



Universidade de Aveiro
2014

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**Rui Alberto Abreu
Vieira**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS GRUPOS
HOTELEIROS PORTUGUESES: FATORES QUE
INFLUENCIAM A ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA**



**Rui Alberto Abreu
Vieira**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS GRUPOS
HOTELEIROS PORTUGUESES: FATORES QUE
INFLUENCIAM A ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutora Margarita Robaina Alves
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização da dissertação aqui apresentada teve o contributo de inúmeras pessoas que não poderiam ser esquecidas neste momento.

Em primeiro lugar a professora e orientadora desta dissertação, a Doutora Zélia Breda, que transmitiu um conhecimento profundo em todo o processo envolvido na criação desta investigação e não só. Pela motivação e alternativas sugeridas quando tudo parecia longe de se concretizar. Um muito obrigado!

A todos os grupos hoteleiros envolvidos, especialmente ao Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e ao Dr. Tomás Gonçalves, pela disponibilidade demonstrada em participar nesta investigação. Muito obrigado!

À Dani, que dá sentido à minha vida, todos os dias. És, sem dúvida, o meu anjo da guarda. Sem ti não teria chegado tão longe. Obrigado por tudo, especialmente por fazeres parte da minha vida!

À Tuna Universitária de Aveiro, que me proporcionou uma vida universitária única, onde conheci amigos e irmãos. Que me transmitiu que a verdadeira paixão de um tuno é realmente uma aventura.

À Residência Universitária Lourenço Peixinho, o meu porto seguro, lugar onde tive o privilégio de viver com muitos amigos e que me irão fazer imensa falta, agora neste momento de partida.

À minha mãe, à Rita, à Micas e à Débora, muito obrigado por todos os conselhos, carinho e ajuda que me deram ao longo da minha vida.

Ao António Pedro, ao Luís e à Aninhas, pela amizade que nos une.

Ao Sr. Zé e à D. Fátima, por quem tenho um carinho especial, muito obrigado por fazerem-me sentir como em casa.

palavras-chave

Internacionalização, grupos hoteleiros portugueses, modos de entrada, determinantes.

resumo

O presente trabalho de investigação analisa os determinantes que influenciam a tomada de decisão sobre os modos de entrada nos mercados estrangeiros, no processo internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses. De modo a compreender os aspetos mais importantes do processo são analisados os principais motivos de internacionalização, as dificuldades sentidas nesse processo e as razões pelas quais existem grupos não internacionais no mercado português.

Para tal, esta investigação baseia-se numa extensa revisão bibliográfica sobre as teorias que fundamentam a internacionalização, de onde são sugeridas quatro hipóteses a testar, verificadas nos capítulos finais.

A metodologia utilizada na recolha de dados envolveu a aplicação de um inquérito a 36 grupos hoteleiros. Através deste instrumento obteve-se duas respostas de dois grupos hoteleiros internacionais e nove respostas de grupos não internacionais. Tendo em conta o objetivo principal proposto foi necessário recorrer a outro instrumento, a entrevista, em que foram abordados os Grupos Vila Galé e Pestana.

Dos resultados obtidos conclui-se que a escolha do modo de entrada é influenciada, maioritariamente, por fatores externos do mercado de destino e por fatores internos à empresa, e que a imagem de marca, o prestígio e a notoriedade são atributos fundamentais para o estabelecimento de um contrato de gestão para os grupos hoteleiros. O desejo de procurar novos mercados, novos recursos, e ativos estratégicos são os principais motivos de internacionalização. Como principais dificuldades do processo são apontados o conhecimento limitado dos mercados, o processo burocrático, a corrupção, formação dos recursos humanos, diferenças culturais, sistemas jurídicos complexos e cargas fiscais excessivas.

Relativamente aos principais motivos para a não internacionalização são indicados a dimensão insuficiente dos grupos, a dificuldade de financiamento, como também o foco exclusivo no mercado doméstico.

keywords

Internationalization, Portuguese hotel groups, modes of entry, determinants.

abstract

This research examines the determinants that influence the decision making about the entry mode into foreign markets in the internationalization process of Portuguese hotel groups. This dissertation aims to analyze the major reasons of internationalization, the difficulties experienced in the process and the reasons why some groups do not have international operations.

For this purpose, this research is based on an extensive literature review on the internationalization process of companies, where four hypotheses are suggested to be tested.

The methodology used in collecting data involved the application of a survey to 36 hotel groups. With this instrument it was possible to collect only two responses regarding international groups and nine about non international groups. Given the primary goal of this work, another instrument was used in order to obtain more in depth data. An interview was applied to the two major hotels groups in Portugal: Pestana and Vila Galé.

From the results it is concluded that the entry mode choice is mainly influenced by the company's internal factors and external factors related to the destination market. The brand image, prestige and reputation are key attributes for establishing a management contract for the hotel groups. The desire to seek for new markets, new resources and strategic assets are the main reasons for internationalization. As the main difficulties of the process are pointed out the limited market knowledge, bureaucracy, corruption, human resources' training, cultural differences, complex legal systems and excessive taxes.

The size of the groups, the difficulty in obtaining financing, as well as the exclusive focus on the domestic market, are the main reasons for non-internationalization.

ÍNDICE GERAL

Índice de quadros	x
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas e siglas	xii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Interesse e âmbito da dissertação	1
1.3 Objetivos da investigação.....	2
1.4 Estrutura da dissertação.....	2
Capítulo 2 – Quadro teórico da internacionalização	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 A globalização.....	5
2.3 Teorias da internacionalização	7
2.3.1 Paradigma eclético	12
2.3.2 Teoria dos custos de transação	16
2.3.3 Teorias comportamentais	18
2.3.3.1 Modelo de Uppsala.....	18
2.3.3.2 Teoria das redes	21
2.3.3.3 <i>Born globals</i>	23
2.4 Determinantes da internacionalização.....	24
2.4.1 Procura de mercados	28
2.4.2 Procura de recursos	29
2.4.3 Procura de eficiência.....	30
2.4.4 Procura de ativos estratégicos	31
2.4.5 Parceiros de negócio	31
2.4.6 Outros motivos.....	31
2.5 Barreiras à internacionalização	32
2.6 Síntese e conclusões	34
Capítulo 3 – Modos de entrada em mercados internacionais	35
3.1 Introdução.....	35
3.2 Formas de operação internacional.....	35
3.2.1 Sem recurso a bens patrimoniais.....	37

3.2.1.1	Exportação	37
3.2.1.2	Acordos contratuais	38
3.2.2	Com recurso a bens patrimoniais	43
3.2.2.1	<i>Joint-ventures</i>	44
3.2.2.2	<i>Sole-ventures</i>	45
3.2.3	Alianças estratégicas	47
3.3	Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada	49
3.3.1	Fatores externos no mercado de destino	55
3.3.2	Fatores externos no mercado de origem	60
3.3.3	Fatores internos da empresa	61
3.4	Síntese e conclusões	66
Capítulo 4 – Metodologia.....		67
4.1	Introdução.....	67
4.2	Objetivos e tipo de investigação.....	67
4.3	Recolha de dados.....	70
4.3.1	Seleção da amostra.....	70
4.3.2	Técnicas utilizadas	71
4.3.2.1	Inquérito por questionário	71
4.3.2.2	Inquérito por entrevista.....	78
4.4	Análise dos dados.....	81
4.5	Síntese e conclusões	84
Capítulo 5 – Apresentação e análise dos resultados.....		87
5.1	Introdução.....	87
5.2	Modos de entrada e fatores que influenciam a sua escolha.....	87
5.3	Motivações para a internacionalização	93
5.4	Dificuldades no processo de internacionalização.....	98
5.5	Motivos para a não internacionalização	100
5.6	Síntese e conclusões	101
Capítulo 6 – Conclusão		103
6.1	Introdução.....	103
6.2	Discussão dos resultados e principais conclusões.....	103

6.2.1 Modos de entrada e fatores que influenciam a sua escolha	105
6.2.2 Motivações para a internacionalização	108
6.2.3 Dificuldades no processo de internacionalização	112
6.2.4 Motivos para a não internacionalização	112
6.3 Limitações e contributos e da investigação	113
6.4 Recomendações para investigações futuras	114
Referências bibliográficas.....	115
Apêndices	123
Apêndice 1 – Questionário aplicado aos grupos internacionalizados.....	124
Apêndice 2 – Questionário aplicado aos grupos não internacionalizados	128
Apêndice 3 – Guião da entrevista e orientação de conteúdo	129
Apêndice 4 – População alvo da investigação	132
Apêndice 5 – Quadro de referência teórico	133

Índice de quadros

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da globalização.....	6
Quadro 2 – Teorias da internacionalização com base em mercados perfeitos e imperfeitos .	10
Quadro 3 – Motivações para a internacionalização	32
Quadro 4 – Barreiras à entrada num mercado	33
Quadro 5 – Formas de operações internacionais	37
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do licenciamento	39
Quadro 7 – Vantagens e desvantagens do franchising.....	40
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão	41
Quadro 9 – Vantagens e desvantagens do consórcio	41
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens dos contratos de produção.....	43
Quadro 11 – Vantagens e desvantagens das <i>joint-ventures</i>	45
Quadro 12 – Vantagens e desvantagens de uma subsidiária totalmente integrada.....	47
Quadro 13 – As três etapas do estudo da concorrência	61
Quadro 14 - Fatores internos e externos que influenciam a tomada de decisão	65
Quadro 15 – Objetivo das questões do questionário (grupos internacionalizados)	76
Quadro 16 – Objetivo das questões do questionário (grupos não internacionalizados)	77
Quadro 17 – Objetivos das questões da entrevista.....	80
Quadro 18 – Prós e contras da entrevista e questionário	80
Quadro 19 – Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada do grupo A	88
Quadro 20 – Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada do grupo B	89
Quadro 21 – Motivações para a internacionalização do grupo A	94
Quadro 22 – Motivações para a internacionalização do grupo B	95
Quadro 23 – Principais dificuldades de internacionalização dos grupos A e B	98
Quadro 24 – Motivos para a não internacionalização.....	100

Índice de figuras

Figura 1 – Representação esquemática dos fatores de escolha de entrada	13
Figura 2 – O modelo de internacionalização com base nas redes	22
Figura 3 – Mecanismo básico da internacionalização.....	25
Figura 4 – Tipos de alianças.....	48
Figura 5 – Variáveis que influenciam a tomada de decisão	50
Figura 6 – Quadro eclético sobre a escolha do modo de entrada.....	54
Figura 7 – Ambiente transacional e contextual das empresas multinacionais	55
Figura 8 – Desenho da investigação.....	68
Figura 9 – O desenrolar de uma investigação quantitativa versus qualitativa	69
Figura 10 – Cuidados a ter na construção de um inquérito por questionário.....	73
Figura 11 – Fluxograma do percurso de preenchimento do questionário	75

Lista de abreviaturas e siglas

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

PME – Pequena e Média Empresa

JV – *Joint-Venture*

PIB – Produto Interno Bruto

SAS – *Statistical Analysis System*

SPAD – *Logiciel d'Analyse des données*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

STIC – Serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Introdução

Este capítulo tem como finalidade elucidar sobre o tema desta investigação. É apresentado, primeiramente, o interesse e âmbito da dissertação, com destaque para a importância dos fatores que influenciam a escolha do modo de entrada nos mercados externos (secção 1.2). Seguidamente são elencados os objetivos da investigação (secção 1.3) e, por fim, descreve-se a estrutura desta dissertação (secção 1.4).

1.2 Interesse e âmbito da dissertação

A internacionalização é uma das estratégias mais importantes no que diz respeito ao crescimento empresarial. Podem estar associadas a este processo, isto é, à presença das empresas nos mercados externos, um vasto número de razões, entre elas, o possível retorno das operações internacionais, o seu natural crescimento ou, simplesmente, a sua sobrevivência.

De acordo com Dunning (1993), pode estar associado ao processo de internacionalização o desejo das empresas em procurar novos mercados, novos recursos, alcançar uma maior eficiência, ou encontrar novos ativos estratégicos. Hansson e Hedin (2007) acrescentam, ainda, a importância que as redes têm no processo de internacionalização, relacionada com os parceiros de negócio.

Assim, a escolha de um método apropriado para uma operação internacional é crucial para o sucesso de uma empresa. A tomada de decisão é de tal modo complexa que exige uma análise criteriosa do mercado alvo, como também, do seu ambiente interno. É muito importante que a empresa atente à sua estratégia e proceda a ajustamentos, sempre que as circunstâncias assim o exijam, para que o risco, associado ao investimento efetuado, seja o mais reduzido possível. Uma estratégia mal executada pode induzir em perdas de oportunidades, a aplicações de recursos de uma forma inadequada ou a lidar com riscos/perdas desnecessários (Altinay, 2008; Anderson & Gatignon, 1986; Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Face ao exposto, esta investigação procura identificar quais os principais motivos de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses, os respetivos modos de entrada e os fatores que mais influenciam a sua escolha.

De modo a compreender o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses, procura-se identificar quais as principais dificuldades que os grupos

sentem ao entrar em mercados desconhecidos, como também, identificar os principais motivos pelos quais alguns grupos hoteleiros não se encontram internacionalizados.

Considera-se que esta investigação pode servir de apoio a grupos hoteleiros que, no futuro, tencionem implementar uma estratégia de internacionalização. Através do estudo de alguns grupos hoteleiros, será possível, para aqueles que se pensam internacionalizar, considerar as suas opções e decidir em conformidade ou modificando os aspetos que neste estudo foram identificados como dificuldades/barreiras.

1.3 Objetivos da investigação

O objetivo geral da presente investigação é estudar o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses.

Mais especificamente procura-se:

- i. Identificar quais os modos de entrada dos grupos hoteleiros nos mercados externos e os fatores que influenciam a sua escolha;
- ii. Identificar os principais motivos de internacionalização e quais os que mais influenciam o processo;
- iii. Identificar as principais dificuldades do processo de internacionalização, relacionadas com fatores externos e internos da empresa;
- iv. Identificar os principais motivos pelos quais alguns grupos não se encontram internacionalizados.

De modo a alcançar os objetivos propostos, e com base numa vasta revisão de literatura acerca da internacionalização, foram criados dois instrumentos de recolha de dados, questionário e entrevista. O primeiro foi aplicado aos principais grupos hoteleiros portugueses (19 internacionalizados e 17 não internacionalizados), e o segundo aos dois principais grupos com presença internacional: Grupo Pestana e Grupo Vila Galé.

