínquos, investindo no Qatar (2012), Brasil (2012), Cabo Verde (2013), Argélia (2017), Emirados Árabes Unidos (2017), Estados Unidos da América (2018), Hong Kong (2019), com as exceções a estas longas viagens a serem traduzidas pelas investidas nos mercados francês e britânico, em 2014 e 2016, respetivamente.

**Figura 3 - Proveitos operacionais do Grupo Casais entre 2011 e 2018** (Fonte: SABI)

O Grupo Casais posiciona-se como uma empresa de engenharia e inovação que procura as soluções de construção mais eficientes e ecológicas, portanto, a empresa realiza investimentos significativos em I&D (Investigação e Desenvolvimento). Essa busca pela inovação já valeu ao Grupo diversos prémios, desde prémios relacionados com engenharia e construção, passando por prémios afetos a ecologia e sustentabilidade e terminando em prémios para o seu processo de internacionalização. E é nisso que este capítulo vai incidir: o processo de internacionalização do Grupo Casais.

## **4.2 Processo de internacionalização do Grupo Casais**

De forma a perceber a dinâmica do processo de internacionalização do Grupo, realizou-se uma entrevista semiestruturada ao seu diretor financeiro: o Dr. Carlos Rocha. O resultado dessa entrevista estará espelhado nesta secção da dissertação.

O Dr. Carlos Rocha é licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade do Minho (1989) e pertence aos quadros do Grupo Casais desde 2003, sendo diretor financeiro do Grupo, administrador de algumas das empresas do Grupo e membro da comissão executiva. No início dos anos 90, o Dr. Carlos Rocha foi professor do ensino superior na Universidade do Minho e, atualmente, é administrador da CICCOPN (Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte).

### **4.2.1 Início do processo**

O processo de internacionalização do Grupo Casais iniciou-se em 1994, quando a organização começou a laborar na Alemanha. Questionado sobre quais foram os fatores determinantes para a escolha desse mercado, o administrador do Grupo afirmou que a ideia partiu de um antigo trabalhador – que viria a tornar-se administrador - que tinha vivido na Alemanha. Esse colaborador conhecia o mercado e tinha contactos que facilitaram a entrada da empresa no mercado alemão. Nesta fase, o trabalho executado pelo Grupo Casais consistia na execução de estruturas de betão – mais conhecidas como cofragens – para empreiteiros locais.

Segundo o Dr. Carlos Rocha, quando se iniciou o processo de internacionalização, o papel desse colaborador (e o seu conhecimento) e as redes de contacto estabelecidas no mercado alemão serviram como catalisador. Também foi importante ter os recursos humanos adequados para a realização das tarefas, com os recursos tecnológicos a não terem tanta importância e deixando os recursos financeiros para segundo plano. Resumidamente, ter

alguém com o conhecimento do mercado na estrutura, ter redes de contacto estabelecidas nesse mesmo mercado, ter capacidade de trabalho e ter o *know how* para prestar os serviços foram fatores preponderantes para iniciar o processo de internacionalização, tendo em conta que o esforço financeiro foi pequeno e parte das máquinas e instrumentos necessários para a prestação dos serviços eram cedidos pelos empreiteiros locais.

#### **4.2.2 Motivações para a internacionalização**

Os motivos que levaram (e levam) o Grupo Casais a procurar mercados externos também foram explicados pelo Dr. Carlos Rocha. O primeiro fator referido foi a estagnação do mercado nacional. Ao longo do tempo, o Grupo Casais percebeu que o mercado português nem sempre apresentou as condições de crescimento ou as oportunidades pretendidas pelo grupo. O segundo fator prende-se com a elevada concorrência em Portugal. Vivendo num “ambiente de oceano vermelho”, o Grupo Casais procurou os mercados externos para evitar confrontos diretos e potencialmente fatais com os seus concorrentes. Por fim, a procura pela expansão dos negócios e a obtenção de lucros foi outra motivação para o Grupo Casais se internacionalizar. Como o Dr. Carlos Rocha referiu “empresa que não cresce morre”.

#### **4.2.3 Modos de entrada**

O Grupo Casais utiliza como modo de entrada o Investimento Direto porque convém ter uma solução estável para os recursos alocados a projetos de construção civil e a própria duração dos contratos obriga a soluções deste género. De acordo com o Dr. Carlos Rocha, salvo algum tipo de exceção, o Grupo Casais entra num novo mercado sob a forma de sucursal. O Grupo Casais costuma optar por esta ramificação da empresa-mãe como primeira solução porque em diversos mercados o alvará depende do portefólio da empresa e dos seus trabalhadores, da sua capacidade financeira e das técnicas/equipamentos que utiliza. Dessa forma, essa empresa já tem o tal currículo e condições financeiras que permitem obter alvarás para grandes obras. Como evolução, o Grupo Casais opta por instalar subsidiárias nos mercados de destino. Ou seja, é criada uma nova empresa que é controlada pelo Grupo. Por fim, e de forma a consolidar a sua presença no mercado em questão, o Grupo Casais alia-se a um parceiro local e estabelece-se sob a forma de *Joint Venture*. Por vezes, este modo de entrada é precipitado pela legislação de alguns mercados em que só permitem que uma empresa estrangeira inicie atividade no seu país caso tenha um parceiro local (países asiáticos). Por fim, o Dr. Carlos Rocha alertou para o facto da

forma (facilitada ou dificultada) como entram e saem capitais do mercado de destino também ter um papel de relevo na escolha do modo de entrada. Isso deve-se ao facto de existirem países com restrições relativamente à entrada e saída de capitais, com o Grupo Casais a privilegiar os mercados que não têm grandes restrições neste campo, podendo fazer retornar à “casa-mãe” os lucros obtidos.

#### **4.2.4 Barreiras à entrada**

No que diz respeito às barreiras à entrada, o Dr. Carlos Rocha referiu que o Grupo Casais estuda bem os mercados de destino e não costuma ter surpresas desagradáveis ao entrar num novo mercado. Contudo, destacou alguns exemplos que considera interessantes. Em Espanha, embora não haja legislação nesse sentido, o mercado protege-se da concorrência estrangeira tendo uma postura nacionalista e protecionista das suas empresas, o que aumenta a dificuldade aquando da entrada no mercado. No caso dos países do Norte de África, existe a valorização das propostas nacionais em vez das do Grupo Casais mesmo que as segundas sejam mais baratas até 15%. Esta situação pode levar a que o Grupo Casais saia do mercado marroquino mesmo tendo estabelecido uma *Joint Venture*. A deterioração da situação económica no mercado de destino também foi considerada uma barreira pelo Dr. Carlos Rocha. Este tipo de situação levou a que o Grupo Casais tenha suspenso as suas operações nos mercados alemão, holandês e britânico. Para terminar, o Dr. Carlos Rocha afirmou que as ligações culturais entre países podem constituir uma barreira à entrada de empresas de outros países, dando como exemplo o domínio das empresas espanholas no mercado da América Latina.

#### **4.2.5 Exploração de novos mercados**

O Dr. Carlos Rocha afirmou que a procura de novos mercados é feita de diversas formas e deu exemplos para explicar o que quis dizer. O Grupo Casais expandiu-se para Moçambique respondendo ao desafio de Américo Amorim que tinha o objetivo de construir a sede de um banco e acabou por se estabelecer lá. Já no caso de Angola e Argélia, a procura de mercado foi feita através de prospeção, ou seja, a própria empresa foi para o terreno procurar oportunidades de negócio. De salientar que o mercado angolano representa cerca de 37% do volume de negócios do Grupo, tendo tido um peso de 50% recentemente. No caso do Dubai e do Qatar, o método também foi prospeção de mercado, mas de uma forma “mais profissional, com outra estrutura”, começando por pequenas obras para conhecer o mercado. Por fim, o Dr. Carlos Rocha revelou que as

portas do mercado marroquino foram abertas através de um concurso internacional que o Grupo Casais venceu. A procura de novos mercados evoluiu, revelou o Dr. Carlos Rocha. Nos dias de hoje, a abordagem a um novo mercado é muito mais profissional do que há 20/25 anos (quando a empresa iniciou o processo).

Em relação à tomada de decisão sobre apostar num novo mercado, o Dr. Carlos Rocha disse que a parte concorrencial fica de parte e o foco está virada para as oportunidades de negócio que os novos mercados podem trazer e na necessidade que esses mercados possam ter de uma empresa especialista na construção de edifícios como hotéis, escolas, hospitais, pavilhões industriais, etc. O mercado estar a consumir construção é o fator mais importante. Como foi referido anteriormente, outro fator determinante tem a ver com questões monetárias e a transferência de fundos entre países e a burocracia associada a essa temática. O Dr. Carlos Rocha também referiu que a capacidade em realizar o investimento e a facilidade (ou não) em movimentar recursos humanos e equipamentos para o mercado de destino também têm um papel preponderante no processo de tomada de decisão. Por fim, o Grupo Casais só entra em mercados nos quais pode utilizar as suas valências para se diferenciar da concorrência e obter o almejado sucesso (soluções construtivas inovadoras nas fundações, estruturas, lajes, etc). O Dr. Carlos Rocha salienta que as decisões de entrar num novo mercado são tomadas em conjunto pela comissão executiva e procura-se sempre encontrar um equilíbrio entre os pontos de vista dos administradores de forma a tomar a melhor decisão. O administrador acrescentou que se decidisse sozinho decidiria da mesma forma pois atingiram o sucesso com as decisões que tomaram.

Relativamente à gestão de topo, esta procura definir a estratégia a longo prazo. Contudo, é muito difícil decidir a longo prazo num mercado que sofre alterações frequentemente. Desta forma, a gestão de topo no Grupo Casais procura definir princípios de atuação de forma a balizar as decisões futuras.

#### **4.2.6 Parcerias**

Quanto aos parceiros nos mercados externos, o Dr. Carlos Rocha destacou as entidades públicas promotoras de grandes obras e os investidores privados. Num âmbito menos oficial, um grupo de parceiros importantes são os “facilitadores” dentro dos mercados de destino. De acordo com o Dr. Carlos Rocha, estes facilitadores estabelecem contacto com as entidades certas para que o processo de entrada no mercado seja o menos trabalhoso

possível. O Dr. Carlos Rocha revelou, também, que, por vezes, estes facilitadores utilizam essa posição para retirar benefícios próprios e pouco ajudam o Grupo durante a entrada no mercado. Por fim, foi dado destaque às consultoras pertencentes ao grupo das Big Four. A EY, a KPMG, a Deloitte e a PwC têm um papel preponderante ao aconselhar o Grupo Casais em relação aos mercados que deve explorar a forma como os deve explorar. O papel destes parceiros consiste em planear a entrada num novo mercado de forma a que este seja explorado de acordo com as características e necessidades do Grupo Casais. Este trabalho vai desde estudar o mercado a ser explorado (cultura, língua, valores e práticas empresariais), passando por clarificar quais os procedimentos para entrar no mercado (documentação necessária, custos associados e contactos úteis), terminando no aconselhamento em relação a mercados já explorados de forma a diminuir os custos do processo de internacionalização através de uma gestão logística e financeira mais eficiente.

#### **4.2.7 Razões para o sucesso do processo, vantagens competitivas e benefícios**

Relativamente aos fatores que levaram ao sucesso do Grupo, o Dr. Carlos Rocha destacou a estabilidade e consistência no mercado português, o que permitiu apostar nos mercados externos com uma base sólida por trás. Outro fator preponderante foi a aposta em projetos e relações de longo prazo. Para exemplificar, o Dr. Carlos Rocha expôs o caso do mercado angolano. O Grupo Casais entrou no mercado angolano em 1999, tendo tido prejuízos neste mercado até 2005 e só em 2009 o investimento teve retorno. Neste momento, Angola representa 37% do volume de negócios do Grupo. A boa gestão das expectativas de parceiros e clientes foi outro fator para o sucesso do Grupo Casais nos mercados externos. Basicamente, cumprir prazos e entregar a qualidade prometida é importante para criar “nome” no ramo da construção civil. Destaca-se, também, o papel da gestão de topo como razão para o sucesso de processo de internacionalização do Grupo Casais. Como foi referido anteriormente, a gestão de topo procura estabelecer princípios de atuação para guiar as decisões a tomar. Apesar deste ser um setor dinâmico, isto revela a existência de planeamento e elevado envolvimento da gestão de topo, o que torna este um processo organizado. Por fim, o Dr. Carlos Rocha destacou a equipa e processos de excelência. Segundo o mesmo, a mobilização dos melhores pensantes e executantes para os mercados de destino, juntamente com a utilização de processos padronizados leva a que o Grupo seja bem-sucedido em qualquer mercado que explora.

As vantagens competitivas relativas ao sucesso do Grupo Casais relacionam-se com os fatores descritos anteriormente. O Dr. Carlos Rocha afirmou que a tal capacidade de mobilizar colaboradores e equipamentos permite à organização adaptar-se a qualquer mercado e entregar a qualidade que promete em qualquer mercado. Os procedimentos padronizados também foram destacados pelo administrador. O Dr. Carlos Rocha afirmou que isso diferencia o Grupo em relação à concorrência porque torna a empresa mais eficiente e eficaz. Por fim, a orientação para o cliente é a maior vantagem competitiva do Grupo Casais. O entrevistado destacou esta vantagem competitiva porque além de permitir à empresa criar boa reputação, permite também ir para mercados em que os seus clientes estejam e, por fim, permite ao Grupo criar novas soluções a pedido dos seus clientes, o que leva a organização a inovar no setor da construção civil.

#### **4.2.8 Futuro do processo**

Relativamente ao futuro do Grupo, o Dr. Carlos Rocha afirmou que o paradigma da construção civil está a mudar e que o Grupo Casais também está a mudar o seu processo de internacionalização.

O Grupo está a focar-se, cada vez mais, no investimento em investigação e desenvolvimento de novas soluções ao nível da construção. O Dr. Carlos Rocha referiu que, em alguns casos, o Grupo investe mais capital no desenvolvimento de novas soluções (mais eficientes e ecológicas) do que na entrada em novos mercados. Isso deve-se, também, ao novo modelo de negócio da construção em que os as máquinas e equipamentos podem ser alugados e os estaleiros são fornecidos pelo promotor da obra, o que baixou imenso os custos de entrar num novo mercado.

Para terminar, o Dr. Carlos Rocha lamentou o facto de o Grupo estar a ponderar abandonar alguns mercados nos quais está presente, em virtude da situação pandémica que vivemos. Em resposta a esse corte nos mercados internacionais, o Grupo Casais está a preparar a entrada em três novos mercados, sendo um deles a Arábia Saudita que, segundo o administrador do Grupo, será uma grande economia a nível mundial no espaço de 15 anos. Estão a investir muito na construção de edifícios e infraestruturas, o que torna este mercado apetecível ao Grupo Casais.

### **4.3 O caso do Grupo Casais vs enquadramento teórico**

Neste ponto será feito um confronto entre o caso do processo de internacionalização do Grupo Casais e a teoria presente no capítulo I desta dissertação. Serão evidenciados tanto os pontos de contacto como os pontos de afastamento. Desta forma, será mais simples entender a teoria, o caso prático e tirar conclusões sobre o estudo de caso.

#### **4.3.1 Início do processo**

Como já foi referido, o processo de internacionalização do Grupo Casais iniciou-se em 1994, quando a empresa entrou no mercado germânico. A iniciativa de enveredar por esse mercado partiu de um colaborador que, fruto de ter vivido na Alemanha, conhecia o mercado e, acima de tudo, tinha contactos que poderiam facilitar a entrada do Grupo Casais nesse mesmo mercado.

O processo para entrar no mercado alemão utilizado pelo Grupo Casais encaixa-se na Teoria das Redes desenvolvida por Johanson & Vahlne (2009). A Teoria das Redes pressupõe que a constituição de redes facilitadoras do processo é mais importante do que recolher e analisar a informação sobre o mercado – algo que também é defendido por Borini e Ferreira (2015) – e foi isso que aconteceu no caso do Grupo Casais. Ter nos seus quadros um indivíduo com conhecimento do mercado e com acesso a facilitadores do processo foi o fator determinante para avançar para a Alemanha e sobrepôs-se ao conhecimento que a organização poderia recolher por si ao estabelecer negócios lá. Esta é uma das exceções previstas por Johanson & Vahlne (1990) para as empresas acelerarem o processo de internacionalização e não seguirem o Modelo de Uppsala.