Após a recolha dos dados procedeu-se à sua análise, com o intuito de compreender o processo de internacionalização, bem como para testar as hipóteses formuladas.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se organizada em três partes. A primeira parte reúne um vasto conteúdo de fundamentação teórica, imprescindível para compreender o

fenómeno em estudo, e está explanada nos capítulos dois e três, em temas como globalização, modelos económicos e internacionalização. A segunda parte está relacionada com a metodologia executada para alcançar os objetivos propostos. A terceira parte reúne os resultados obtidos e as principais conclusões, limitações e sugestões para investigação futura. De seguida, especifica-se o que se inclui em cada um dos capítulos em particular.

O presente capítulo apresenta o tema e a pertinência do tema, objetivos da investigação e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 são apresentadas as bases teóricas que suportam o presente estudo. Inicia-se com o tema da globalização, considerada como ponto de partida do processo de internacionalização. A globalização é considerada como a responsável por tornar o mundo num mercado global, sem fronteiras entre países, suscitando nas empresas o desejo de crescer e obter maiores retornos com operações internacionais. Posteriormente é descrito o quadro teórico da internacionalização, sendo as várias teorias agrupadas em clássicas, neoclássicas e comportamentais. Com base na teoria de internacionalização de Uppsala e em abordagens mais recentes, como, por exemplo, as *born globals*, expõe-se a fundamentação teórica acerca das motivações para a internacionalização e as principais barreiras.

O capítulo 3 apresenta os modos de entrada nos mercados externos e os fatores que influenciam a sua escolha.

Considerada como a segunda parte desta dissertação, apresenta-se, no capítulo 4, a metodologia desta investigação. Aqui referem-se as opções metodológicas, a seleção da população em estudo, a condução/implementação do estudo, as técnicas de recolha de dados executadas e a técnica de análise dos dados.

Na última parte são descritos todos os resultados obtidos, no capítulo 5, e apresentadas as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões de investigação futuras, no capítulo 6.

No final, elencam-se as referências bibliográficas e incluem-se os apêndices.

Capítulo 2 – Quadro teórico da internacionalização

2.1 Introdução

Neste capítulo abordam-se vários temas considerados como as bases pelas quais a internacionalização é suportada. Destaca-se a importância da globalização (secção 2.1) como ponto de partida e as teorias económicas (secção 2.2) que explicam a evolução do fenómeno. Com base nas quatro teorias mais citadas, o paradigma eclético, a teoria dos custos de transação e as teorias comportamentais, nomeadamente, o modelo de Uppsala e a teoria das redes, sintetizam-se os fatores que fundamentam o estudo. Apesar das várias críticas apontadas às teorias referidas, estas são consideradas como ferramentas fundamentais que ajudam a explicar os principais fatores, processos e condicionantes com que as empresas se deparam para se internacionalizar. São ainda abordados os motivos e barreiras à internacionalização.

2.2 A globalização

O desejo de crescer e obter um maior retorno, aliado aos incentivos oferecidos pelos governos e a um fluxo de capitais mais livre, tornou as indústrias mais globais (Altinay, 2008).

Sideri (1997, citado por Buckley & Ghauri, 2004) afirma que o processo de globalização é influenciado por forças económicas que obrigam a uma reorganização espacial da produção, ao comércio internacional e a uma integração de recursos financeiros, não sendo, portanto, um processo uniforme em todos os espaços económicos.

Para Quer, Claver e Andreu (2007), a saturação dos mercados domésticos, o aparecimento de novos destinos turísticos, ou a tentativa de evitar a dependência exclusiva de um único destino, são as principais razões para que a atividade turística, em geral, e a indústria hoteleira, em particular, tenha um carácter internacional acentuado.

Contudo, o meio envolvente é cada vez mais complexo, incerto e volátil (Dunning & Lundan, 2008). Por um lado, é capaz de oferecer inúmeras oportunidades, relacionadas com a oferta, com a procura e com o desempenho eficaz de ativos, numa época de recessão. Por outro lado, é capaz de criar ameaças e riscos. Esta observação exige uma análise cuidada e rigorosa dos pontos fortes e fracos, para que as empresas mantenham as suas vantagens competitivas (Altinay, 2008).

O quadro 1 apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens da globalização.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da globalização

Vantagens	Melhores performances	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento dos produtos • Informação em Marketing • Melhor eficácia da comunicação • Diminuição do risco de confusão na identificação do produto
	Economias de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Embalagem • Estudos de mercado • Formação de vendedores • Produção de material público-promocional • Aquisição de espaço
Desvantagens	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito entre centralização e responsabilização local • Motivação dos gestores locais
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de flexibilidade face aos consumidores • Perda de criatividade para conciliar os interesses globais
	Meio envolvente	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legais • Diferentes níveis de intensidade concorrencial

Fonte: Viana e Hortinha (2002, p. 33)

De acordo com Viana e Hortinha (2002), as empresas procuram novos mercados para conseguirem aceder a economias de escala, tornando-se assim mais competitivas. Para estes autores, a globalização assenta em três aspetos: (i) o poder de decisão dos clientes, que, cada vez mais, consomem aquilo que lhes agrada, incentivando as empresas a estabelecer, desenvolver e a vender em todo o mundo; (ii) a velocidade de difusão das tecnologias, que permitem uma redução nos custos de acesso à informação, como também, permitem uma gestão e coordenação à distância mais rentáveis; e (iii) a produção e comercialização em grandes quantidades, para amortizar o aumento dos custos fixos que influencia, cada vez mais, a procura de novos mercados.

Agarwal e Ramaswami (1992) defendem que a globalização reflete uma visão global das estratégias empresariais, como também, sugere um reconhecimento, por parte dos governos, que as suas estratégias de desenvolvimento económico devem ter uma dimensão global.

De acordo com esta opinião, os governos anfitriões devem desenvolver políticas atrativas para que as empresas estrangeiras possam investir nos seus países, reduzindo a perceção de risco, através de regulamentações, permitindo a repatriação de lucros, as

propriedades maioritárias e o seu controlo, proteções de patentes e execução de contratos. Como consequência, os governos poderiam obter transferência de tecnologia, *know-how* e recursos humanos, como também um impacto económico positivo proveniente do investimento estrangeiro realizado no país.

Com o propósito de identificar as mudanças ambientais, em mercados cada vez mais globais, Munoz (2006) aponta para a importância das organizações turísticas em planear e compreender as implicações da globalização sobre as empresas e sobre a sua gestão, que exigem o desenvolvimento e implementação de abordagens estratégicas em sintonia com a procura do ambiente global.

Assim, Munoz (2006) propõe a consideração de sete ações que, no seu entender, podem ajudar as empresas e os governos a desenvolver estratégias que lidam eficazmente com a globalização: (i) a adoção de estratégias dinâmicas de *branding*; (ii) a construção de competências tecnológicas; (iii) o uso pró-ativo da internet; (iv) o fortalecimento das parcerias entre organizações; (v) as respostas às mudanças dos investimentos e das abordagens financeiras; (vi) o foco nos fatores culturais e ambientais e (vii) o desenvolvimento de uma estratégia global.

Uma vez que a indústria turística enfrenta uma perspectiva de crescimento e expansão de mercado, os governos assumem um papel extremamente importante no desenvolvimento dos países e precisam da implementação de estratégias que correspondam às novas exigências do ambiente global (Munoz, 2006).

2.3 Teorias da internacionalização

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é entendida como um conceito dinâmico, um processo pelo qual as empresas aumentam o seu envolvimento internacional, em que o padrão e ritmo de internacionalização são influenciados por fatores económicos e negociais. Lu e Beamish (2001) acrescentam que a expansão geográfica é uma das estratégias mais importantes no que diz respeito ao crescimento empresarial. Ao equilibrar os recursos existentes em vários mercados, as empresas estão numa posição onde facilmente conseguem capitalizar as imperfeições dos mercados e alcançar retornos mais elevados (Lu & Beamish, 2001).

Depois de abordar o conceito de internacionalização importa apresentar algumas das teorias económicas mais importantes que tentam explicar este fenómeno. Estas baseiam-se em várias perspetivas e, tal como Breda (2010, p. 41) afirma, podem ser

entendidas como “peças de um puzzle que ajudam a entender o fenómeno da internacionalização”.

As teorias que suportam a internacionalização são vastas. Segue-se a estrutura de Morgan e Katsikeas (1997), que distingue as teorias do comércio internacional, agrupadas em teorias clássicas e neoclássicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e as teorias de internacionalização da empresa.

Os primeiros estudos relacionados com este tema remontam a 1776, com o contributo de Adam Smith, sobre a teoria da vantagem absoluta, que destacava a importância da exportação de bens e serviços de modo a financiar os produtos e serviços importados e que não podiam ser produzidos no mercado doméstico. Mais tarde, David Ricardo (1817) apresentou a teoria das vantagens comparativas que pode ser considerada como uma das teorias mais importantes do comércio internacional.

Estas teorias são, de acordo com Morgan e Katsikeas (1997), os principais contributos da teoria clássica de comércio internacional. Estes autores indicam que “a base para o comércio internacional pode ser obtida através das diferenças nas características de produção e dos recursos disponíveis entre países” (Morgan & Katsikeas, p. 69). De uma forma geral, estas teorias explicam que o padrão de importação e exportação depende das relações comerciais entre nações.

Outras teorias importantes foram surgindo com o decorrer dos anos (Quadro 2). Contudo, neste capítulo apenas se abordam aquelas que se consideram como mais importantes para o estudo desenvolvido.

As razões pelas quais foram surgindo novas teorias são justificadas, por Morgan e Katsikeas (1997), pela incapacidade e deficiência em aplicar as teorias clássicas ao panorama evolutivo dos mercados internacionais. Dunning (1988) explica que as teorias neoclássicas e outras mais atuais, relacionadas com o comércio, assumem que todos os bens e serviços são comercializados entre compradores e vendedores de diferentes países, enquanto as teorias de produção internacional assumem que as transferências de produtos são executadas dentro de empresas intermediárias. Esta diferença agregada às falhas de mercado é “a razão de existência da produção internacional” (Dunning, 1988, p. 2). Assim, nasceram novas temáticas como a teoria do fator de proporção, a teoria do ciclo de vida do produto, o paradigma eclético, a teoria dos custos de transação, entre outras.

As teorias que assumem mercados imperfeitos sintetizam que as empresas procuram constantemente oportunidades de negócio e que a decisão de investimento

estrangeiro é explicada como parte de uma estratégia que visa capitalizar algumas das suas capacidades que não são partilhadas pelos seus principais concorrentes estrangeiros (Hymer, 1970).

No entanto, segundo Morgan e Katsikeas (1997), os mercados imperfeitos não explicam o motivo pelo qual a produção estrangeira é considerada a forma mais desejada de aumentar as vantagens detidas pelas empresas.

O quadro 2 apresenta as principais teorias que visam explicar a internacionalização, com base em mercados perfeitos e imperfeitos.

Quadro 2 – Teorias da internacionalização com base em mercados perfeitos e imperfeitos

	Teoria	Principais autores	Designação teórica	
Teorias que assumem mercados perfeitos	Teoria do fator de proporção Ou Modelo de Heckscher-Ohlin (HO)	Heckscher (1919); Ohlin (1933); Samuelson (1948, 1949, 1953); Leontief (1953, 1956)	Esta teoria defende a ideia de que os países se apoiam nos recursos mais abundantes presentes no mercado, usando-os intensamente na produção, exportando o excedente. Inversamente, importam os produtos pelos quais não possuem recursos suficientes para os criar. De acordo com Haacker (2008, as diferenças quantitativas dos fatores de produção entre países era a principal razão para o comércio internacional. Esta teoria permite analisar os efeitos da distribuição interna do lucro e destaca um papel importante nas diferenças entre países, assim como amplia o conceito de vantagem económica ao considerar os pressupostos e custos de produção (Morgan & Katsikeas, 1997).	
	Diferencial das taxas de retorno	Iversen (1935); Nurkse (1933); Ohlin (1933)	O diferencial das taxas de retorno consiste na transferência do capital de áreas com taxas de retorno baixas, para áreas onde as taxas de retorno são mais elevadas. Esta transferência de capital permite obter maiores rendimentos de acordo com as taxas de juros. Uma visão que, mais tarde, foi perdendo a sua importância devido à impossibilidade de aplicar uma taxa de retorno única entre setores, e a falta de explicação na influência das taxas de retorno com a existência de empresas multinacionais (Breda, 2010).	
	Diversificação do <i>portfólio</i>	Markowitz (1952); Tobin (1958)	Esta teoria defende que as empresas deviam ter em conta as taxas de retorno como também o risco envolvido. A diversificação do portfólio reduz, assim, o risco global das operações globais.	
	A dimensão do mercado	Agarwal (1980); Billington (1999); Cheng e Kwan (2000); Tsai (1994)	O tamanho do mercado está positivamente relacionado com a eficiência dos investidores, com a utilização de recursos e com a diminuição dos custos de produção através da exploração das economias de escala.	
Teorias que assumem mercados imperfeitos	Ciclo de vida do produto	Vernon (1966, 1971, 1974, 1977, 1979, 1983); Wells (1968, 1969, 1972)	De acordo com esta teoria, a localização das empresas multinacionais é determinada de acordo com a estrutura de mercado e com a fase do ciclo de vida do produto. Os fatores específicos de cada país influenciam a origem das vantagens competitivas das empresas, como a localização das atividades de valor acrescentado (Dunning, 1990). Mais tarde esta teoria passou a ser menos relevante destacando o papel dos governos em determinar o investimento externo das empresas. Defende que a inovação tecnológica e a expansão do mercado são cruciais para explicar o comércio internacional (Morgan & Katsikeas, 1997). Vernon (1966) defende que a localização da produção depende do ciclo de vida do produto, composto por quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio.	
	Teorias de IDE	Organização industrial	Bain (1956); Hymer (1960, 1968, 1970, 1976); Coase (1937); Kindleberger (1969) Caves (1971); Ragazzi (1973)	Influenciado pelo trabalho de Bain (1956), Hymer (1960) explica a composição industrial do IDE, e defende que o desejo pelo mercado é a principal motivação para estabelecer linhas de produção em mercados estrangeiros. Mais tarde, Hymer (1968, 1970) incorporou as integrações horizontais e verticais entre empresas estrangeiras. Kindleberger (1969) afirma que num mercado com competição perfeita o IDE não poderia existir.
		Internalização	Coase (1937); Williamson (1975, 1981, 1985, 1986); Robinson (1931); Kaldor (1934); Penrose (1959); Buckley e Casson (1976); Rugman (1981); Barney (1991); Hennart (1982, 1986)	Buckley e Casson (1976), através das imperfeições do mercado, mostram as vantagens da internalização e os recursos alcançáveis, como os custos de informação, custos de transação, custos de oportunidade e ativos específicos, disponíveis na presença de falhas de mercado. As falhas de mercado são as principais razões pelas quais as empresas multinacionais devem usar o IDE em detrimento dos acordos contratuais, uma vez que, a internalização tem subjacente a aquisição de controlo através da integração vertical (Weisfelder, 2001). A internalização implica a aquisição de um controlo, por meio da integração vertical, sobre as atividades que são realizadas de uma forma ineficiente por meio de operações de mercado. A internalização dos mercados explica a existência da produção internacional (Weisfelder, 2001).
		Teoria dos custos de transação	Coase (1937); Llewellyn (1931); Arrow (1962; 1974); Alchian e Demsetz (1972); McManus (1972); Williamson (1970, 1975); Hennart (1987)	Considera as escolhas institucionais como alternativa para organizar atividades económicas. Esta teoria prevê o momento em que os mercados e os contratos de longo termo são mais eficientes. A teoria dos custos de transação foi proposta por Hennart (1987), que reuniu contributos de vários autores. Para Williamson (1975), os direitos de propriedade de bens económicos são transacionáveis, reforçando os direitos exclusivos das empresas. Este tipo de negociação induz em custos resultantes da troca de bens e serviços através de relacionamentos entre empresas. Para este autor, os custos provenientes de transações são cruciais para determinar se um mercado ou organização continuará a existir. Coase (1937), através de uma perspetiva micro-analítica, insistiu que o estudo de empresas e de mercados deveria ser efetuado com ênfase na poupança dos custos de transação.