O Grupo Casais teve “apenas” de se concentrar em reunir os seus recursos humanos necessários e aplicar o seu *know how*, visto que o resto do processo estava respaldado pelos parceiros no mercado de destino. Essa rede que facilitou a entrada e cimentação no mercado germânico é mais uma evidência de que o processo de internacionalização do Grupo Casais é um exemplo da Teoria das Redes. No caso do Grupo Casais, as funções das redes destacadas por Zain e Ng (2006) foram, de facto, cumpridas. Essas funções foram: aumentar a intenção da empresa em se internacionalizar; fornecer informações sobre o que acontece no mercado; e dar acesso a relacionamentos adicionais e a canais estabelecidos.

### 4.3.2 Motivações para a internacionalização

Em relação às motivações para a internacionalização, existe grande aproximação entre a literatura e o caso do Grupo Casais. O primeiro motivo foi a fuga ao mercado doméstico no qual a organização já estava numa fase de estagnação. Este motivo está presente nos trabalhos de Ferreira *et al.* (2011), Czinkota *et al.* (1999), Bell *et al.* (2003) ou Korsakiene e Baranauskiene (2011). Bell e McNaughton (2000) também atribuem esta motivação às empresas tradicionais no seu estudo sobre modelos de internacionalização graduais e *born global*.

A pressão concorrencial é outro dos motivos presentes no processo de internacionalização do Grupo Casais. Esta motivação também é destacada por Teixeira e Diz (2005), Czinkota *et al.* (1999), Bell *et al.* (2003) e Korsakiene e Baranauskiene (2011). As duas motivações acima citadas são consideradas reativas, isto é, a empresa está a reagir a dificuldades e estímulos do mercado, o que é característico das empresas e setores mais tradicionais, segundo Bell e McNaughton (2000).

A exploração de novos mercados com o intuito de expandir os negócios também faz parte da lista de motivações do Grupo Casais. Dunning e Lundan (2008) e Teixeira e Diz (2005) incluem esta motivação nos seus estudos e como a decisão de explorar novos mercados passa pela gestão de topo, a visão da gestão (Czinkota *et al.*, 1999) também se pode incluir nesta motivação de cariz mais ativo e menos reativo.

Por fim, a obtenção de lucros é uma das motivações primárias num processo de internacionalização. Não é surpresa nenhuma que esteja na lista de motivações de Grupo Casais e que figure, também, em diversos estudos presentes na revisão bibliográfica, como é o caso de Ferreira *et al.* (2011), Czinkota *et al.* (1999), Bell *et al.* (2003) e Korsakiene e Baranauskiene (2011). No estudo comparativo entre empresas tradicionais e *born global* de Bell e McNaughton (2000), a obtenção de lucros como motivação também é referida no campo das empresas tradicionais.

As motivações acima descritas estão intimamente ligadas, sendo o caso entre a exploração de novos mercados e a obtenção de lucros o mais flagrante. Dias (2007) defende precisamente que as motivações não são factos isolados e aliando-se a fatores internos ou externos têm influência na decisão de internacionalizar e até no próprio processo.

### 4.3.3 Modos de entrada

O Grupo Casais entra nos mercados fazendo Investimento Direto. Este é um aparente ponto de afastamento entre a revisão bibliográfica e o caso estudado. Segundo os estudos de Bell e McNaughton (2000), uma empresa tradicional inicia o processo de internacionalização exportando para os mercados externos. Contudo, neste caso, o setor de atividade em que a organização está inserida é a justificativa para este aparente afastamento entre a teoria e a prática porque investir diretamente no mercado de destino é a solução mais estável neste contexto e, por vezes, os contratos celebrados no setor da construção civil requerem este tipo de entrada. Os estudos de Root (1994) e Lorga (2003) fazem referência a esta situação: a natureza do produto/serviço pode conduzir a empresa a optar por um determinado modo de entrada.

Dentro do Investimento Direto, o Grupo Casais faz investimentos *greenfield* (salvo algumas exceções) criando sucursais de raiz nos países de destino. Apesar desta ser uma forma de internacionalização arriscada e requerer investimento significativo, o controlo sobre o processo e a informação recolhida no mercado acaba por ser determinante para tomar a decisão de se investir “do zero”. Como foi referido anteriormente, quando as sucursais atingem uma fase de autossuficiência evoluem para subsidiárias porque já não necessitam de tanto *background* da *empresa-mãe*. Por fim, e numa fase mais avançada do processo e de forma a consolidar a sua presença no(s) mercado(s) para ter acesso a mais recursos e competências, a empresa faz parilha com uma organização local, nascendo daí uma *Joint Venture*. Esta vantagem das *Joint Ventures* é referida nos estudos de Serra *et al.* (2010)

Apesar da organização entrar nos mercados através de IDE, a forma crescente como o Grupo Casais vai aumentando o seu comprometimento com o mercado revela que o seu processo de internacionalização também é gradual (dentro das formas de IDE), resumindo-se na Teoria das Redes (desenvolvida por Johansson e Vahlne em 2009) devido à existência de redes de parceiros e facilitadores que auxiliam a organização durante todo o processo e dão acesso a informações que o Grupo Casais só teria acesso entrando no mercado.

### 4.3.4 Barreiras à entrada

Como referido anteriormente, o Grupo Casais estuda os mercados para onde se vai internacionalizar de forma a identificar e mitigar as (eventuais) barreiras à entrada nesses

mesmos mercados. Esta postura em relação à internacionalização é defendida por Freire (1997), afirmando que as melhores decisões serão tomadas se as barreiras forem antecipadas pelas organizações.

As barreiras relacionadas com o pouco conhecimento dos mercados e a falta de recursos foram evidenciadas nos estudos de Okpara e Koumbiadis (2009). O Grupo Casais não experimentou problemas significativos com estes tipos de barreiras porque estava inserido em redes que facilitavam o acesso a recursos e a informação sobre os mercados.

Assim sendo, as barreiras à entrada nos mercados externos experimentadas pelo Grupo Casais são essencialmente de cariz cultural e económico. As diferenças culturais são destacadas nos estudos de Hollensen (2011). Essas diferenças culturais podem levar a uma política de proteção das empresas nacionais ou exclusão das empresas estrangeiras. Isso fez com que os preços praticados pelo Grupo Casais deixassem de ser competitivos e a concorrência local fosse bastante feroz. Essa barreira é destaca por Leonidou, em 1995.

Outra barreira à entrada sentida pela empresa estudada foi a deterioração da situação económica do mercado de destino. Essa barreira também é referida por Leonidou (1995).

#### **4.3.5 Exploração de novos mercados**

A exploração de novos mercados no processo de internacionalização do Grupo Casais é lenta, sendo explorados poucos mercados novos de cada vez (dois no máximo). Como a organização vai ganhando conhecimento e experiência nos mercados internacionais de forma gradual, o ritmo do processo acaba por não ser o mais rápido, algo que é defendido nos estudos de Johanson e Vahlne (1977). Este ritmo é destacado por Bell e McNaughton (2000) como característico das empresas tradicionais que seguem um processo de internacionalização gradual.

Uma das formas utilizada pelo Grupo Casais para explorar novos mercados é seguir as pisadas de clientes. Ou seja, a organização utiliza a sua rede de contactos (neste caso clientes) para facilitar a entrada num novo mercado. Esta pequena descrição encaixa na Teoria das Redes, segundo Dominginhos (2000).

O Grupo Casais também faz prospeção de mercados começando com pequenas obras para conhecer o mercado e criar redes de contacto que facilitem os negócios nesse país no futuro. Segundo Simões (1997), este comportamento durante o processo de

internacionalização consiste na criação de filiais de captação de conhecimentos, em que a organização entra num mercado para conhecer e/ou aprender os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do mercado de destino. Esta forma de explorar novos mercados remete para o Modelo de Uppsala mas também para a Teoria das Redes. Ao entrar num mercado “a frio” para o conhecer, o Grupo Casais está a penetrar nesse mercado de forma gradual, aumentando o seu compromisso à medida que for conhecendo o mercado, como sugere o Modelo de Uppsala. Ao criar redes que facilitem a evolução da empresa nesse mercado estamos perante a Teoria das Redes. Esta mescla de teorias é interessante, pois a Teoria das Redes é uma evolução do Modelo de Uppsala.

Para tomar a decisão de entrar num novo mercado, a administração do Grupo Casais procura mercados que estejam a necessitar dos seus serviços e cujas oportunidades de negócio existentes sejam atrativas. Esta utilização de uma oferta diferenciada aliada à visão da gestão com vista à obtenção de lucros é destacada pelos estudos de Czinkota *et al.* (1999). Este perfil oportunista das empresas tradicionais que seguem modelos graduais de internacionalização também é evidenciado por Bell e McNaughton (2000) no seu estudo comparativo entre empresas tradicionais e *born global*.

O Grupo Casais também procura mercados cuja transferência de capitais entre o país de origem e o país de destino seja simples, com pouca burocracia associada. Portanto, a organização tende a explorar mercados cuja legislação seja favorável, o que é referido por Korsakiene e Baranauskiene (2011).

A empresa estudada só entra em mercados nos quais pode tirar partido das suas soluções construtivas inovadoras, sendo esta uma vantagem tecnológica aliada a *know how* de excelência. Czinkota *et al.* (1999) também destacam este fator como fulcral para uma empresa tomar a decisão de explorar um novo mercado.

Por fim, os mercados externos explorados por parte do Grupo Casais levam a uma associação com a teoria gravitacional do comércio internacional, celebrizada pelos estudos de Isard (1960), Tinbergen (1962) e Poyhonen (1963). Esta teoria, como foi referido no capítulo referente à revisão de literatura, sugere que o tamanho das economias é um fator que facilita o comércio internacional e a distância entre mercados é um fator que inibe esse mesmo comércio. Desta forma, é possível verificar que o Grupo Casais tem alguns pontos de contacto com esta teoria. A organização estudada investe em mercados cujas economias são bastante “saudáveis” e os rendimentos *per capita*

elevados, como é o caso do Qatar, Emirados Árabes Unidos e Hong Kong, explorando essa força de atração entre mercados. A exploração deste fator é destacada por Tinbergen (1962) e Poyhonen (1963). Por outro lado, o Grupo Casais também aposta na baixa distância entre Portugal e os mercados de destino como força de atração. Exemplos práticos desta conduta são os países da UE (Espanha e França principalmente) e países da zona do Magrebe nos quais o Grupo Casais está instalado: Marrocos e Argélia. Explorar mercados próximos do país de origem é uma forma de mitigar a barreira da distância entre mercados e, desta forma, diminuir os custos de transporte de recursos e mercadorias (Clark & Stanley, 2003). Este tipo de abordagem distinto para mercados de naturezas diferentes remete novamente para o perfil versátil, flexível e oportunista do Grupo Casais.

#### **4.3.6 Parcerias**

Os parceiros do Grupo Casais nos mercados de destino consistem nas entidades públicas promotoras de grandes obras, investidores privados relacionados com o setor da construção civil e os tais “facilitadores” mencionados na entrevista ao Dr. Carlos Rocha. Estes *stakeholders* estabelecem redes que facilitam e aceleram a entrada do Grupo Casais nos mercados externos visto que a organização não necessita de um conhecimento e experiência aprofundados sobre esse mercado. Esta descrição encaixa na Teoria das Redes de Johanson & Vahlne (2009).

O Grupo Casais também recorre ao serviço das 4 consultoras mais reputadas no mundo da gestão (mais conhecidas como *Big Four*). Como foi referido anteriormente, o papel destes parceiros consiste em planear a entrada num novo mercado de forma a que este seja explorado de acordo com as características e necessidades do Grupo Casais. Estas consultoras fazem parte das redes domésticas em que o Grupo Casais está inserido e, segundo Teixeira (2011), estar dentro de redes domésticas é fulcral para tirar proveito das redes externas.

#### **4.3.7 Razões para o sucesso do processo, vantagens competitivas e benefícios**

As razões para o sucesso do processo de internacionalização do Grupo Casais também têm diversos pontos de contacto com a literatura.

Ser bem-sucedido e ter uma posição consolidada no mercado nacional foi um desses fatores. Bell e McNaughton (2000) apontam este atributo às empresas tradicionais que seguem um processo de internacionalização gradual.

A aposta em projetos de longo prazo também foi referida como uma das razões para o sucesso do processo. Mais uma vez, os autores Bell e McNaughton (2000) relacionam este fator com as organizações que se internacionalizam através de um processo gradual.

Estar orientado para os clientes e para os parceiros, gerindo as suas expectativas foi outro fator determinante para o sucesso internacional do Grupo Casais. Teixeira (2011) também atribui este fator ao sucesso do processo de expansão das empresas inseridas em redes internacionais.

A equipa e processos de excelência constitui-se um fator basilar para o sucesso do Grupo Casais nos mercados internacionais. Korsakiene e Baranauskiene (2011), nos seus estudos, também destacam este fator como importante para uma organização se internacionalizar com sucesso.

Analisando agora as vantagens competitivas do Grupo durante o processo e os benefícios que a internacionalização trouxe à organização. A facilidade em mobilizar recursos humanos e tecnológicos para os mercados de destino é destacada pelo Grupo Casais como uma vantagem competitiva extraordinária adquirida durante o processo de internacionalização. Os estudos de Kobrin (1991) também evidencia este benefício de atuar em mercados internacionais. Outro benefício resultante do processo de internacionalização do Grupo Casais foi a padronização de processos e procedimentos. Este benefício também é destacado por Kobrin (1991).

Por fim, o processo de internacionalização trouxe ao Grupo Casais uma capacidade de se orientar para o cliente que tem sido preponderante em todo o processo. Almeida *et al.* (2007) também referem este benefício da internacionalização nos seus estudos. Os autores afirmam que ao expandir para novos mercados, as empresas ganham capacidade de responder com sucesso aos pedidos dos seus clientes internacionais.

#### **4.3.8 Futuro do processo**

O futuro do processo de internacionalização do Grupo Casais passa pelo investimento em I&D de forma a inovar nos processos apresentados, tornando-os mais eficazes e eficientes. Esta forma de ver o futuro também é um benefício do processo de

internacionalização. Almeida *et al.*, 2007, destacam este tipo de benefício como “aprendizagem”. Os autores afirmam que uma empresa que se internacionalize beneficiará da experiência internacional para aplicar novos conhecimentos aos seus processos, produtos e serviços.

Como foi referido anteriormente, o Grupo Casais prepara-se para entrar em três novos mercados num futuro próximo, sendo a Arábia Saudita um deles. A literatura presente nesta dissertação também encara esta atitude como benefício do processo de internacionalização. Grant (1987) afirma que um dos benefícios da internacionalização é a ampliação das oportunidades de investimento e de explorar novos mercados que é precisamente o que o Grupo Casais ira fazer. Esta aposta em novos mercados forma a manter o foco nos mercados externos revela que o Grupo Casais está bastante comprometido com o processo de internacionalização, comprometimento esse que foi criado gradualmente. Este crescimento do comprometimento das empresas com os mercados externos foi destacado nos estudos de Chetty e Campbell-Hunt (2003).

#### **4.4 Análise quantitativa à internacionalização do Grupo Casais**

De forma a entender melhor o processo de internacionalização do Grupo Casais, foi feita uma análise estatística ao peso que, ao longo do tempo, cada mercado tem no volume de negócios do grupo. Esta variável foi correlacionada com as variáveis “distância” (entre Lisboa e a capital do país em questão), “rendimento *per capita*” (do país de destino) e “Índice de Facilitação de Comércio” para entender de que forma o peso de cada mercado é influenciado por estas variáveis mas, também, para avaliar de forma separada a eventual correspondência entre a realidade e a evolução do Grupo Casais e a designada Teoria Gravitacional do comércio internacional.