Capítulo 2 – Quadro teórico da internacionalização

	Teorias de IDE	Paradigma eclético	Dunning (1977, 1990, 1988, 2000, 2001, 2008);Dunning e McQueen (1982);Dunning e Lundan (2008)	Este paradigma explica que o IDE é influenciado por três fatores: propriedade, localização e internalização. Destaca, também, as razões pelas quais as empresas se decidem internacionalizar, onde e como. Ao invés de destacar uma vantagem específica isoladamente, apoia-se na análise conjunta das vantagens de propriedade, localização e internalização para explicar o modo de entrada. O estudo de Dunning e McQueen (1982) explica o crescimento, a distribuição e formas de envolvimento de empresas hoteleiras internacionais (Dunning & Lundan, 2008).
Outras teorias	As hipóteses de Kojima		Kojima (1982, 1989)	Com base na teoria dos custos de transação, este autor defende que a transferência de preços, que permite a redução dos custos variáveis de produção, é a principal fonte de rendimento nas operações de internalização, executadas por empresas multinacionais. Uma hierarquia operacional e eficiente tem um papel importante para alcançar um maior rendimento, através das economias de escala. Este autor afirma ainda que o IDE e o comércio internacional são complementares e levam a uma reorganização dinâmica na divisão do comércio internacional e a ganhos para todos os países envolvidos (Kojima, 1989).
	Teoria da agência		Ross (1973);Kerr (1975);Baker, Gibbons e Murphy (1994);Gibbons (2010);Chevalier e Ellison (1997)	Esta teoria preocupa-se em analisar conceitos como recompensas, esforço e incentivos. Aplicada a estruturas organizacionais, permite analisar as relações entre proprietários, supervisores e agentes, como também dos problemas que podem advir destas relações para o funcionamento eficiente de uma estrutura organizacional. Tem como principal objetivo gerir os incentivos individuais e gerais de uma empresa, desde equipas de trabalho a parceiros e fornecedores (Gibbons, 2010).
	Teoria da convergência		Segal-Horn (1998);Johanson e Vanetti (2005)	Aplicada à indústria de serviços, que evidencia algumas alterações na sua natureza, esta teoria assume que as empresas tendem a focar-se em mercados com maior concentração de empresas, onde existem claros líderes de mercado, afastando-se dos mais fragmentados. Defende que alguns elementos tangíveis, presentes nos serviços, podem ser industrializados, ou seja separados da sua prestação, e que as competências essenciais e ativos específicos de informação podem ser codificados e transferidos a nível internacional, resultando numa maior semelhança entre empresas de produção e empresas de serviços (Johnson & Vanetti, 2005).
	Teoria baseada nos recursos		Madhok (1997);Aulakh e Kotabe (1997);Grant (1991)	Esta teoria sugere que as empresas possuem diferentes tipos de recursos e capacidades que são usados para atingir os seus objetivos estratégicos. Esta teoria foi apresentada para explicar a escolha ideal do modo de entrada, e partilha com a teoria dos custos de transação algumas características, com ênfase no conhecimento experimental (Jones, Song & Hong, 2004). Grant (1991) apresenta uma estrutura composta, por cinco etapas, que elucidam os procedimentos de formulação de estratégias: (i) análise dos recursos; (ii) identificação das principais capacidades; (iii) análise dos potenciais rendimentos dos recursos e capacidades; (iv) seleção da estratégia; e (v) alargar e atualizar a fonte de recursos e capacidades dentro da empresa. Aulakh e Kotabe (1997, citado por Jones, Song & Hong, 2004) sintetizam que esta teoria se concentra na estrutura de gestão e na tomada de decisão dos modos de entrada, destacando o equilíbrio entre objetivos de cada mercado internacional e os objetivos estratégicos gerais. Esta perspetiva apresenta uma visão dinâmica do modo de entrada.
	Teoria unificada		Hill, Hwang e Kim (1990);Kim e Hwang (1992)	Com o objetivo de reunir explicações dos fatores que influenciam a escolha do modo de entrada, Hill, Hwang e Kim (1990) e Kim e Hwang (1991) propuseram um quadro de decisão onde englobam vários fatores que são analisados entre si. O principal objetivo desta teoria é permitir a combinação de análises de modo a que os gestores possam entender e aplicar, de uma melhor forma, a decisão do modo de entrada. Assim, estes autores identificaram variáveis estratégicas, variáveis ambientais e variáveis transacionais.

Fonte: Construção própria

Os próximos pontos abordam as teorias mais citadas sobre a internacionalização. São aprofundados o paradigma eclético e as teorias dos custos de transação, presentes no quadro anterior. Acrescenta-se outras teorias comportamentais, como por exemplo, o modelo de Uppsala, a teoria das redes e as *born globals*.

2.3.1 Paradigma eclético

Inicia-se, mais detalhadamente, com o paradigma eclético, ou modelo OLI¹, criado por Dunning (1988, 1993, 2000). Considera-se que este modelo é uma fusão de várias características de algumas teorias isoladas, nomeadamente a teoria dos custos de transação e a teoria de internalização. Contudo, a última não é diretamente comparável com o paradigma eclético porque não explica o mesmo fenómeno (Dunning & Lundan, 2008).

Estas teorias foram implementadas neste modelo para explicar o ato inicial de produção estrangeira e o crescimento de produção de uma forma mais abrangente, dinâmica e completa. Por outras palavras, permite explicar a medida, padrão e crescimento das atividades de valor agregado, realizadas por empresas multinacionais, em países estrangeiros, sendo que o IDE é apenas uma das vertentes pelas quais pode existir um envolvimento económico internacional (Dunning, 1988; Johnson & Vanetti 2005; Breda, 2010).

Agarwal e Ramaswami (1992) mostram a pertinência deste modelo por contemplar fatores específicos das empresas e dos mercados que influenciam o controlo, o retorno, o risco e os recursos.

O paradigma eclético pressupõe que a internacionalização e a escolha de um modo de entrada, para um mercado alvo, são influenciadas por três tipos de relacionamento: as vantagens de propriedade, de localização, e de internalização (Figura 1). Esta teoria pode ser utilizada para responder a questões do género “o quê, onde e como” as empresas desenvolvem a sua atividade nos mercados internacionais, ajustando-se com o setor hoteleiro e turístico graças à importância evidenciada na localização (Johanson & Vanetti, 2005; Jones, Song & Hong, 2004; Altinay, 2008; Agarwal & Ramaswami, 1992).

¹ *Ownership* (propriedade), *Location* (localização), e *Internalization* (internalização).

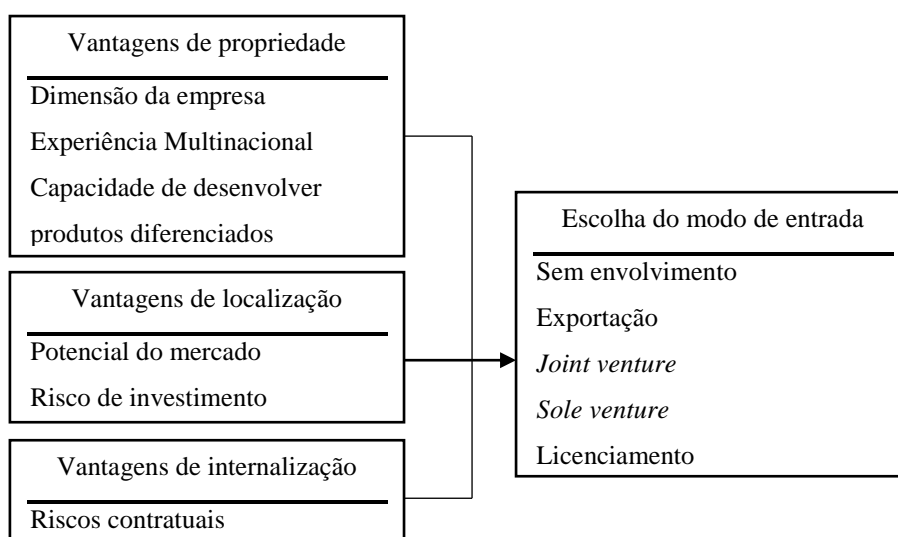


Figura 1 – Representação esquemática dos fatores de escolha de entrada
 Fonte: Agarwal e Ramaswami (1992, p. 5)

As vantagens de propriedade (O) estão associadas à proteção das principais competências e ao acesso ou posse privilegiada de ativos intangíveis, que impulsionam a capacidade de criar ou aumentar o valor dos ativos de uma entidade. O controlo sobre a propriedade tangível e intangível é essencial para uma empresa, que detém, assim, um diferencial competitivo em relação aos seus principais concorrentes (Dunning, 2000).

Este controlo permite reduzir ou evitar todo o tipo de custos relacionados com a atividade empresarial, como, por exemplo, custos inerentes à procura e negociação, custos de seleção adversa ou custos contratuais. Pode impedir, também, a intervenção governamental, sob a forma de quotas, taxas ou impostos, permitindo um controlo sobre os preços e sobre os fornecedores, mantendo a posse da propriedade tangível e intangível dentro da empresa.

Dunning e Lundan (2008) destacam três razões pelas quais as empresas procuram a propriedade ou controlo sobre múltiplas atividades: (i) a posse sobre as mesmas será crucial para alcançar objetivos estratégicos, algo que seria mais difícil de alcançar se a propriedade fosse detida por outras empresas; (ii) a redução dos custos transacionais percebidos, que incluem o risco, na organização ideal de tais atividades; e (iii) o aumento da rentabilidade obtida através do controlo sobre a utilização do produto/serviço final.

Tendo em conta o exposto no parágrafo anterior, e perante a possibilidade de atuar num mercado estrangeiro, o IDE, sob a forma de subsidiárias, é o modo de entrada mais vantajoso, se comparado com os acordos contratuais, como o *franchising* ou o

licenciamento, que protege as competências nucleares da empresa, como, por exemplo, a marca, a tecnologia ou o *know-how* (Dunning, 2000; Dunning & Lundan, 2008).

As vantagens de localização (L) centram-se na escolha do local mais apropriado para produzir/investir e do benefício em possuir um conjunto de recursos e capacidades naturais únicas presentes no destino (Dunning, 2000). Segundo o mesmo autor (Dunning, 1988), as empresas envolvem-se na produção estrangeira quando identificam uma oportunidade de combinar a transferência de produtos intermediários entre países, usufruindo de algumas capacidades imóveis presentes nesses mercados.

Estas vantagens incluem o estímulo de oportunidades, a redução do risco nas trocas cambiais, como também uma melhor estratégia de decisão financeira e de coordenação. De acordo com Dunning (1988), as vantagens de localização possibilitam ganhos através da manipulação dos preços de transferência, das antecipações ou atrasos nos pagamentos.

No momento em que a localização é definida é imperioso ter em conta vários fatores, como por exemplo os custos de transporte, os níveis de procura atuais, os custos de transação relacionados com a distância, a acumulação de conhecimento, a aprendizagem interativa, a inovação e recursos tecnológicos provenientes da produção dispersa, como também da vontade em concluir a transferência de ativos entre fronteiras ou explorar possíveis alianças (Dunning, 2000).

As vantagens de internalização (I) refletem a eficiência organizacional e os incentivos das estruturas hierárquicas na avaliação das várias formas de explorar as suas competências centrais, de acordo com as atrações locais de diferentes países ou regiões. Dunning (2000) afirma que estas formas variam da compra e venda de bens e serviços, através de uma variedade de acordos contratuais ou do investimento direto, originando vantagens de internalização, que surgem nas transações de mercado, através de fusões, aquisições ou alianças.

Quando uma empresa possui uma vantagem de internalização tem a possibilidade de aplicar várias estratégias, como o de combate à concorrência, aplicando práticas como subvenções cruzadas, fixação de preços predadores ou manipulação dos preços de transferência (Dunning, 1988). Como resultado regista-se uma diminuição ou redução de custos relacionados com a procura, com as transações e com a incerteza (Dunning, 2000).

Dunning e Lundan (2008) alertam que a utilização de estruturas hierárquicas na coordenação de transações podem criar alguns problemas, como, por exemplo,

incentivos tendenciosos ou oportunismo, problemas de agência e evasão. Estes problemas podem ser contornados com o aumento da monitorização e com estruturas de incentivo mais apropriadas, necessidades que podem ser muito dispendiosas para a empresa mas importantes para os custos inerentes à execução de contratos.

Embora o paradigma tenha sido utilizado em vários estudos para justificar o processo de internacionalização são vários os autores que o criticam, nomeadamente, Macharzina e Engelhard (1991), Agarwal e Ramaswami (1992), Kojima (1982), Johnson e Vanetti (2005), entre outros.