##### **4.4.1 Recolha e organização dos dados**

Primeiramente foram utilizados dados de volume de negócios em cada mercado fornecidos pelo Grupo Casais para determinar o peso de cada mercado em percentagem (figura seguinte). Por questões de ordem interna, o Grupo Casais só revela estes valores para o mercado angolano e germânico a partir de 2004 e 2007, respetivamente.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Portugal	100%	100%	100%	100%	93,76%	86,87%	79%	65,60%	66,08%	69,44%	74,72%	66,69%	44,43%	30,32%	25,32%	22,65%	28,54%	36,38%	36,69%	33,94%
Angola					3,43%	5,28%	10,61%	13,48%	13,02%	17,19%	17,53%	20,08%	42,46%	51,10%	54,14%	54,21%	49,61%	45,19%	39,94%	36,04%
Bélgica					2,81%	3%	2,29%	1,70%	1,43%	1,62%	1,22%	3,52%	3,91%	3,57%	3,10%	2,40%	3,07%	4,11%	3,22%	2,14%
Espanha						0,54%	1,90%	0,22%										0,01%	0,31%	0,23%
Marrocos						4,32%	4,25%	4,42%	5,50%	6,74%	1,54%	1,90%	2,33%	3,44%	2,17%	1,88%	3,04%	1,21%	0,21%	0,53%
Gibraltar							1,95%	13,20%	13,02%	3,12%	2,86%	3,83%	4,87%	2,25%	6,80%	10,92%	8,87%	7,08%	12,30%	16,70%
Alemanha								1,37%	0,94%	1,88%	1,71%	1,25%	2,13%	1,17%	0,71%	1,26%	1,05%	0,80%	0,01%	0,79%
Holanda											0,40%	0,21%	0,88%	0,86%	0,28%	0,13%	0,29%	0,38%	0,61%	0,09%
Moçambique											0,03%	2,51%	4,36%	4,88%	6,04%	4,81%	3,79%	1,03%	0,31%	1,43%
Qatar													0,35%	1,36%	0,45%	0,47%	0,73%	0,80%	0,60%	0,43%
Brasil													1,20%	0,95%	0,50%	0,66%	0,54%	1,84%	2,64%	3,76%
Cabo Verde														0,09%	0,12%	0,15%				
França															0,40%	0,44%	0,46%	0,56%	0,35%	0,43%
Reino Unido																	0,03%	0,14%	0,48%	0,41%
Argélia																		0,28%	0,18%	0,17%
EAU																		0,19%	0,28%	0,42%
EUA																			1,90%	2,51%
Hong Kong																				0,01%

**Tabela 16 - Peso de cada mercado no volume de negócios do Grupo Casais** (Fonte: Grupo Casais)

De seguida, tendo em vista fazer um teste à aplicabilidade da teoria gravitacional do comércio internacional ao processo de internacionalização do Grupo Casais, foi elaborada uma tabela com a distância entre as capitais de Portugal e dos mercados de destino, o grau de afinidade entre Portugal e esses países<sup>2</sup> e o rendimento *per capita* de cada nação<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Os diferentes graus de afinidade foram atribuídos seguindo o seguinte critério: PALOP e antigas colónias portuguesas são considerados países com uma afinidade “alta”; países pertencentes à UE são considerados países com uma afinidade “média”; e países fora da esfera da UE e não tem relações históricas relevantes com Portugal são considerados países com uma afinidade “baixa”.

<sup>3</sup> A fonte utilizada foi o World Bank (<http://datatopics.worldbank.org/>) e esta fonte utiliza paridades do poder de compra para a conversão para Dólares americanos.

<b>Mercado</b>	<b>Distância entre PT e o mercado (km)</b>	<b>Afinidade com Portugal</b>	<b>RPC (\$) 2018</b>
Angola	5774	Alta	6170
Bélgica	1713	Média	51740
Espanha	502	Média	39800
Marrocos	1210	Baixa	8410
Gibraltar	441	Baixa	61700
Alemanha	2314	Média	54560
Holanda	1864	Média	56890
Moçambique	8401	Alta	1430
Qatar	5771	Baixa	124410
Brasil	7281	Alta	15850
Cabo Verde	2914	Alta	7280
França	1454	Média	46360
Reino Unido	1586	Média	45350
Argélia	1097	Baixa	14970
EAU	6099	Baixa	75440
EUA	5739	Baixa	63690
Hong Kong	11016	Baixa	67810

**Tabela 17 - Distância entre Portugal e os mercados externos, grau de afinidade entre os países e rendimento *per capita*** (Fonte: pt.distance.to e World Bank)

Por fim, elaborou-se mais uma tabela. Esta tabela (dividida em três) agrupa a informação fornecida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) relativamente à facilitação do comércio nos diferentes países em que o Grupo Casais está inserido no ano de 2019. O Índice de Facilitação do Comércio é um *rating* atribuído pela OCDE para ordenar os países em relação à facilidade em realizar comércio nos seus territórios. São analisadas várias secções que influenciam diretamente o comércio e o índice obtido é uma média aritmética das pontuações dessas secções, sendo 0 o valor mais baixo e 2 o valor mais elevado (quanto mais perto este valor estiver de 2, mais fácil é realizar comércio no país em questão). Os dados relativos a Gibraltar, Cabo Verde e Hong Kong não são fornecidos pela instituição.

	<b>Angola</b>	<b>Bélgica</b>	<b>Espanha</b>	<b>Marrocos</b>	<b>Alemanha</b>
Acesso à informação	1,05	1,67	1,62	1,5	1,81
Envolvimento da comunidade comercial	0,86	1,88	1,75	1,71	1,86
"Advance rulings"	0,5	1,91	1,82	2	1,82
Procedimentos de recurso	1,33	1,58	1,78	1,67	2
Taxas e encargos	1,62	1,85	1,92	1,92	1,86
Documentação	0,63	1,78	2	1,75	1,88
Automação	0,58	1,77	1,85	1,54	1,67
Procedimentos	0,84	1,62	1,75	1,5	1,71
Cooperação com entidades internas	0,4	1,46	1,55	0,9	1,55
Cooperação com entidades externas	0,46	1,73	1,64	0,64	1,73
Administração e imparcialidade	0,56	1,67	1,89	2	2
<b>Facilitação do comércio (Média)</b>	<b>0,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>

	<b>Holanda</b>	<b>Moçambique</b>	<b>Qatar</b>	<b>Brasil</b>	<b>França</b>
Acesso à informação	1,95	0,6	1,15	1,57	1,81
Envolvimento da comunidade comercial	1,88	0,71	1,57	1,38	1,75
"Advance rulings"	1,91	0	2	1,64	1,91
Procedimentos de recurso	1,5	1,22	1,44	1,5	2
Taxas e encargos	1,93	1,08	1,85	1,85	1,85
Documentação	2	1,5	1,75	1,78	1,88
Automação	2	0,9	0,9	1,46	1,62
Procedimentos	1,94	1,15	1,28	1,61	1,59
Cooperação com entidades internas	1,55	0,27	0,73	0,91	1,55
Cooperação com entidades externas	1,91	0,73	0,64	1,09	1,73
Administração e imparcialidade	2	0,5	0,89	1,89	2
<b>Facilitação do comércio (Média)</b>	<b>1,9</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>

	<b>Reino Unido</b>	<b>Argélia</b>	<b>EAU</b>	<b>EUA</b>
Acesso à informação	1,81	1,1	1,52	1,86
Envolvimento da comunidade comercial	1,88	0,71	1,57	1,88
"Advance rulings"	1,91	1,25	0,86	1,64
Procedimentos de recurso	1,67	1,56	1,22	1,62
Taxas e encargos	1,85	1,25	1,77	1,79
Documentação	1,88	0,33	1,63	1,89
Automação	1,92	0,6	1,83	1,62
Procedimentos	1,67	0,7	1,48	1,79
Cooperação com entidades internas	1,64	0,8	1	1,55
Cooperação com entidades externas	2	0,36	0,9	1,73
Administração e imparcialidade	2	0,43	1	2
<b>Facilitação do comércio (Média)</b>	<b>1,8</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>

Tabela 18 - Índice de facilitação do comércio dos mercados explorados pelo Grupo Casais (Fonte: OCDE)

#### 4.4.2 Análise dos coeficientes de correlação entre variáveis relevantes

Como já foi referido anteriormente, o peso de cada mercado no volume de negócios do Grupo Casais nos anos de 2017, 2018 e 2019 foi correlacionado com as seguintes variáveis: distância; rendimento *per capita*; e índice de facilitação do comércio.

Os coeficientes de correlação obtidos foram os seguintes:

Variáveis	Coefficiente de correlação 2019	Coefficiente de correlação 2018	Coefficiente de correlação 2017
Distância	0,063	0,080	0,104
Rendimento per capita	-0,115	-0,166	-0,291
Índice de facilitação do comércio	-0,247	-0,287	-0,431

Tabela 19 - Coeficientes de correlação entre o peso de cada mercado no volume de negócios do Grupo Casais e as variáveis "distância", "rendimento *per capita*" e "índice de facilitação do comércio". (Fonte: o autor)

Entretanto a análise aos testes de significância dos coeficientes de correlação obtidos permite-nos verificar que os referidos coeficientes de correlação não são estatisticamente significativos ao nível de significância de 5%, pelo que nenhuma conclusão se pode extrair relativamente à importância relativa da teoria gravitacional do comércio internacional para a explicação do processo de internacionalização do Grupo Casais.

Com efeito não foi possível rejeitar a hipótese nula que assume que um dado resultado estatístico foi obtido apenas por acaso, devido a flutuações probabilísticas dos eventos que estão sendo medidos, e não devido a um efeito real que cause o resultado.

## **5 CONCLUSÃO**

Com este estudo de caso foi possível compreender o processo de internacionalização do Grupo Casais e tecer algumas considerações finais sobre os pontos-chave que contribuíram para o desempenho da empresa desde 1994 até ao presente.

A principal finalidade deste estudo foi perceber se o processo de internacionalização do Grupo Casais é sequencial ou irregular e, para isso, foram definidos três objetivos.

O primeiro seria perceber como o processo de internacionalização real estudado se aproxima ou afasta dos modelos explicativos dos processos de internacionalização. Em resposta a este objetivo, podemos afirmar que o processo de internacionalização estudado se afasta de forma inequívoca do modelo *Born Global*. Apesar da exploração de alguns mercados remeter para a teoria gravitacional do comércio internacional, não existem evidências estatísticas que nos permitam afirmar que o processo de internacionalização do Grupo Casais é explicado por este modelo. Tal como no Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização estudado é gradual, mas este modelo não explica o caso estudado porque o Grupo Casais obtém conhecimento sobre os mercados-alvo sem entrar neles e, em vez de entrar nos mercados externos começando com exportações esporádicas, o Grupo Casais penetra num mercado através de Investimento Direto (fruto da natureza do seu negócio). Dentro dos modelos teóricos explicativos considerados, o que mais se aproxima do caso do Grupo Casais é a Teoria das Redes porque a empresa estudada insere-se em redes (domésticas e estrangeiras) que dão informações sobre os mercados que o Grupo Casais quer explorar e, numa fase posterior, facilitam a entrada nesses mesmos mercados.

Perceber como são tomadas as decisões de escolha de novos mercados de exportação e comparar tais decisões com os modelos teóricos existentes era o segundo objetivo. A gestão de topo tem um envolvimento elevado em todo o processo, planeando-o e organizando-o. Dentro das redes em que o Grupo Casais está inserido, a gestão de topo procura oportunidades de expansão e, encontradas essas oportunidades, utiliza as tais redes de parceiros para penetrar no(s) mercado(s), fazendo penetração de mercado com a ajuda das redes de parceiros ou entrando num mercado respondendo a um “desafio” de um parceiro. Este tipo de tomada de decisão (oportunista e utilizando as redes) remete (novamente) para a Teoria das Redes, que volta a ser o modelo teórico aparentemente mais presente no processo de internacionalização do Grupo Casais.

O último objetivo era entender quais os fatores determinantes para o sucesso do caso estudado e comparar com os modelos teóricos explicativos do sucesso dos processos de internacionalização. Dos fatores referidos anteriormente, existem dois que foram determinantes para o sucesso do processo de internacionalização do Grupo Casais: a estabilidade e consistência no mercado português e a aposta em projetos e relações de longo prazo. A estabilidade no mercado doméstico é considerada um fator determinante para o sucesso nos modelos graduais, como é o caso do Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes. A aposta em projetos e relações de longo prazo remete para a Teoria das Redes e os benefícios que as relações duradouras com os parceiros podem trazer para o processo de internacionalização de uma empresa, seja para entrar ou crescer num mercado.

O título desta dissertação tem presente uma questão: “(o processo de internacionalização do Grupo Casais é) sequencial ou irregular?”. Analisando o processo de internacionalização estudado, parece-nos sensato concluir que este é sequencial, tendo como modelo teórico explicativo principal a Teoria das Redes, devido ao número elevado de pontos de contacto verificados ao longo desta dissertação entre este modelo e o caso estudado.

Este estudo tem algumas limitações. A primeira advém da situação pandémica que estamos a viver. A Covid-19 afetou este estudo na medida em que não foi possível realizar a entrevista ao Dr. Carlos Rocha presencialmente na sede do Grupo Casais, em Braga. Seria importante conhecer a empresa para ter uma ideia do trabalho que desenvolvem na sede e, também, seria importante realizar a entrevista presencialmente para obter informações que uma conversa online (mesmo em videoconferência) não providencia, como é o caso da linguagem não verbal.

Outra limitação foi o facto de não ter sido possível realizar entrevistas aos responsáveis pelos mercados europeu, americano e africano. Essa era uma das intenções iniciais para este estudo, mas apenas foi possível entrevistar o responsável pelo pelouro da internacionalização.

Este estudo foi feito a partir de Portugal, não tendo sido possível uma análise da perspetiva dos trabalhadores expatriados nos países em que o Grupo Casais está inserido, o que se traduz numa limitação.

Para finalizar as limitações, esta dissertação foi realizada com informação, na sua maioria, disponibilizada pela empresa estudada e a realização da entrevista pode levar a que o

entrevistado fique inibido ao dar informações ou existam alguns enviesamentos nos comentários feitos.

Em estudos futuros seria importante fazer uma abordagem mais complexa e aprofundada da empresa, tanto a partir de Portugal como dos países em que o Grupo Casais se encontra presente. Desta forma, seria imperativo entrevistar os responsáveis pelos mercados africano, europeu e americano para perceber as particularidades de cada mercado.

Por fim, e pegando nos dois estudos realizados anteriormente (este e o recomendado acima), seria oportuno elaborar um projeto de internacionalização para um país ou mercado em que o Grupo Casais ainda não esteja presente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aitken, N. (1973). The Effect of the EEC and EFTA on European Trade: A Temporal Cross-Section Analysis. *The American Economic Review*, 63(5), 881-892. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/1813911>

Almeida, A., Cyrino, Á B., Alem, A. C., Cavalcanti, C. E., Neto, D. T., Penido, E., . . . Pinheiro, T. J. (2007). *Internacionalização de empresas brasileiras - perspectivas e riscos* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Anderson, J., Hákanson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4): 115.

Anderson, J. E., & Wincoop, E. V. (2001). Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle. Nber Working Paper Series. Retirado de <https://www.nber.org/papers/w8079>

Andersson, S. (2004) Internationalization in diferent industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19 (6): 851-875.

Andrade, A., & Galina, S. (2013, March/April). Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. Retirado de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552013000200007&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552013000200007&script=sci_arttext)

Bell, J., & McNaughton, R. B. (2000). Born global firms: A challenge to public policy in support of internationalization. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/312623788\\_Born\\_global\\_firms\\_A\\_challenge\\_to\\_public\\_policy\\_in\\_support\\_of\\_internationalization](https://www.researchgate.net/publication/312623788_Born_global_firms_A_challenge_to_public_policy_in_support_of_internationalization).

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards na Integrative Model of Small Firm Internationalization. *Journal Od International Entrepreneurship*, 1, 339–362. Retirado de [https://www.academia.edu/16148533/Towards\\_An\\_Integrative\\_Model\\_of\\_Small\\_Firm\\_Internationalisation](https://www.academia.edu/16148533/Towards_An_Integrative_Model_of_Small_Firm_Internationalisation)

Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977), “The export behaviour of smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/5223473\\_The\\_Export\\_Behavior\\_of\\_Smaller-Sized\\_Wisconsin\\_Manufacturing\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/5223473_The_Export_Behavior_of_Smaller-Sized_Wisconsin_Manufacturing_Firms)

Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55.

Borini, F., & Ferreira, J. (2015). Internacionalização de Periódicos Científicos Brasileiros: Estudo de Caso à Luz da Teoria da Redes e da Teoria Institucional. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(4),24-40. Retirado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3312/331243258003>.

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *Research*, 8(6), 273–281. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/302560081\\_On\\_the\\_internationalization\\_process\\_of\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms)

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice. Hall.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalization among Small to Medium-sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 796–820. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/235310227\\_Paths\\_to\\_Internationalization\\_among\\_Small-\\_to\\_Medium-sized\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/235310227_Paths_to_Internationalization_among_Small-_to_Medium-sized_Firms).

Clark, D. e Stanley, D. (2003). “Determinants of Intra-industry trade between the United States and industrial nations”, *International Economic Journal*, 17 (3), pp. 1-17. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/24081905\\_Determinants\\_of\\_Intraindustry\\_Trade\\_Between\\_the\\_United\\_States\\_and\\_Industrial\\_Nations](https://www.researchgate.net/publication/24081905_Determinants_of_Intraindustry_Trade_Between_the_United_States_and_Industrial_Nations)

Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos* 12(1):5-15, janeiro/abril 2008. Retirado de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7884/1/005a015\\_ART01\\_Coutinho%5Brev\\_OK%5D.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7884/1/005a015_ART01_Coutinho%5Brev_OK%5D.pdf).