A necessidade de examinar as relações entre empresas é entendida, por Agarwal e Ramaswami (1992), como uma forma de suportar alguns comportamentos no processo de internacionalização. Os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada não devem ser avaliados de uma forma independente, como sugere o paradigma, ou seja, “é previsível que as empresas que possuem baixos níveis de vantagens de propriedade não invistam no exterior ou, a fazê-lo, escolham modos de entrada com baixos níveis de risco, tal como a exportação” (Agarwal & Ramaswami, 1992, p. 2). Contudo é possível entrar em mercados estrangeiros quando a empresa possui um grande potencial de mercado, recorrendo a formas contratuais, como contratos de gestão ou através de investimento direto, como por exemplo uma *joint-venture*.

Macharzina e Engelhard (1991) debruçaram-se sobre o paradigma e duvidaram da aplicabilidade do mesmo, mostrando uma dualidade no seu entendimento. Estes autores argumentam que o modelo OLI tanto poderia ser utilizado para estudar o investimento num país específico, como também poderia ser aplicado apenas para descrever o comportamento organizacional. As principais fraquezas identificadas relacionam-se com as dificuldades operacionais e as variáveis contextuais, na falta de interações ou combinações entre as variáveis mais relevantes e as diferentes atividades internacionais, levando, em algumas situações, a uma interpretação tendenciosa do comportamento dos gestores.

Kojima (1982) critica a aplicabilidade do paradigma eclético e a sua visão simplista, defendendo que o modelo serve apenas para explicar fenómenos micro económicos, influenciado por outra teoria – a da internalização –, que se confunde com o paradigma e é utilizado para descrever o mesmo fenómeno. Em sua defesa, Dunning (2001) afirma que a teoria de internalização não explica a propensão de investimento interno e externo em função do tempo e que a crítica de Kojima (1982) realça uma visão

diferente da sua, baseada em teorias neoclássicas que não são as mais apropriadas para o fenómeno.

Johnson e Vanetti (2005), que identificam uma certa elegância explicativa na obra de Dunning, apontam ainda assim algumas limitações no mesmo, relacionadas com a visão estática dos fenómenos que contempla, como também a reduzida aplicabilidade no processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME) e a incapacidade de explicar o nível, a estrutura e a localização da produção internacional.

Apesar de serem apontadas algumas críticas ao paradigma eclético, Dunning (2001) considera que o recente despoletar de alguns eventos económicos e tecnológicos, como também a emergência em criar novas teorias que expliquem a atividade de empresas multinacionais, enriquecem o paradigma. No entanto, Dunning (2001) alerta que poderá ser difícil incorporar no modelo algumas atividades relacionadas com capital estrangeiro e de valor agregado, o que, no entender do autor, não diminui a importância e propósito do mesmo.

2.3.2 Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação aborda a existência e o crescimento de empresas multinacionais. O principal objetivo é explicar a razão pela qual as empresas se organizam internacionalmente, destacando a estrutura de gestão mais eficiente, de acordo com um determinado tipo de transação, que pode contemplar a transação de produtos, tecnologias ou *know-how* (Williamson, 1989).

Jones, Song e Hong (2004) explicam que a estrutura de gestão mais eficiente significa que o custo total na produção e transação de um produto é, a longo prazo, inferior a qualquer outro tipo de gestão. Estes custos de produção contemplam custos diretos e indiretos, como custos de mão-de-obra, matérias-primas, componentes, energia, assim como a manutenção e depreciação de equipamentos. Os custos de transação referem-se aos custos relacionados com a procura de parceiros contratuais, contemplando a especificidade contratual e a garantia de cumprimento.

Esta teoria possui algumas características que a diferenciam de outras: (i) é mais micro analítica; (ii) mais auto consciente acerca dos pressupostos comportamentais; (iii) introduz e desenvolve a importância de ativos específicos; (iv) baseia-se em análises comparativas; (v) considera a empresa como uma estrutura de gestão; (vi) tem em maior consideração as empresas com quem negociou anteriormente; e (vii) funciona com base em leis combinadas, numa perspetiva económica e organizacional. A estratégia básica

da teoria de custos de transação é efetuar transações em estruturas de gestão de uma forma discriminada, poupando nos custos dessa transação (Williamson, 1989).

Para Williamson (1989), as razões da existência de organizações económicas servem muitos propósitos, entre eles o monopólio e o suporte eficiente de riscos. A teoria dos custos de transação apoia-se numa perspetiva de que a poupança nos custos é o principal dilema com que as organizações económicas vivem, destacando que os pressupostos comportamentais são extremamente importantes para alcançar uma gestão eficiente, arcando com custos de negociação, monitorização e cumprimentos de contratos com terceiros, e o custo dessa coordenação.

Esta teoria assume um elo de ligação entre os pressupostos da racionalidade limitada e os pressupostos da procura dos interesses próprios que podem ser levados a um engano, em que os agentes económicos podem divulgar informações de forma seletiva e distorcida com o objetivo de enganar, confundir ou omitir. Esta procura de interesses é classificada como oportunismo, risco moral, ou conflito de agência, proveniente de uma contratação incompleta e de um incumprimento contratual (Williamson, 1989).

A análise dos custos de transação baseia-se no exame dos custos de planeamento, adaptação e de monitorização, dentro de estruturas organizacionais alternativas. Para Williamson (1989) esta teoria recorre a dimensões muito importantes para explicar os propósitos das transações, como (i) a frequência com que elas ocorrem; (ii) o tipo e grau de incerteza contido na transação; e (iii) a condição do ativo específico. Dá-se principal destaque a esta última, uma vez que reflete o grau em que cada ativo pode ser redesenhado para diferentes utilizações sem sacrificar o seu valor produtivo.

A condição do ativo específico só é evidente no contexto de contratação incompleta, e Williamson (1989) esclarece que (i) os ativos específicos podem ter várias formas, em que os ativos de especificidade humana são apenas um deles; (ii) não só responde a complexas estruturas de incentivos, como também contribui para a avaliação de estruturas de gestão; e (iii) o estudo de organizações económicas torna-se o fio condutor para a teoria dos custos de transação.

O contributo dos autores Anderson e Gatignon (1986) foi importante para o enriquecimento desta teoria, propondo que a escolha do modo de entrada mais eficiente, a longo prazo, é uma função proveniente entre controlo e o custo dos recursos comprometidos.

No entanto, esta teoria foi criticada por Kogut e Singh (1988), que alegam uma explicação incompleta face aos motivos pelos quais as empresas escolhem um modo de entrada em detrimento de outros, não respondendo a todas as respostas relacionadas com os mesmos. Para estes autores existe uma lacuna na avaliação de estruturas de gestão alternativas, uma vez que a teoria apenas se concentra na minimização dos custos, em que relega os possíveis benefícios dessas formas alternativas para segundo plano. Bell (1995) afirma, também, que esta teoria só destaca a eficiência estrutural ao nível de transações e ignora considerações estratégicas.

A análise estática à eficiência estrutural levou outros autores a combinar algumas teorias e conceitos de negócios internacionais numa teoria global, para explicar as escolhas dos modos de entrada utilizados por organizações internacionais. O facto de a teoria ignorar algumas questões relacionadas com a gestão estratégica, como o papel da concorrência global e estratégia global, fez com que Hill, Hwang e Kim (1990) e Contractor (1990) incorporassem outras temáticas numa teoria eclética da escolha dos modos de entrada.

Contractor (1990), através de investigações das várias formas contratuais e de cooperação de negócios, desenhou uma teoria unificada da escolha do modo de entrada. A teoria de internalização, dos custos de transação, como também a estratégia de relacionamento entre organizações, formam a base do quadro desenvolvido por este autor.

2.3.3 Teorias comportamentais

A teoria comportamental surgiu em estudos realizados na Escola Nórdica de Uppsala, como uma alternativa aos modelos económicos da internacionalização. Com base na teoria de crescimento da empresa (Penrose, 1959) e na teoria comportamental (Aharoni, 1966; Cyert & March, 1963), os estudos destes autores assumem que o fenómeno é um processo incremental, no qual as empresas possuem um acesso limitado e imperfeito a informações dos mercados, e que a internacionalização é determinada pela experiência e acumulação de conhecimento durante a atividade empresarial (Johanson & Vahlne, 1977).

2.3.3.1 Modelo de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo que explica o processo de internacionalização de empresas denominado como modelo de Uppsala. Com base num

estudo de empresas suecas, estes autores evidenciaram que os processos de internacionalização dessas empresas eram levados a cabo gradualmente, ao invés de iniciados através de grandes investimentos. Com base nos pressupostos da internacionalização, os autores evidenciaram que as empresas começam por exportar para um país estrangeiro, através de um agente, estabelecendo, seguidamente, uma subsidiária local e, por fim, uma unidade de produção nesse destino.

O estudo engloba, também, a análise do tempo de estabelecimento de operações estrangeiras, influenciada pela distância psíquica entre países. Aqui, foram avaliados um conjunto de fatores que limitam a transmissão de informações importantes entre os mercados, tais como a linguagem, a educação, práticas negociais, cultura e desenvolvimento industrial.

As principais assunções deste modelo mostram que a falta de conhecimento do mercado criam uma grande barreira para o desenvolvimento de operações internacionais e que esse conhecimento pode ser obtido através de operações no exterior do seu ambiente doméstico.

Os autores apontam duas possíveis direções para a internacionalização, o aumento do envolvimento das empresas num país estrangeiro e a criação sucessiva de operações em novos países. Este envolvimento com o mercado é dependente do conhecimento detido sobre o mesmo, como também dos recursos. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam que os riscos diminuem através do conhecimento dos mercados e das suas operações, assumindo que o risco associado aos investimentos são estimulados pelo desejo de controlar as vendas e pela exposição a ofertas e procuras que encontram exteriormente.

A falta de conhecimento do mercado e a tentativa de evitar a incerteza levam as empresas a exportar, inicialmente, para países geograficamente mais próximos ou para países que possuam práticas negociais similares ao mercado doméstico.

Assim surgiu a cadeia de estabelecimento proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), composta por quatro fases: (i) exportações não regulares; (ii) exportações através de agentes independentes; (iii) vendas através de uma subsidiária; e (iv) produção / fabrico.

Estas quatro etapas indicam o nível de compromisso de recursos executados pela empresa, como também permitem obter diferentes experiências e informações. A primeira fase indica um investimento nulo e uma falha no estabelecimento de um canal de informação regular entre os mercados. A segunda sugere que a empresa possui um

canal de informação entre mercados, do qual pode obter informações privilegiadas acerca dos fatores que influenciam as vendas. A terceira mostra que a empresa tem um canal de informação sob controlo, utilizando-o para transmitir o tipo e a quantidade de informação entre a empresa e o mercado. Esta fase permite à empresa obter informações relacionadas com os fatores que influenciam os recursos. A última fase adiciona um maior compromisso de recursos entre a empresa e o mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

As quatro fases da cadeia de estabelecimento não são rígidas. Os autores alertam que alguns mercados não são suficientemente grandes para que decorra uma transmissão de recursos e é expectável que algumas empresas, principalmente as que possuem uma vasta experiência internacional, não percorram rigorosamente as quatro etapas assinaladas.

Como mencionado anteriormente, este modelo tem em consideração a distância entre mercados. Contudo, para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a distância não é o único fator que pode influenciar o processo de internacionalização. O tamanho de um potencial mercado também poderá limitar a decisão. É expectável que as empresas, de acordo com a sua estratégia e capacidade, entrem em mercados de grande dimensão ou de menor dimensão.

Esta teoria defende que a distância psíquica tem um peso relevante nas etapas iniciais de exportação e de identificação de agentes. Tem uma menor influência quando as empresas têm como objetivo a implementação de uma subsidiária no mercado alvo.

A implementação de uma unidade de produção, relativa à quarta fase da cadeia de estabelecimento, será influenciada tanto pela distância como pelo tamanho do mercado, mas, também, por outros fatores, como custos de transporte, taxas, barreiras alfandegárias, entre outros (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Este modelo sugere que o processo de internacionalização está incutido num compromisso evolutivo e sequencial com o mercado estrangeiro no decorrer do tempo.

Embora este modelo tenha sido citado em muitos estudos nas últimas décadas, alguns autores apontam várias críticas e limitações.

Bell (1995), através de um estudo empírico, identificou que a ordem da cadeia de estabelecimento nem sempre é respeitada de uma forma sequencial no processo de internacionalização. Esta ideia é partilhada por Turnbull (1987) que acrescenta, ainda, que a internacionalização pode ser realizada através do IDE, relegando para segundo plano a cadeia de estabelecimento. Esta última crítica também é frisada por Petersen e

Pedersen (1997), que adicionam o facto de este modelo não abordar a forma como o IDE é realizado, e que a internacionalização pode acontecer sem que sejam percorridas as quatro fases da cadeia de estabelecimento.

Para Li e Nkansah (2005), o modelo de Uppsala não é o mais indicado para explicar uma estratégia de internacionalização. Esta crítica deve-se a mudanças, principalmente tecnológicas e comunicacionais, que tornaram o mundo mais homogéneo. Para estes autores é necessário proceder a um enriquecimento, por parte das empresas, no que diz respeito ao conhecimento e experiência do mercado, de forma a poderem utilizar este modelo eficazmente no contexto mundial atual.

Por sua vez, Andersen (1993) defende que o modelo é redutor, que não explica a forma como é iniciado o processo de internacionalização, de que forma o conhecimento do mercado afeta o compromisso de recursos, e qual o passo seguinte no processo de internacionalização. Este autor aponta, ainda, que o modelo concentra-se unicamente numa análise macro económica. Vissak (2004) refere que este não é o mais apropriado para a indústria de serviços, onde a exportação não se aplica e que apenas oferece uma pequena explicação do processo de internacionalização.

Assim, pode afirmar-se que este modelo pode não ser o mais completo nem o mais adequado para explicar os processos de internacionalização atuais. Isto deve-se à evolução tecnológica e comunicacional, que permite aceder a informações, direta ou indiretamente, acerca dos mercados. Contudo, aborda fatores muito importantes que podem ser aplicados, em parte, ao fenómeno, nomeadamente o conhecimento do mercado e o compromisso de recursos.

Não obstante, Viana e Hortinha (2002) são da opinião que este modelo é indicado para explicar os processos de internacionalização de PME.

2.3.3.2 Teoria das redes

Johanson e Mattson (1988) descrevem a perspetiva das redes como um conjunto de relacionamentos entre empresas com os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governos. A ideia subjacente a esta perspetiva é a de que o número de elos dentro da rede cresce de acordo com o tempo, fortalecendo os relacionamentos entre os vários *players* da mesma.

Estes autores desenvolveram um modelo de análise do processo de internacionalização (Figura 2), o qual tenta explicar este processo considerando o ambiente como uma rede empresarial. Quando a decisão de internacionalização é

tomada, as empresas envolvem-se com outras e como resultado criam e aumentam laços com empresas locais.

Este é um processo evolutivo e ocorre de forma sequencial de acordo com três etapas: (i) quando a empresa estabelece contacto com empresas em novos mercados (expansão de mercado); (ii) quando aumenta o seu compromisso em mercados onde já está estabelecida (penetração de mercado); e (iii) quando integra o seu posicionamento dentro de uma rede (integração internacional).

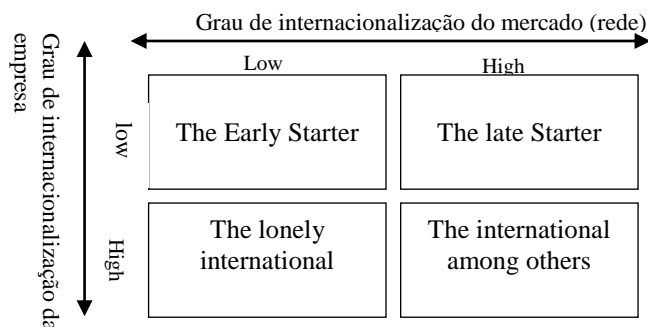


Figura 2 – O modelo de internacionalização com base nas redes

Fonte: Johanson e Mattson (1988, p. 298)

Este modelo, com base no grau de internacionalização do mercado e da empresa, determina quatro posições que influenciam a internacionalização das empresas.

As empresas consideradas “*earlier starter*” estão posicionadas num mercado onde os seus fornecedores, concorrentes e outras empresas cooperantes, têm poucos relacionamentos entre si e um acesso restrito a informações globais acerca do mercado.

As “*lonely international*” são empresas que possuem elevados conhecimentos acerca do mercado internacional que permitem aceder a redes mais estruturadas sem investimentos avultados. Podem facilmente estabelecer-se alianças para além de se poder controlar os movimentos da concorrência.

As empresas inseridas na posição “*late starter*” estão presentes em mercados onde possuem relações estabelecidas com os seus principais concorrentes, fornecedores e colaboradores, mas detêm um escasso conhecimento e experiência sobre as atividades externas.

Por fim, tanto as empresas como os atores externos que se encontram na posição “*international among others*” possuem um vasto conhecimento e experiência acerca dos mercados externos. Nesta posição, as empresas podem fortalecer os seus laços, o que

permite a troca de recursos externos e torna possível a entrada noutros mercados através de estratégias de cooperação (Johanson & Mattson, 1988).

Esta abordagem defende que as atividades dentro de uma rede alimentam os relacionamentos existentes e permitem o acesso a recursos e a mercados controlados por outras empresas (Johanson & Mattson, 1988). Este conjunto de relações empresariais, que formam a rede, influencia as estratégias aplicadas pelas empresas, como também determina a troca de recursos entre os vários intervenientes (Coviello & Munro, 1997).

De acordo com Hosseini e Dadfar (2012), as redes empresariais podem minimizar a perceção do risco presente na entrada em novos mercados. São capazes de reduzir os custos e os riscos de investimentos, a par com o seu processo de integração. Estas podem melhorar o processo de comunicação assegurando a confiança e fiabilidade, de modo a protegerem as empresas dos concorrentes externos.

Para Coviello e Munro (1997), os *players* de uma rede empresarial valorizam mais as relações empresariais do que as transações discretas, pois, assim, com os vários desafios associados ao relacionamento entre entidades, os comportamentos oportunos, que possam advir, podem ser controlados e minimizados.

Para que as estratégias futuras alcancem o sucesso, a análise de uma rede deve considerar os relacionamentos presentes, como também os antecedentes. As estratégias que serão executadas no futuro serão influenciadas pelas interpretações e crenças dos relacionamentos executados no passado (Johanson & Mattson, 1988).

2.3.3.3 *Born globals*

O termo *born globals* refere-se a uma empresa que possui atividades internacionais logo na sua etapa inicial de desenvolvimento. Apesar de serem identificados inúmeros entraves operacionais numa empresa recém construída, estas, através de uma atitude inovadora, aliada ao conhecimento detido sobre o mercado e das suas operações, conseguem abordar os mercados internacionais de uma forma rápida e eficaz. O seu estabelecimento num mercado estrangeiro pode ser realizado no prazo de 1 a 3 anos, ou mesmo inferior (Knight & Cavusgil, 2004).

Born globals são organizações empresariais que procuram desempenhar negócios internacionais com base no conhecimento que detêm. São consideradas *early adopters*, considerando o mercado como uma perspetiva global e desenvolvendo as capacidades necessárias para atingir os seus objetivos.

Estas empresas são impulsionadas por dois fatores determinantes, que reduzem substancialmente os custos de transação na expansão de mercados estrangeiros. O primeiro é a globalização, que permite o estabelecimento de alianças entre empresas de países estrangeiros para o desenvolvimento de produtos ou distribuição. O segundo diz respeito aos avanços tecnológicos nas comunicações, transportes e logística internacional que facilitam o crescimento no comércio internacional (Knight & Cavusgil, 2004).

2.4 Determinantes da internacionalização

O processo de internacionalização é suportado por um vasto número de razões, normalmente relacionadas com o possível retorno das operações internacionais, com o crescimento ou com a simples sobrevivência da empresa, quando o mercado doméstico já não oferece condições ideais para atingir os seus objetivos estratégicos. Uma empresa pode iniciar o seu processo de internacionalização devido à estagnação do mercado doméstico ou devido à evolução evidenciada nos mercados mais próximos (Dunning, 1993; Dunning & Lundan, 2008; Hansson & Hedin, 2007; Root, 1998).

As empresas de serviços, muitas vezes, tomam esta decisão, simplesmente, porque desejam acompanhar os seus clientes domésticos ou porque procuram grandes volumes de negócio para diminuir os seus custos de produção, fortalecendo, assim, a sua competitividade nos mercados em que estão envolvidas (Root, 1994).

Quando a decisão de internacionalização é tomada, as empresas enfrentam inúmeros riscos políticos e operacionais, decorrentes do ambiente desconhecido onde se encontram. Quando estes são muito elevados, reforçam a estratégia de internacionalização, ou seja, “estas características fortalecem a ideia de que a internacionalização é uma estratégia de empreendedorismo que envolve a pesquisa de oportunidades para um maior crescimento e retorno através da entrada em novos territórios” (Lu & Beamish, 2001, p. 567).

O modelo de internacionalização de Uppsala apresentado por Johanson e Vahlne (1977), relativo a atividades de grandes empresas suecas, é uma das obras mais citadas no capítulo da internacionalização. O respetivo modelo ilustra as várias etapas pelas quais as empresas passam para aumentar o seu compromisso e investimento nos mercados estrangeiros, tendo em conta o desejo de aumentar o lucro a longo prazo ou, por outras palavras, alcançar um maior crescimento. Ao mesmo tempo, as empresas

desejam que o risco associado às operações internacionais seja o mais baixo possível, pois este limita a tomada de decisão sobre os processos internos da empresa.

As atividades internacionais estão focadas, inicialmente, em mercados muito próximos ou similares, em que a cultura, a língua, o sistema político e as transações são muito parecidas com o mercado doméstico. Após uma internacionalização inicial, com baixos níveis de risco, as empresas aumentam o seu conhecimento sobre o mercado e com a experiência obtida passam a aumentar o seu compromisso e investimento para mercados mais distantes (Johanson & Vahlne, 1977), através de operações que correspondem a um maior controlo, maior risco e maior envolvimento da empresa (Viana & Hortinha, 2002).

A falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e as suas operações limitam o envolvimento das empresas com os mercados externos e, conseqüentemente, diminuem o compromisso estabelecido com os mesmos.

O modelo de internacionalização de Uppsala ajuda a entender todo o processo de internacionalização em que o retorno de uma decisão ou de um ciclo de eventos constitui o *input* de outra.

Johanson e Vahlne (1977) contemplam as variáveis compromisso de recursos com os mercados externos, compromisso com o mercado e conhecimento sobre o mercado e as suas operações (Figura 3), onde os aspetos que se alteram são as decisões de compromisso de recursos e a performance das atividades atuais. O conhecimento do mercado e o compromisso com o mercado afetam as decisões de compromisso e a forma como decorrem as atividades atuais, no que diz respeito às oportunidades e ao risco.

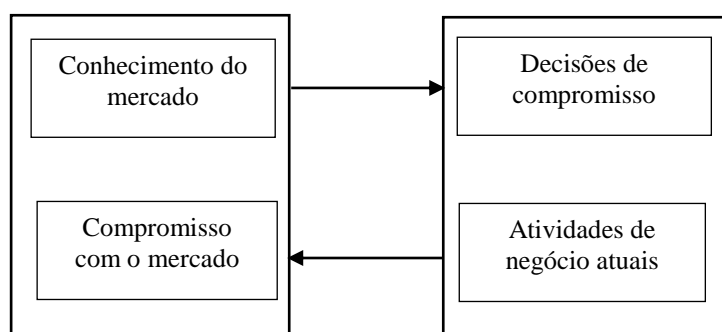


Figura 3 – Mecanismo básico da internacionalização

Fonte: Johanson e Vahlne (1997, p. 26)

Conhecimento do mercado

Para Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento do mercado é um aspeto muito importante porque as decisões de compromisso são baseadas em vários tipos de conhecimento. Inicialmente, as decisões têm como ponto de partida o conhecimento sobre oportunidades e problemas. A avaliação das alternativas tem como base o conhecimento sobre partes importantes do ambiente do mercado e a performance de algumas atividades.

Os autores referem-se ao conhecimento como algo que varia de país para país e que está relacionado com a procura e a oferta, concorrentes, canais de distribuição, pagamentos e condições de transferência de dinheiro. Existe uma relação direta entre o conhecimento do mercado e o compromisso com o mesmo. O conhecimento pode ser considerado como um recurso e quanto maior for o conhecimento sobre o mercado maior será o valor dos seus recursos e mais forte o compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

Compromisso com o mercado

Johanson e Vahlne (1977) abordam o compromisso com o mercado supondo que é composto por dois fatores, sendo eles a quantidade de recursos comprometidos e o grau de compromisso, ou seja, a dificuldade em encontrar uma alternativa para usar os recursos e transferi-los. Os recursos presentes em alguns mercados podem ser vendidos e utilizados facilmente para outros fins, assim como podem ser considerados um compromisso com um mercado específico. O grau de compromisso é maior quando os recursos são integrados com outras partes da empresa e o seu valor é derivado dessas atividades integradas.

O exemplo dado pelos autores ajuda a compreender este ponto de vista relacionado com os recursos que não podem ser empreendidos noutra mercado. Concretamente, uma empresa de marketing que é especializada nos seus produtos e que estabelece relações integradas com o cliente, dificilmente consegue transferir as suas atividades para outro mercado. Quando existe uma maior especialização dos recursos para um determinado mercado, maior é o grau de compromisso. A quantidade de recursos comprometidos diz respeito ao tamanho de investimento no mercado, incluindo o investimento em marketing, recursos humanos e outras áreas (Johanson & Vahlne, 1977).

Decisões de compromisso

As decisões de compromisso são tomadas em resposta a problemas ou oportunidades percebidas no mercado, pelos responsáveis da empresa, que possuem um contacto direto com as operações, onde a experiência da empresa tem um papel muito importante. As oportunidades são identificadas através da atividade exercida pela empresa, como também pelas interações entre vários atores que podem fornecer alternativas relacionadas com a procura e a oferta.

A probabilidade de identificar oportunidades exteriores à empresa depende da escala e do tipo de operações praticadas, por outras palavras, do seu compromisso com o mercado. Johanson e Vahlne (1977) concluem que as decisões relativas a compromissos são feitas em pequenos passos, a não ser que a empresa possua muitos recursos ou condições de mercado estáveis e experiência noutros mercados com condições semelhantes. De forma inversa, a experiência sobre o mercado leva a um aumento gradual na escala das operações e da integração com o ambiente, onde são tomadas decisões com vista a corrigir o desequilíbrio em relação ao risco (Johanson & Vahlne, 1977).

Atividades de negócio atuais

Johanson e Vahlne (1977) abordam as atividades atuais como a principal fonte de experiência. Esta pode ser adquirida através da contratação de pessoal qualificado ou através de conselhos de outros atores experientes, que detêm vastos conhecimentos sobre a atividade da empresa e sobre o mercado. Estes conhecimentos são essenciais para esclarecer o processo de internacionalização.

O processo de internacionalização pode ser muitas vezes lento, porque a experiência é um atributo que raramente está à venda ou pode mesmo ser inexistente, no momento de entrada, num determinado mercado. A contratação de funcionários qualificados pode ajudar a aumentar a experiência de uma empresa de uma forma rápida, no entanto, exige uma aprendizagem demorada que acompanhe as atividades de negócio atuais (Johanson & Vahlne, 1977).

Viana e Hortinha (2002) identificam seis razões genéricas que explicam a procura por mercados externos: (i) o aumento das vendas de forma a incrementar os lucros; (ii) o efeito das sinergias ao nível da estrutura de custos; (iii) a partilha de risco; (iv) a colaboração entre empresas e instituições públicas; (v) o domínio do mercado; e (vi) o controlo de recursos únicos ou vantagens absolutas.

Viana e Hortinha (2002) explicam que as razões que induzem a internacionalização podem ser agrupadas em três grandes grupos, que se subdividem em diversas variáveis: (i) razões relacionadas com a vontade de crescimento: imagem do país de origem da empresa, facilidade de acesso geográfico ou cultural, incentivos governamentais e oportunidades de aquisição; (ii) razões relacionadas com oportunidades estratégicas: imagem de marca da empresa, serviços não transportáveis, êxito dos parceiros locais e diversificação do risco; e (iii) razões relacionadas com as redes: mercados externos menos exigentes, enfraquecimento dos concorrentes, acompanhamento dos clientes, economias de escala e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

Por sua vez, para Dunning (1993, 2000) e Dunning e Lundan (2008), os motivos para a tomada de decisão de internacionalização associam-se com o desejo de (i) procurar novos mercados, (ii) procurar novos recursos, (iii) alcançar uma maior eficiência, ou (iv) encontrar novos ativos estratégicos. Dunning (1993) alerta que é possível, para as empresas que procuram alcançar vários objetivos, combinar várias características das categorias mencionadas. Hansson e Hedin (2007) adicionaram a estes motivos uma nova categoria relacionada com os parceiros de negócio, destacando o papel importante que as redes têm no processo de internacionalização e que não foi implementado inicialmente por Dunning (1993).