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (1999). *International Business* (8th ed.). Danvers, Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.

Dias, M. C. (2007). A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso ADIRA. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Dominguinhos, P. (2000). A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica. Setúbal: ESCE-IPS.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. (2000). Psychi distance and the performance of international retailers - A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17(4/5), 373–391. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/240257824\\_Psychic\\_distance\\_and\\_the\\_performance\\_of\\_international\\_retailers\\_-\\_A\\_suggested\\_theoretical\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/240257824_Psychic_distance_and_the_performance_of_international_retailers_-_A_suggested_theoretical_framework)

Faustino, H. e Leitão, N.C. (2008). Using the gravity equation to explain the portuguese immigration- trade link. WP/12/2008, ISEG-UTL. ISSN: 0874-4548. Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2337/1/wp122008.pdf>

Ferreira, M. A., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2011a). Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos. *Revista Ibero Americana*, 10(1), Retirado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3312/331227118003>

Ferreira, M. A., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2011b). Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes. Lidel Ed. Técnicas.

Ford, D. & Mouzas, S. (2013). The theory and practice of business networking. *Industrial Marketing Management*, 42: 433-442.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gabrielsson, M., e Kirpalani, V. (2004), “Born Globals: how to reach new business space rapid”, *International Business Review*, 13 (5): 555–571.

Grant, R. M. (1987). *Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies*. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/5222440\\_Multinationality\\_and\\_Performance\\_Among\\_British\\_Manufacturing\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/5222440_Multinationality_and_Performance_Among_British_Manufacturing_Companies)

- Hallén, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction. *The Internationalization of the Firm*, 349–361. Retirado de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=mc3uxTUVd44C&oi=fnd&pg=PA349&dq=psychic distance and buyer-seller interaction&ots=RR\\_AymulST&sig=EKXj8zrfgbzvnxfO\\_dh06eqda-U&redir\\_esc=y#v=onepage&q=psychic distance and buyer-seller interaction&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=mc3uxTUVd44C&oi=fnd&pg=PA349&dq=psychic+distance+and+buyer-seller+interaction&ots=RR_AymulST&sig=EKXj8zrfgbzvnxfO_dh06eqda-U&redir_esc=y#v=onepage&q=psychic+distance+and+buyer-seller+interaction&f=false)
- Held, D., McGrew, A. G., & Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*. Stanford University Press.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the Global Marketplace* (10<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management – Competitiveness and Globalization* (9th ed.). Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Isard, W. (1960). *Methods of Regional Analysis: An Introduction to Regional Science*. Cambridge, Massachussets: MIT Press. Retirado de <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Methodsofregionalanalysis.pdf>
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977), “The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment”, *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalisation of the firm – four Swedish case studies”, *The Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-22.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). Retirado de [https://www.academia.edu/13781250/The\\_Mechanism\\_of\\_Internationalisation](https://www.academia.edu/13781250/The_Mechanism_of_Internationalisation)
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2010). *Global Marketing* (5<sup>a</sup> Edithion ed.). Texas, USA, Richmond, Texas: Prentice Hall
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

Khor, M. (2001). *Rethinking Globalization: Critical Issues and Policy Choices*. London: Zed Books Ltd.

Kim, Y. Y., & Bhawuk, D. (2008). Globalization and Diversity: Contributions from intercultural research, *International Journal of Intercultural Relations*. *International Journal of Intercultural Relations*. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/248437312\\_Globalization\\_and\\_diversity\\_Contributions\\_from\\_intercultural\\_research](https://www.researchgate.net/publication/248437312_Globalization_and_diversity_Contributions_from_intercultural_research)

Knight, G., & Cavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/301840778\\_The\\_born\\_global\\_rm\\_A\\_challenge\\_to\\_traditional\\_internationalization\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/301840778_The_born_global_rm_A_challenge_to_traditional_internationalization_theory).

Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51, 93–102. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/282999092\\_Internationalization\\_From\\_incremental\\_to\\_born\\_global](https://www.researchgate.net/publication/282999092_Internationalization_From_incremental_to_born_global).

Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250120904>

Korsakienė, R., & Baranauskienė, A. (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), 53–62. Retirado de [https://pdfs.semanticscholar.org/cffa/2dabdd345de44bb641e1ebdec1097dd09a10.pdf?\\_ga=2.63984428.2058643326.1574365890-1815044944.1574365890](https://pdfs.semanticscholar.org/cffa/2dabdd345de44bb641e1ebdec1097dd09a10.pdf?_ga=2.63984428.2058643326.1574365890-1815044944.1574365890)

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2016). *Operations Management Processes and Supply Chains* (11th ed.). Harlow: Pearson.

Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, p. 29-43

Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of Two Swedish Firms—The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB. *Ekonomiska institutionen*. Retirado de <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-2737>

Linnemann, H. (1966). An Econometric Study of International Trade Flows. *The Economic Journal*, 77(306), 366-368. Retirado de <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/77/306/366/5235645?redirectedFrom=fulltext>

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Retirado de

[https://www.researchgate.net/publication/273428888\\_Lorga\\_S\\_Costa\\_e\\_Silva\\_2003\\_Internacionalizacao\\_e\\_Redde\\_de\\_Empresas\\_conceitos\\_e\\_teorias\\_Editorial\\_Verbo\\_Lisboa](https://www.researchgate.net/publication/273428888_Lorga_S_Costa_e_Silva_2003_Internacionalizacao_e_Redde_de_Empresas_conceitos_e_teorias_Editorial_Verbo_Lisboa)

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: Na evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. Retirado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593197000322>.

Manzini, E. J. (2012). *Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação*. Retirado de <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

McLuhan, M. (n.d.). *Understanding Media: The extensions of man*. Retrieved November 25, 2019, from *Understanding Media The extensions of man*.

Mesquita, A. C., & Ribeiro, T. B. (2008). *Globalização e internacionalização empresarial: o caso da Efacec*. Retirado de <http://homepage.ufp.pt/biblioteca/EDUCOR/PDFs/015.pdf>

Morschett, D., Schram-Keiln, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 n° 1, 60-77.

Nascimento, F., & Pregardier Jr, D. (2013). A Evolução do Modelo Gravitacional na Economia. *Revista Saber Humano*, 3, 163-175. Retirado de <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/45/47>

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, n°1(1), p.1–10. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/237363404\\_Strategic\\_Export\\_Orientation\\_and\\_Internationalization\\_Barriers\\_Evidence\\_from\\_SMEs\\_in\\_a\\_Developing\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/237363404_Strategic_Export_Orientation_and_Internationalization_Barriers_Evidence_from_SMEs_in_a_Developing_Economy).

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, p.45-64.

Peixoto, J. (2014). *Evolução do conceito born global: um caso português. (dissertação)*. Vila Nova de Gaia.

Pöyhönen, P. (1963). A Tentative Model for the Volume of Trade between Countries. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 90, 93-100. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/40436776>

Prado, L. C. D. (2009). *Globalização: Notas Sobre um Conceito Controverso*.

Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002), “The Born global concept”, Artigo apresentado na “28ª conferência anual da EIBA”, Atenas, 8/10.12.2002.

Rennie, M. (1993), “Global competitiveness: Born Global”, *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Ribeiro, F., Oliveira Jr., M., & Borini, F. (2012). *Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras*. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n6/a07v16n6.pdf>.

Sá Porto, P. C. , Canuto, O.(2004). Uma avaliação dos impactos regionais do Mercosul usando dados em painel. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v.34, n.3, p. 465-490. Retirado de [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3374/4/PPE\\_v34\\_n03\\_Avaliacao.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3374/4/PPE_v34_n03_Avaliacao.pdf)

Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.

Simões, V. C. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas*.

Soros, G. (2003). *Globalização*. Rio de Janeiro: Campus.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Teixeira, S. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publish Team.

Tinbergen, J. (1962). *Shaping the World Economy; Suggestions for an International Economic Policy*. Books (Jan Tinbergen). Twentieth Century Fund, New York. Retirado de <http://hdl.handle.net/1765/16826>

Tixier, D., Mathé, H., & Colin, J. (1986). *A Logística na Empresa*. Rés.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. *Journal of General Management*. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/285844787\\_Internationalization\\_Evolution\\_of\\_a\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/285844787_Internationalization_Evolution_of_a_Concept).

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman. Retirado de [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf).

Zain, M. & Ng, S. (2006). The impacts of network relationships on SME's internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48: 2: 183-205.