2.4.1 Procura de mercados

As variáveis que comumente influenciam os investimentos relacionados com a procura de mercados são o tamanho e o potencial de crescimento do mercado. No entanto, segundo Dunning e Lundan (2008), existem quatro motivos cruciais pelos quais as empresas suportam os seus investimentos na procura de mercados: (i) implementação de unidades de fabrico; (ii) necessidade de adaptar produtos e serviços; (iii) estabelecimento num mercado adjacente; e (iv) importância em possuir presença física.

A implementação de unidades de fabrico dos seus principais fornecedores em países estrangeiros pode facilitar o estabelecimento de alianças estratégicas, como, por exemplo, *joint-ventures* ou aquisições/fusões, fortalecendo o posicionamento competitivo global da empresa.

A necessidade de adaptar produtos e serviços no país alvo requer a presença física no mercado para que seja possível obter um melhor conhecimento do mesmo,

familiarizando-se com a língua, cultura, parceiros de negócio, requisitos legais, procedimentos de marketing e necessidades dos clientes.

Como terceiro motivo, Dunning e Lundan (2008) indicam que poderá ser mais vantajoso para uma empresa estabelecer-se num mercado adjacente, o que facilita o fornecimento de produtos e serviços, quando os custos de produção e transação são inferiores aos do mercado de origem. Neste parâmetro é importante perceber que as empresas que possuem custos de transporte muito elevados tendem a estabelecer unidades de produção mais perto dos consumidores. As empresas que estão mais distantes dos mercados mais atrativos estão mais propensas a investir na procura de novos mercados. As regulamentações governamentais, os controlos sobre a importação ou a política estratégica da empresa podem influenciar a implementação de unidades de produção no mercado alvo.

O último motivo mostra a importância em possuir presença física no mercado alvo, onde se encontram os seus principais concorrentes, como parte integrante da sua estratégia de produção e de marketing global. Esta estratégia de acompanhamento dos principais concorrentes mais diretos pode ser efetuada por razões defensivas ou agressivas, no entanto, todo o tipo de investimento direto é influenciado pelas atitudes governamentais face ao mesmo. Normalmente a atitude governamental manifesta-se na forma de impostos, taxas e controlo sobre o investimento efetuado no respetivo mercado.

2.4.2 Procura de recursos

Dunning (1993) e Dunning e Lundan (2008) afirmam que frequentemente as empresas investem em mercados exteriores para adquirir recursos naturais específicos, de elevada qualidade, a preços inferiores aos que encontrariam no mercado de origem, caso existam. A motivação do investimento direto está associado à vontade em tornar a empresa mais lucrativa e mais competitiva nos mercados onde está presente.

Existem três tipos de procura de recursos. O primeiro relaciona-se com a procura de recursos naturais físicos, motivado pela minimização de custos e segurança das fontes de fornecimento. Estes recursos incluem petróleo, gás, minerais, combustíveis fósseis, metais, produtos agrícolas, entre outros, e exigem grandes volumes de investimento.

O segundo grupo de procura de recursos engloba a mão-de-obra de baixo custo, com ou sem formação. Esta estratégia é normalmente desempenhada por empresas

industriais ou de serviços, sediadas em países onde os custos com pessoal são muito elevados. Estas empresas procuram estabelecer subsidiárias em países onde os custos com a mão-de-obra são inferiores ao do mercado doméstico.

Por fim, o último grupo refere-se à necessidade em adquirir capacidades tecnológicas, competências de gestão, marketing e organizacionais. Estes recursos podem envolver alianças entre empresas de vários países e em setores diferentes, como o tecnológico, investigação e desenvolvimento de produtos químicos e farmacêutico (Dunning & Lundan, 2008).

2.4.3 Procura de eficiência

A procura de eficiência está relacionada com a possibilidade em aplicar uma gestão comum em empreendimentos geograficamente distantes. Dunning e Lundan (2008) afirmam que com uma gestão comum uma empresa beneficia de economias de escala e de uma diversificação do risco, graças à produção e especialização de produtos entre fronteiras.

Este motivo tem como principal objetivo a obtenção de vantagens relacionadas com a cultura, acordos entre empresas, padrões de procura, políticas económicas e estruturas de mercados, concentrando a produção num número limitado de lugares para abastecer vários mercados. As empresas que procuram alcançar uma maior eficiência nos seus processos são, geralmente, de grande dimensão e com elevada experiência em produção estandardizada (Dunning & Lundan, 2008).

Existem duas abordagens principais relacionadas com a procura de eficiência. A primeira é projetada para tirar proveito das diferenças, entre mercados, de atividades de valor agregado, como o capital, tecnologia ou intensidade de informação, e é condicionada, geralmente, pela disponibilidade financeira e pelos custos. Estes fatores encontram-se em países desenvolvidos, enquanto as atividades intensivas em recursos naturais e trabalho estão acessíveis em países em desenvolvimento.

A segunda abordagem tem lugar em países com estruturas económicas similares e tem como objetivo tirar proveito das economias de escala, das diferenças de gostos dos consumidores e diferenças nas capacidades de fornecimento.

Dunning e Lundan (2008) afirmam que as competências e capacidades criadas, as estruturas de incentivos, a disponibilidade e qualidade das instituições de apoio, as características da concorrência local, a natureza da procura e as políticas governamentais, macro e micro, são mais importantes para o investimento direto.

2.4.4 Procura de ativos estratégicos

Os investimentos efetuados na procura de novos ativos estratégicos estão relacionados com a aquisição de recursos intangíveis, como a tecnologia, competências centrais da empresa, patentes, *know-how*, entre outros. Geralmente as estratégias englobam a aquisição de empresas estrangeiras e dos seus ativos, promovendo os seus objetivos estratégicos de longo prazo (Dunning & Lundan, 2008).

O grande intuito desta estratégia está relacionado com a manutenção ou fortalecimento do posicionamento competitivo da empresa, mas, também, pode ser aplicado quando a empresa pretende enfraquecer os seus concorrentes mais diretos.

Dunning e Lundan (2008) explicam que, tal como nas estratégias de procura de eficiência, a procura de ativos estratégicos tem como objetivo capitalizar os benefícios de uma propriedade comum, com atividades e capacidades diversificadas ou similares, em ambientes económicos potencialmente diversificados. Geralmente, após a aquisição de novas empresas, é implementado um sistema organizacional e de gestão nessas novas empresas que permitem alcançar um maior controlo sobre a mesma e a possibilidade de conduzir e coordenar a gestão.

2.4.5 Parceiros de negócio

Tal como afirmado no início deste tópico, Hansson e Hedin (2007) adicionam aos principais motivos um fator relacionado com os parceiros de negócios, no qual destacam a importância das redes no processo de internacionalização. Estas resultam das relações entre diferentes parceiros de negócio e a internacionalização das empresas, fazendo com que o número e a força dessas relações aumente. Estas relações externas contemplam o contacto entre funcionários, fornecedores, acordos contratuais e outros atores, com base no benefício mútuo e na confiança (Johnson & Vanetti, 2005).

O investimento relacional com uma rede e com as ligações locais permitem a uma empresa criar uma vantagem competitiva, facilitando a partilha de conhecimento, inovação e criação de valor (Hansson & Hedin, 2007).

2.4.6 Outros motivos

Dunning e Lundan (2008) destacam outros motivos que não podem ser inseridos nos fatores referidos anteriormente, classificados em três grupos: (i) *escape investments*, que permitem contornar legislação restritiva ou políticas governamentais; (ii) investimentos de suporte, que apoiam as atividades da empresa; (iii) e, por último, investimentos passivos, utilizados para obter lucros ou apreciação de capital.

Outros autores, nomeadamente Li e Nkansah (2005), afirmam que o processo de internacionalização é motivado pelo potencial de vendas, prestígio, objetivos e políticas, complexidade tecnológica, forças competitivas, diversificação geográfica e lucro. Já Czinkota, Rokainen e Moffett (1999) clarificam que, face às oportunidades e ameaças encontradas nos diferentes mercados, as empresas podem adotar posturas pró-ativas ou reativas que englobam onze fatores, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Motivações para a internacionalização

Pró-ativas	Reativas
Vantagens nos lucros	Pressão da concorrência
Produtos únicos	Excesso de capacidade produtiva
Vantagem tecnológica	Saturação do mercado doméstico
Informação exclusiva	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque
Compromisso da gestão	
Benefícios fiscais	
Economias de escala	

Fonte: Czinkota, Rokainen e Moffett (1999)

2.5 Barreiras à internacionalização

A principal motivação das empresas multinacionais no processo de internacionalização está associada aos interesses percebidos pelos seus acionistas diretos e é limitada pelo risco, pelo controlo e pela incerteza das operações. Dunning (1993) afirma que todas as partes envolvidas numa empresa, desde empregados, gestores e parceiros de negócio, devem ser recompensadas pelas suas contribuições no processo de internacionalização.

Assim, a distribuição de recompensas pode originar conflitos de interesses entre os parceiros de negócio, como também colocar em causa a estrutura do capital, a partilha de risco e responsabilidades, o preço das transações entre empresas, o fornecimento de recursos, o tipo de mercados onde está presente, o tempo dos fluxos de rendimentos e a quantidade de produção acordada (Dunning, 1993).

A estes condicionantes, Porter (1998) adicionou seis barreiras importantes que limitam a internacionalização: (i) desvantagens nos custos; (ii) desvantagem na diferenciação do produto, pois diferenciá-lo acarreta muitos custos; (iii) requisitos de capital que derivam da necessidade em investir em grandes recursos financeiros para tornar a empresa mais competitiva; (iv) custos de comutação, ou seja, custos associados à mudança de fornecedores, equipamentos, assistência técnica, entre outros; (v) acesso a

canais de distribuição; e (vi) política governamental, pois a atitude do governo pode limitar ou mesmo proibir a entrada de empresas em determinadas indústrias.

De uma forma mais abrangente, Karakaya e Stahl (1992), para além de testarem a importância das seis barreiras identificadas por Porter (1998), examinaram uma lista mais ampla de 25 barreiras (Quadro 4), que agruparam em três fatores relacionados com vantagens de estrutura do operador, força do mercado e investimento financeiro. Os mesmos autores identificaram outras barreiras que diferem do mercado doméstico: diferenças culturais, língua, acesso a canais de distribuição, custos de mudança de fornecedores, adaptação do produto, estabilidade das taxas monetárias, ambiente político e corrupção.

Quadro 4 – Barreiras à entrada num mercado

Fatores	Barreiras
Vantagens da estrutura do operador	Operadores com subsídios governamentais
	Operadores com fácil acesso a matérias-primas
	Operadores com posse de matérias-primas estratégicas
	Operadores com vantagens de custo absoluto
	Segredos comerciais realizados pelos concorrentes
	Operadores detentores de tecnologia
	Vantagens de custos devido a curvas de experiência
	Operadores com processo de produção superiores
	Requisitos governamentais face ao licenciamento
	Vantagens de custos sobre as economias de escala
	Preços baixos praticados pelos operadores
	Custos de mudança dos consumidores face aos fornecedores
	Acessibilidade dos canais de distribuição
Força do mercado	Magnitude de quotas de mercado detidas pelos operadores
	Vantagens de lealdade do consumidor
	Vantagens da imagem e nome comercial
	Publicidade agressiva pelas empresas estabelecidas
	Taxas de lucro altas obtidas pelos operadores
	Reação esperada pós-entrada
	Número de empresas presentes no mercado
Investimento financeiro	Requisitos de capital para entrar num mercado
	Custos envolvidos na investigação e desenvolvimento
	A quantidade de custos irrecuperáveis envolvidos na entrada
	Intensidade de capital do mercado
	Valor de despesa envolvido na comercialização de um produto

Fonte: Karakaya e Stahl (1992, p. 277)

2.6 Síntese e conclusões

Neste capítulo apresenta-se a base teórica do processo de internacionalização, que serve de apoio à fundamentação da investigação.

Aqui é abordado um vasto leque de teorias económicas que, ao longo dos anos, têm sido apresentadas com o intuito de explicar os processos associados à internacionalização de empresas.

Destacam-se as teorias relacionadas com o IDE, nomeadamente o paradigma eclético, pela importância evidenciada na localização, um fator importante na indústria dos serviços, e a teoria dos custos de transação, pela importância na redução dos custos operacionais relacionados com as atividades.

As teorias comportamentais, onde se inserem o modelo de Uppsala e a teoria das redes, também são descritas, mais detalhadamente, por se considerar que, tanto o conhecimento do mercado como a experiência, determinam todas as ações levadas a cabo por empresas que desejam executar uma estratégia de internacionalização. Esta ligação transmite a importância das redes empresariais, que de certo modo facilitam o acesso a informações, conhecimentos, experiências e recursos que são importantes para alcançar o sucesso.

A globalização e a evolução tecnológica são elementos importantes que determinam a reavaliação de alguns modelos económicos e o surgimento de novas teorias, de forma a aplicá-los eficazmente no contexto empresarial atual. Num mundo cada vez mais globalizado, o sucesso das empresas está intimamente ligado ao ambiente envolvente, onde não se pode continuar a analisar as organizações isoladamente, pois as condições externas influenciam, direta ou indiretamente, o seu comportamento e a eficácia das suas estratégias.

A vasta literatura existente sobre as variáveis que influenciam a tomada de decisão na estratégia de internacionalização permite compreender que este processo depende de uma rigorosa análise de tudo o que se relaciona com a empresa, onde a experiência detida pelos decisores dita o sucesso de uma operação além-fronteiras.

No próximo capítulo serão apresentadas as formas de operação internacional e os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada num mercado externo.

Capítulo 3 – Modos de entrada em mercados internacionais

3.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo descrever o processo relacionado com a internacionalização. Assim pretende apresentar, com base numa vasta revisão de literatura, os modos de entrada e os influenciadores da tomada de decisão.

3.2 Formas de operação internacional

O modo como as empresas decidem internacionalizar o seu negócio é um dos processos mais importantes na internacionalização de empresas. Esta decisão deve ter em consideração as características específicas do país e da empresa, como também da própria indústria hoteleira (Quer, Claver, & Andreu, 2007). Root (1998) afirma que a escolha de um modo de entrada é o resultado de várias variáveis, muitas vezes conflitantes, que tornam o processo de internacionalização muito complexo devido à dificuldade em medir tais variáveis.

No processo de decisão, é crucial, para as empresas, apoiarem-se nos fatores externos e internos que condicionam uma decisão consciente. Os fatores externos dizem respeito às condições do ambiente no país anfitrião e de origem, enquanto os fatores internos relacionam-se com a própria empresa (Jones, Song & Hong, 2004). A análise destes ambientes, uma vez que a decisão de entrada deve respeitar o custo/benefício de tal decisão (Anderson & Gatignon, 1986), será efetuada na secção seguinte, a qual se foca em cada um dos modos de entrada.

Viana e Hortinha (2002) afirmam que, após o estudo do mercado-alvo, a empresa deve determinar a forma mais eficiente de levar o seu produto aos seus clientes. Os modos de entrada diferem, uns dos outros, em várias características e dimensões. Anderson e Gatignon (1986) destacam uma vasta gama de modalidades que diferem, quer em controlo, como também na propriedade sobre a empresa e risco associado a cada decisão.

A seleção do modo de entrada é essencial, pois, com uma má decisão, a empresa acarreta eventuais prejuízos, como, por exemplo, denegrir a sua imagem junto dos consumidores e, posteriormente, danificar todo o potencial detido pela mesma (Viana & Hortinha, 2002).

O controlo que uma empresa possui, num dos vários modos de entrada, diz respeito à autoridade que esta detém para tomar decisões operacionais, estratégicas ou

de compromisso de recursos (Kim & Hwang, 1991), e a propriedade refere-se à autoridade em tomar decisões ou delegar. O controlo é de tal forma importante que sem ele as tarefas de monitorização, coordenação, continuação e revisão de estratégias tornam-se mais difíceis de executar, o que leva a um aumento de disputas entre os parceiros que procuram, invariavelmente, os seus próprios interesses (Davidson, 1982).

Root (1998) destaca o diferente nível de controlo que cada modo permite ao operador no mercado estrangeiro. Esta ideia é partilhada por outros autores, como Jones, Song e Hong (2004) e Anderson e Gatignon (1986), que acrescentam que o controlo deriva e aumenta conforme o nível de propriedade da empresa, sendo uma forma desta poder alcançar grandes retornos.

É importante deixar claro que uma empresa, ao deter o controlo sobre a tomada de decisão no modo de entrada, possui, também, a responsabilidade de observar se é capaz ou não de realizar a sua atividade num ambiente externo desconhecido. O controlo envolve o compromisso de recursos que criam custos de mudança, reduzindo a capacidade em alterar a estratégia da empresa, caso não sinta capacidade em adaptar-se ao mercado, expondo-a a possíveis perdas monetárias (Davidson, 1982).

Seguindo a linha de pensamento de Anderson e Gatignon (1986), importa referir que quando o nível de controlo é elevado o retorno e o risco associados tendem a aumentar e, ao inverso, baixos níveis de controlo minimizam o compromisso de recursos em detrimento dos retornos.

Viana e Hortinha (2002), Anderson e Gatignon (1986), Jones, Song e Hong (2004), Root (1998), Kim e Hwang (1991), Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989), Contractor e Lorange (2002) identificaram os seguintes modos de entrada nas suas investigações: exportação, direta ou indireta; contratos de produção; licenciamento; *franchising*; *leasing*; transferência de tecnologia; contratos de serviços; contratos de gestão; consórcio; *joint venture*; e alianças estratégicas. Estes podem ser agrupados em acordos contratuais ou IDE.

Uma vez que os modos de entrada são muito diferentes no seu ‘*mix*’ de vantagens e desvantagens, torna-se extremamente importante descrever o conteúdo das várias modalidades que as empresas têm ao seu dispor (Anderson & Gatignon, 1986). Segundo Jones, Song e Hong (2004), Quer, Claver e Andreu (2007), Agarwal e Ramaswami (1992) e Root (1998), estas formas de entrada podem ser agrupadas de duas formas: sem recurso a capitais patrimoniais próprios (*non-equity mode*) ou com recurso a capitais patrimoniais próprios (*equity mode*). A forma de entrada sem recurso

a bens patrimoniais próprios inclui os modos de exportação e acordos contratuais, enquanto a forma com recursos patrimoniais inclui o IDE, em que estão inseridas as *joint ventures* e as subsidiárias totalmente integradas.

O quadro 5 mostra, detalhadamente, a estrutura das formas das operações internacionais.

Quadro 5 – Formas de operações internacionais

Sem recurso a capitais patrimoniais (<i>non-equity forms</i>)	Exportação	-Indireta -Direta
	Acordos contratuais	-Licenciamento - <i>Franchising</i> -Transferência de tecnologia -Contratos de gestão -Contratos de serviços -Contratos de produção -Contratos de terceirização para produção -Contratos de assistência técnica -Contratos de serviços de engenharia -Consórcio -Arrendamento
Com recurso a capitais patrimoniais (<i>equity forms</i>)	Investimento direto estrangeiro (IDE)	- <i>Joint-ventures</i> - <i>Sole-ventures</i> -Aquisições e fusões -Projetos <i>greenfield</i> -Projetos <i>brownfield</i>

Fonte: Adaptado de Jones, Song e Hong (2004); Quer, Claver e Andreu (2007); Agarwal e Ramaswami (1992); Root (1998); Viana e Hortinha (2002)

3.2.1 Sem recurso a bens patrimoniais

3.2.1.1 Exportação

A exportação é, resumidamente, uma forma de transferir bens ou serviços entre países (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989). Normalmente é um dos primeiros passos e um dos modos mais vulgares que as empresas multinacionais utilizam para penetrar num mercado estrangeiro. É uma modalidade que pode ser direta ou indireta, de acordo com a estratégia que a empresa pretende utilizar.

A exportação direta é escolhida quando uma empresa tenciona vender diretamente a um distribuidor ou a um cliente num país estrangeiro e, geralmente, tem a responsabilidade do embarque de tais mercadorias. Por outro lado, a exportação indireta acontece quando existem intermediários envolvidos no embarque desses produtos até ao cliente num determinado mercado (Viana & Hortinha, 2002).

A exportação direta pode envolver agentes, distribuidores, responsáveis de vendas e subsidiárias. Por sua vez, a exportação indireta pode envolver empresas de exportação, empresas de comércio, métodos *piggybacking* (acordo entre empresas onde uma vende produtos utilizando a rede de distribuição de uma outra), entre outros (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

Esta forma de aceder aos mercados estrangeiros envolve custos reduzidos, comparando com outras formas de internacionalização e tem como uma das principais vantagens o acesso a economias de escala, o que permite concentrar a produção num só local, não exigindo investimento em atividades produtivas no exterior. Esta vantagem faz com que este modo de entrada seja muito procurado pelas empresas que tencionam internacionalizar o seu negócio (Viana & Hortinha, 2002). Como principal desvantagem, os mesmos autores apontam para uma possível inadequação dos produtos às especificidades dos mercados destino.

3.2.1.2 Acordos contratuais

Os acordos contratuais são associações de longo prazo entre uma empresa internacional e uma entidade num país estrangeiro. Os acordos contratuais envolvem a transferência de tecnologia ou de capacidades humanas entre entidades e diferenciam-se dos investimentos diretos por não envolverem a transferência de capital da empresa internacional (Root, 1998).

Licenciamento

De acordo com Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989), o licenciamento não é mais do que um contrato que permite ao licenciado o acesso a um conjunto de aptidões, nomeadamente tecnologia e *know-how*, que lhe permite produzir e vender os produtos do licenciador, numa determinada área, obtendo proveitos em função das suas vendas (*royalties*). Normalmente, esta modalidade é muito utilizada por empresas que possuem elevados conhecimentos tecnológicos ou uma imagem de marca forte e consolidada, e que pretendem rentabilizar esses atributos (Viana & Hortinha, 2002), sem a necessidade de investimento para estabelecer fábricas de produção ou distribuição (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

Um dos principais receios inerentes a esta modalidade, ou seja, uma desvantagem, é o perigo do licenciado adquirir competências e autonomia tecnológicas que o possam transformar num concorrente direto. De acordo com Viana e Hortinha (2002), essa desvantagem pode ser ultrapassada se o licenciador produzir contratos

pormenorizados, seleccionar de forma cuidadosa os licenciados e não transferir totalmente os conhecimentos que detém acerca dos seus produtos.

O quadro 6 apresenta algumas vantagens e desvantagens deste modo de entrada.

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do licenciamento

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Permite ultrapassar o risco de expropriação; -Rentabilização do investimento em I&D; -Entrada rápida num número elevado de mercados; -Penetração em mercados difíceis; -Permite ultrapassar o problema os custos de transporte; -Contorna obstáculos aduaneiros; -Não requer investimento; -Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência; -Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Transmissão de conhecimentos; -Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da <i>royalty</i>; -Fraco controlo sobre as operações do licenciado; -Pode ser difícil encontrar licenciados à altura; -O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações; -Existe o perigo de o licenciador violar os acordos territoriais.

Fonte: Viana e Hortinha (2002, p. 245)

Franchising

O *franchising* é um contrato entre empresas muito utilizado na indústria de serviços, que consiste na cedência de várias capacidades de gestão, detidas por uma empresa (franchisador) a outra (franchisado). Este contrato permite a utilização, não apenas do nome comercial e *know-how*, mas, também, na exclusividade de operar numa determinada localidade, acesso a assistência financeira e a serviços de *marketing*. (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989). “Fundamentalmente, o franchisado controla um negócio usando a reputação e as técnicas do franchisador” (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989, p. 13).

Esta forma de entrada permite a obtenção de retorno e comissões, normalmente, sobre o valor das vendas, ficando algumas despesas a cargo do franchisado, nomeadamente estudos de mercado e formação de pessoal. A principal diferença entre *franchising* e licenciamento situa-se na relação entre as empresas, mais concretamente no nível de controlo concedido ao licenciado, pois o negócio, nesta forma de entrada, é desenvolvido inteiramente pelo licenciado, à sua maneira (Viana & Hortinha, 2002).

O *franchising* difere dos contratos de gestão no que diz respeito ao controlo dos bens intangíveis, que podem incluir custos de pré-abertura ou sistemas de reserva através sistemas de computadores. O facto de o controlo sobre estes bens intangíveis estar garantido como parte integrante de um contrato de *franchising*, implica a

necessidade de tratar, de forma diferente, os contratos de *franchising* dos contratos de gestão (Chen & Dimou, 2005). O *franchising* pode englobar contratos de produção, de distribuição e de serviços. Como referido anteriormente, estas perspetivas concedem a exploração das capacidades distintivas principais do franchisador (Viana & Hortinha, 2002).

O quadro 7 apresenta algumas das vantagens e desvantagens do *franchising*.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens do franchising

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Valor da marca e do produto cedidos pelo franchisador; -O aconselhamento de gestão fornecido pelo franchisador; -O franchisador poderá facilitar a obtenção do capital necessário ao desenvolvimento do negócio, através de acordos que possua com entidades financeiras; -Os franchisados muitas vezes não seriam suficientemente empreendedores sem a ajuda do franchisador; -Obtenção do <i>know-how</i> completo de um negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Regulamentação governamental com restrições aos franchisadores (e.g. não permitir fixar preços nem obrigar os franchisados a comprar os seus produtos); -Elevadas taxas de importação fora da União Europeia, dos Estados Unidos e Japão; -A dificuldade de controlo dos franchisados aumenta com a dimensão da rede; -Problemas com patentes e marcas registadas; -Recrutamento de franchisados de qualidade; -Formação do pessoal dos franchisados no estrangeiro; -Linguagem e barreiras culturais; -Disponibilidade de matérias-primas locais para manter os níveis de qualidade; -Adaptação do package a franchisar às necessidades específicas do mercado.

Fonte: Viana e Hortinha (2002, p. 252)

Contratos de gestão

O contrato de gestão é um acordo entre um investidor ou proprietário, que assegura a construção e equipamentos de um determinado bem económico, concedendo a gestão total das suas operações diárias a uma empresa independente (Viana & Hortinha, 2002; Niewiadomski, 2013; Go & Pine, 1995). Viana e Hortinha (2002) afirmam que os contratos de gestão são utilizados com o intuito de rentabilizar, a curto prazo, os capitais investidos. A empresa gestora paga uma taxa fixa ou variável, em função dos seus resultados e, por isso, é esperado que esta assuma a responsabilidade total pelo desempenho das operações. Estes contratos têm uma duração, normalmente, entre 20 a 50 anos.

O quadro 8 apresenta as principais vantagens e desvantagens deste modo de entrada.

Quadro 8 – Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão

Vantagens	Desvantagens
-Risco associado à perda de <i>know-how</i> ; -Operador hoteleiro mantém a posse dos bens intangíveis; -Investimento reduzido para desenvolver o negócio num país estrangeiro.	-Necessidade de monitorização constante da gestão; -Risco dos gestores exagerarem na sua autoavaliação para beneficiar de compensações;

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha (2002); Niewiadomski (2013); Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989)

Consórcio

Segundo Viana e Hortinha (2002), o consórcio é um acordo entre empresas concorrentes ou complementares que têm um objetivo definido, das quais todas as partes envolvidas possuem autonomia estratégica e jurídica. Geralmente, as empresas recorrem a esta forma contratual quando procuram entidades bem estabelecidas no mercado doméstico, com elevada dimensão em instalações, recursos humanos e financeiros.

Com esta forma de acesso, as empresas beneficiam de um melhor acesso a economias de escala, com partilha de custos, e onde podem ganhar maior notoriedade, fruto de campanhas de marketing feitas em conjunto (Viana & Hortinha, 2002; Niewiadomski, 2013).

O quadro 9 apresenta algumas vantagens e desvantagens desta forma de acesso.