## APÊNDICES

## **Apêndice I – Guião da entrevista ao Dr. Carlos Rocha**

### **Parte I**

#### Identificação do entrevistado

- Nome
- Idade
- Nacionalidade
- Formação académica
- Cargo na empresa
- Anos ao serviço do Grupo Casais

### **Parte II**

#### Informação geral sobre o início do processo

- Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?
- Qual foi o mercado em que o Grupo Casais iniciou o processo?

#### Informação específica sobre o início do processo

- Quais foram os fatores determinantes para a escolha desse mercado?
- O Grupo foi auxiliado por alguma entidade durante a penetração nesse mercado?
- A empresa detinha os recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) necessários para iniciar o processo?
- Considera que tenha sido o momento certo para internacionalizar a organização?

#### Modo de entrada nos mercados externos

- Quais os modos de entrada utilizados pelo Grupo Casais?
- No caso de haver diferenças nos modos de entrada utilizados nos diferentes mercados, a que se deve essa diferenciação?

- Na sua opinião, esses modos são os corretos ou vê essas formas de entrar nos mercados como as formas possíveis?

Entender se o processo foi planejado ou instintivo

- Aquando do início do processo de internacionalização, o Grupo Casais era uma empresa “saudável” e tinha a sua posição consolidada no mercado português?
- Quais as motivações que levaram à internacionalização do Grupo Casais?
- Quais foram as barreiras com que o Grupo Casais se deparou ao longo do seu processo de internacionalização?
- De que forma é que as barreiras que surgiram foram ultrapassadas?

Perceber como são tomadas as decisões de escolha de novos mercados

- Qual é o papel da gestão de topo no processo de internacionalização?
- Como é feita a procura de novos mercados?
- Quem são os principais parceiros do Grupo Casais nos mercados externos?

Benefícios do processo de internacionalização

- Quais as principais razões para o sucesso do processo de internacionalização do Grupo Casais?
- Considera que a internacionalização trouxe vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?
- Quais foram os benefícios da internacionalização para o grupo?

**Apêndice II – Testes de correlação entre as variáveis “Peso do mercado”, “Distância”, “Rendimento per capita” e “Índice de facilitação do comércio”**

2019

<b>Mercado</b>	<b>PM 2019</b>	<b>DIST (km)</b>	<b>RPC (\$)</b>	<b>34800</b>	<b>PM 2019</b>	<b>IFC</b>
Angola	36,04%	5774	-28146	6654	36	0,8
Bélgica	2,14%	1713	16900	51700	2	1,7
Espanha	0,23%	502	6080	40880	0	1,8
Marrocos	0,53%	1210	-31400	3400	1	1,6
Gibraltar	16,70%	441	57800	92600	17	2
Alemanha	0,79%	2314	19200	54000	1	1,8
Holanda	0,09%	1864	22300	57100	0	1,9
Moçambique	1,43%	8401	-33500	1300	2	0,8
Qatar	0,43%	5771	57800	92600	1	1,3
Brasil	3,76%	7281	-20100	14700	4	1,5
Cabo Verde	0	2914	-27600	7200	0	0,7
França	0,43%	1454	11400	46200	1	1,8
Reino Unido	0,41%	1586	11900	46700	1	1,8
Argélia	0,17%	1097	-23450	11350	1	0,8
EAU	0,42%	6099	32400	67200	1	1,3
EUA	2,51%	5739	27880	62680	3	1,8
Hong Kong	0,01%	11016	25100	59900	0	2

<b>COEFIC. CORRELAÇÃO</b>	
0,0634871	CORR DIST
-0,115397	CORR RPC
-0,247092	CORR IFC

<b>TESTE SIGNIFICÂNCIA COEFICIENTES</b>			
	0,06348	-0,1154	-0,2407
r <sup>2</sup>	0,00403	0,013317	0,057936
n-2	15	15	15
1-r <sup>2</sup>	0,99597	0,986683	0,942064
(n-2)/(1-r <sup>2</sup> )	15,06069	15,20245	15,92249
((n-2)/(1-r <sup>2</sup> )) <sup>0,5</sup>	3,880811	3,899032	3,9903
<b>t0</b>	<b>0,246354</b>	<b>-0,44995</b>	<b>-0,96047</b>
gl	2,14	2,14	2,14

**Legenda:**

PM – Peso do mercado

DIST – Distância entre Portugal e o mercado de destino

RPC – Rendimento *per capita*

IFC – Índice de facilitação do comércio

2018

Mercado	PM 2018	DIST (km)	RPC (\$)	34800	PM 2019	IFC
Angola	39,94%	5774	-28146	6654	36	0,8
Bélgica	3,22%	1713	16900	51700	2	1,7
Espanha	0,31%	502	6080	40880	0	1,8
Marrocos	0,21%	1210	-31400	3400	1	1,6
Gibraltar	12,30%	441	57800	92600	17	2
Alemanha	0,01%	2314	19200	54000	1	1,8
Holanda	0,61%	1864	22300	57100	0	1,9
Moçambique	0,31%	8401	-33500	1300	2	0,8
Qatar	0,60%	5771	57800	92600	1	1,3
Brasil	2,64%	7281	-20100	14700	4	1,5
Cabo Verde	0	2914	-27600	7200	0	0,7
França	0,35%	1454	11400	46200	1	1,8
Reino Unido	0,48%	1586	11900	46700	1	1,8
Argélia	0,18%	1097	-23450	11350	1	0,8
EAU	0,28%	6099	32400	67200	1	1,3
EUA	1,90%	5739	27880	62680	3	1,8
Hong Kong	0,00%	11016	25100	59900	0	2

COEFIC. CORRELAÇÃO	
0,08011	CORR DIST
-0,165532	CORR RPC
-0,280941	CORR IFC

TESTE SIGNIFICÂNCIA COEFICIENTES			
	0,08	-0,1655	-0,2809
r <sup>2</sup>	0,006418	0,027401	0,078905
n-2	15	15	15
1-r <sup>2</sup>	0,993582	0,972599	0,921095
(n-2)/(1-r <sup>2</sup> )	15,09689	15,42259	16,28496
((n-2)/(1-r <sup>2</sup> )) <sup>0,5</sup>	3,885471	3,927161	4,035463
t0	<b>0,311265</b>	<b>-0,64995</b>	<b>-1,13356</b>
gl	2,14	2,14	2,14

2017

Mercado	PM 2017	DIST (km)	RPC (\$)	34800	PM 2019	IFC
Angola	45,19%	5774	-28146	6654	36	0,8
Bélgica	4,11%	1713	16900	51700	2	1,7
Espanha	0,01%	502	6080	40880	0	1,8
Marrocos	1,21%	1210	-31400	3400	1	1,6
Gibraltar	7,08%	441	57800	92600	17	2
Alemanha	0,80%	2314	19200	54000	1	1,8
Holanda	0,38%	1864	22300	57100	0	1,9
Moçambique	1,03%	8401	-33500	1300	2	0,8
Qatar	0,80%	5771	57800	92600	1	1,3
Brasil	1,84%	7281	-20100	14700	4	1,5
Cabo Verde	0	2914	-27600	7200	0	0,7
França	0,56%	1454	11400	46200	1	1,8
Reino Unido	0,14%	1586	11900	46700	1	1,8
Argélia	0,28%	1097	-23450	11350	1	0,8
EAU	0,19%	6099	32400	67200	1	1,3
EUA	0,00%	5739	27880	62680	3	1,8
Hong Kong	0,00%	11016	25100	59900	0	2

COEFIC. CORRELAÇÃO	
0,1101728	CORR DIST
-0,249066	CORR RPC
-0,343958	CORR IFC

TESTE SIGNIFICÂNCIA COEFICIENTES			
	0,11017	-0,24907	-0,34396
r <sup>2</sup>	0,012137	0,062034	0,118307
n-2	15	15	15
1-r <sup>2</sup>	0,987863	0,937966	0,881693
(n-2)/(1-r <sup>2</sup> )	15,1843	15,99205	17,01273
((n-2)/(1-r <sup>2</sup> )) <sup>0,5</sup>	3,896704	3,999006	4,124649
<b>t0</b>	<b>0,4293</b>	<b>-0,99602</b>	<b>-1,41871</b>
gl	2,14	2,14	2,14

Nos 3 casos: Como, para  $\alpha = 0,05$ , os valores de  $t_0$  estão entre  $-t(48)$  e  $t(48)$ , a probabilidade de eles serem obtidos não é menor que  $\alpha$  e, portanto, não devemos rejeitar a hipótese nula.