Quadro 9 – Vantagens e desvantagens do consórcio

Vantagens	Desvantagens
-Pode ser a única forma de acesso aos mercados externos; -Execução de tarefas associadas, em prazos mais curtos; -Utilizado para a realização de grandes obras públicas, como autoestradas, barragens; -Fácil acesso a economias de escala.	-Possível perda do controlo, uma vez que é partilhado com todas as partes envolvidas; -Diferenças culturais de onde podem surgir problemas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha (2002); Niewiadomski (2013)

Contratos *turnkey* (chave-na-mão)

Os contratos *turnkey*, ou chave-na-mão, são, de acordo com Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989), formas contratuais em que é estabelecido pelo contratante uma unidade de produção ou um projeto de infraestruturas no país anfitrião. As responsabilidades do contratante incluem o fornecimento de plantas de engenharia, de tecnologia e *know-how*, desenho e construção de projetos de engenharia civil, ou plantas

de construção de equipamentos. Geralmente, os contratantes são empresas de engenharia que possuem a capacidade de mobilizar pessoas, equipamentos, tecnologias, e de coordenar as atividades das empresas subcontratadas (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

Esta forma de expansão contratual pode englobar vários tipos de contratos, como, por exemplo, contratos de produto-na-mão, em que a responsabilidade das operações terminam, apenas, quando o produto ou a instalação está completamente operacional, recorrendo a funcionários e gestores locais. Outra forma contratual diz respeito a acordos de mercado-na-mão, ou seja, é esperado assistência por parte do contratante do projeto, ou que tome a responsabilidade da venda de alguns *outputs* do projeto (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

Destaca-se, ainda, que estes contratos exigem negociações complexas e burocráticas e, acima de tudo, assistência legal sofisticada, para que os problemas relacionados com esta forma de expansão sejam diminuídos.

Contratos de produção

Os contratos de produção são estabelecidos entre empresas de países diferentes. Podem ser considerados como uma subcontratação internacional ou um processo de *offshore*. Normalmente, estes contratos são limitados à produção, em que o marketing e as vendas ficam a cargo da empresa contratante no seu país de origem (Viana & Hortinha, 2002; Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

A forma como é assegurada a standardização da produção passa pela cedência de várias aptidões detidas pela empresa contratante, que vão desde o *design* do produto, da tecnologia utilizada, do conhecimento sobre o mesmo, até à cedência de equipamento físico. Estes contratos só podem ser celebrados quando a empresa contratada possui uma elevada capacidade de resposta, para cumprir as requisições da empresa mãe.

Apresentam-se, no quadro 10, as vantagens e desvantagens desta forma de expansão contratual.

Quadro 10 – Vantagens e desvantagens dos contratos de produção

Vantagens	Desvantagens
-Relacionamento com os governos locais; -Economias com transporte; -Possível exportação de componentes; -Permite ultrapassar barreiras aduaneiras; -Barreiras à saída reduzidas; -Facilidade de sair do mercado caso este se revele não ser lucrativo; -Facilidade de rescisão contratual.	-Perigo de formar um futuro concorrente; -Risco de perder o controlo sobre a qualidade; -Perigo do concorrente continuar a produzir após terminar o contrato.

Fonte: Viana e Hortinha (2002, p. 244)

Contratos de serviços

Os contratos de serviços englobam vários tipos de procedimentos e podem ser escolhidos por empresas que procuram desde assistência técnica a equipamentos, ou na elaboração de projetos, formação e fornecimento de tecnologia para a elaboração de um determinado projeto ou montagem de uma unidade de produção ou serviço.

Estes contratos de serviços estão, normalmente, associados à venda de serviços a uma empresa estrangeira (Viana & Hortinha, 2002).

Arrendamento

O arrendamento consiste no aluguer de uma propriedade, durante um período específico de tempo, em troca de um pagamento ou renda. Devem ser acordados os termos sob a forma contratual para que este modo seja válido.

Como vantagens são apontados os baixos custos (iniciais e mensais) comparando com uma compra; o carácter regular do aluguer que permite comparar os pagamentos com a receita esperada; segurança, uma vez que a propriedade do ativo permanece na posse do proprietário; e vantagens relacionadas as rendas que podem ser consideradas como um custo operacional (Riley, 2012).

Como desvantagens tem-se a detenção da propriedade, que continua na posse da empresa contratante, despesas de longo prazo relacionadas com o pagamento da renda e manutenção do equipamento.

3.2.2 Com recurso a bens patrimoniais

O IDE consiste no investimento de capital num país estrangeiro e é uma das formas mais comuns para empresas que tencionam internacionalizar o seu negócio (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989). Devido ao elevado risco associado a esta operação, é necessário ter em consideração vários fatores que influenciam a tomada de decisão. Esta forma de entrada implica uma análise cuidada de fatores como a

estabilidade política, política governamental relacionada com o IDE, fatores legais, ambiente macroeconómico e pagamentos internacionais (Viana & Hortinha, 2002). O IDE permite ainda a uma empresa reter todos os lucros associados à comercialização da sua oferta, melhorar a sua experiência internacional e conhecer, de uma melhor forma, o mercado e os seus consumidores (Viana & Hortinha, 2002).

3.2.2.1 *Joint-ventures*

Uma *joint venture* (JV) é uma parceria, criada entre duas ou mais empresas, que permite a partilha dos custos de investimento, do risco, do controlo e dos rendimentos criados a longo prazo. As JV podem ser criadas para a execução de um determinado projeto, com uma duração limitada, ou a longo prazo, beneficiando de um esforço cooperativo (Kogut & Singh, 1988; Viana & Hortinha, 2002; Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

Kogut e Singh (1988) afirmam, ainda, que as JV influenciam o posicionamento competitivo de empresas, uma vez que existe uma partilha de conhecimentos complementares, que não poderiam ser executados de outra forma ou noutro modo de entrada. Seguindo esta linha de pensamento, Viana e Hortinha (2002) acrescentam que as JV são uma forma de atuar num mercado estrangeiro onde a empresa possui autonomia suficiente para controlar o negócio, mas não o suficiente para dominá-lo totalmente.

Os mesmos autores sistematizam ainda quatro formas de criar uma JV. Estas podem envolver a aquisição parcial de uma sociedade existente, a criação de uma nova empresa com um parceiro local, a criação de uma sociedade conjunta num país terceiro e, por fim, a criação de sociedades mistas, onde o Estado, ou alguma empresa ligada a ele, fazem parte da sociedade. Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989) afirmam que a natureza das diferentes formas de JV pode variar de acordo com a atividade, com a nacionalidade das partes envolvidas, do contrato estabelecido e da dimensão do controlo. Podem, portanto, ser estabelecidas várias formas de JV que diferem de outros tipos de colaboração internacional, baseadas no comprometimento e na partilha de propriedade entre parceiros, no estabelecimento de outra entidade legal e na partilha da gestão, controlo e propriedade (Viana & Hortinha, 2002).

De acordo com Viana e Hortinha (2002), as formas de acesso ao mercado onde existe algum tipo de associação entre organizações, nomeadamente o licenciamento, a

transferência de tecnologia e outras, podem ser vistas como um tipo de *joint-venture*, mas com relacionamentos menos fortes.

O quadro 11 apresenta as vantagens e desvantagens desta forma de acesso aos mercados externos, com destaque para a partilha do risco de investimento, a transferência de conhecimento organizacional e a fácil penetração de mercado como vantagens. Como desvantagens destacam-se os investimentos avultados em controlo e coordenação, maiores riscos financeiros e a perda de controlo sobre as operações.

Quadro 11 – Vantagens e desvantagens das *joint-ventures*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Partilha do risco de investimento; -Partilha de ativos entre empresas, como, por exemplo, a propriedade, o controlo e os retornos; -Transferência de conhecimento organizacional; -Influenciam o posicionamento competitivo da empresa; -Permite reduzir o risco político; -Melhor conhecimento dos mercados locais; -Fácil penetração de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos avultados em controlo e coordenação; -Maiores riscos financeiros; -Possíveis conflitos provenientes da partilha da gestão; -Possíveis conflitos na distribuição de lucros, preços de transferência; -Possível perda de controlo sobre as operações -Diminuição da flexibilidade e confidencialidade entre as partes envolvidas; -Possível quebra de qualidade do serviço.

Fonte: Adaptado de Kogut e Singh (1988); Viana e Hortinha (2002); Young, Hamill, Wheeler e Davies, (1989)

3.2.2.2 *Sole-ventures*

Para Kogut e Singh (1988), esta forma de entrada num país externo diverge das *joint-ventures* no que diz respeito ao grau de propriedade e partilha de recursos. Segundo Kalotay (2001) e Viana e Hortinha (2002), uma empresa pode investir diretamente num país estrangeiro de duas maneiras: investimentos de raiz (*greenfield*), ou através de uma aquisição ou fusão com uma empresa local existente (*brownfield*).

As *sole-ventures* ou subsidiárias totalmente integradas são detidas na sua totalidade por uma empresa. No processo de estabelecimento de uma subsidiária uma empresa deve respeitar vários fatores relacionados com a sua localização, com a natureza da atividade, com o método escolhido (*greenfield* ou aquisição), com as decisões de produção ou de marketing, sobre o controlo da organização, na gestão de recursos humanos e financeiros, no risco político, nos custos e nos retornos (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989).

As subsidiárias totalmente integradas ou totalmente pertencentes à empresa mãe envolvem um grande compromisso de investimentos, tal como nas JV, tornando-se,

assim, numa forma de expansão com elevado risco financeiro, se comparadas com outros modos de entrada.

Este modo de entrada tem como principal vantagem contornar problemas provenientes de negociações, comuns noutros modos de entrada, como, por exemplo, no licenciamento, nos contratos de gestão ou em parcerias, onde o poder de decisão é partilhado. Para além disso, as empresas que procuram este modo de entrada beneficiam de sinergias entre as empresas envolvidas, que englobam, sinergias de receitas, sinergias financeiras e sinergias de custos.

De acordo com Kalotay (2001), as aquisições referem-se à compra de ações numa empresa, com uma quantidade suficiente para lhe garantir o controlo sobre a mesma, contribuindo para a reestruturação das capacidades existentes na empresa local (Kogut & Singh, 1988). Segundo Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989), as aquisições oferecem maiores problemas quando comparadas com os projetos *greenfield*, nomeadamente nos processos de decisão de produção/marketing, controlo e gestão financeira, mas, acima de tudo, problemas relacionados com o risco político e com a gestão de recursos humanos, como, por exemplo, a contratação de gestores que podem ser do país de origem da empresa, do país anfitrião ou ainda de um terceiro país.

Os projetos de raiz, segundo Kogut e Singh (1988), consistem em investimentos de arranque em novas instalações. São projetos iniciais utilizados por empresas que já atingiram um estado de maturidade elevada nos processos de internacionalização (Viana & Hortinha, 2002). Estes acrescentam, ainda, que esta forma de entrada é utilizada quando o mercado é novo, quando não é possível adquirir uma empresa local ou encontrar um parceiro local. A entrada no mercado através deste modo é gradual (Meyer & Estrin, 2001).

Este modo de entrada tende a ser a forma preferível para os países anfitriões, uma vez que as empresas constroem novas instalações e infraestruturas, recorrendo ao mercado local para contratar e formar funcionários, utilizando as suas capacidades de gestão, *know-how* e tecnologia (Kalotay, 2001; Meyer & Estrin, 2001).

Este modo de entrada difere das aquisições no que diz respeito aos recursos utilizados na operação. Nas aquisições, a empresa adquire infraestruturas de produção, força de vendas e quota de mercado, combinando-os com os seus recursos pessoais. Nos investimentos de raiz o procedimento inverte-se, uma vez que os projetos de raiz fornecem novas instalações, infraestruturas, empregabilidade, entre outros fatores

importantes. Kalotay (2001) afirma que os países anfitriões tendem a preferir esta forma de entrada em detrimento das aquisições.

Existe, ainda, outra forma de criar uma subsidiária, denominada de projeto *brownfield*, que consiste numa forma híbrida de aquisição e *greenfield*. De acordo com Meyer e Estrin (2001), um projeto *brownfield* é utilizado quando os recursos existentes num mercado são importantes, mas não o suficientes para que seja possível estabelecer uma subsidiária no país destino. Neste caso, a empresa, após adquirir uma empresa local, procede a mudanças estruturais recorrendo a recursos do investidor, como, por exemplo, nova planta organizacional, equipamentos, linhas de produto, ou até mesmo a descontinuar a marca. O quadro 12 evidencia as vantagens e desvantagens deste modo de entrada.

Quadro 12 – Vantagens e desvantagens de uma subsidiária totalmente integrada

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Fácil penetração em mercados estrangeiros; -Fácil adaptação do produto face às exigências do mercado; -Contacto muito próximo com o mercado e com os clientes; -Permite grandes níveis de controlo; -Controlo e sigilo sobre assuntos organizacionais; -Evita os problemas provenientes de negociações entre parceiros e os processos de negócio; -Desenvolvimento de estratégias globais envolvendo coordenação e integração da produção e marketing em diferentes países; -Transferência de recursos importantes como a gestão, tecnologia, marketing, e recursos financeiros; -Vantagens logísticas que permitem ultrapassar barreiras e diminuir custos de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> -Exigem elevados investimentos e grande compromisso de gestão; -Podem exigir demasiados recursos que podem não ser possíveis de suportar, especialmente por PME; -Riscos muito elevados provenientes do comprometimento de recursos.

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha (2002); Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989); Meyer e Estrin (2001); Kalotay (2001).

3.2.3 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são, de acordo com Viana e Hortinha (2002), uma das formas de expansão mais utilizadas nos últimos anos, uma vez que as empresas estão sujeitas a elevadas pressões internacionais e necessitam de ajuda quando tencionam penetrar num mercado desconhecido. A utilização de alianças estratégicas tem como principal objetivo evitar conflitos longos nos mercados externos, reduzindo a pressão

imposta pelos concorrentes e, conseqüentemente, diminuir a sua exposição e vulnerabilidade aos fatores externos da empresa (Viana & Hortinha, 2002).

Para além deste objetivo ainda podemos adicionar o desejo de entrar num mercado e conquistar quota de mercado (Viana & Hortinha, 2002). A melhor maneira de o conseguir poderá passar por elaborar acordos entre empresas estrangeiras concorrentes para, como referido anteriormente, facilitar a sua adaptação ao mercado desconhecido e estabelecer a sua atividade mais rapidamente. Os mesmos autores acrescentam, ainda, que uma empresa, estabelecida num mercado estrangeiro, terá todo o interesse em ajudar um concorrente direto a estabelecer-se no seu mercado, caso tenha como objetivo obter um novo produto ou complementar a sua oferta.

Para Contractor e Lorange (2002), uma aliança é qualquer tipo de cooperação entre empresas, um contrato que pode ir de curto a longo prazo, como, por exemplo, contratos *turnkey* ou uma fusão completa, como apresenta a figura 4. De acordo com os mesmos, as alianças podem ser estabelecidas horizontalmente entre departamentos de empresas, ou verticalmente, utilizando os esforços de um setor para melhorar ou fortalecer outros.

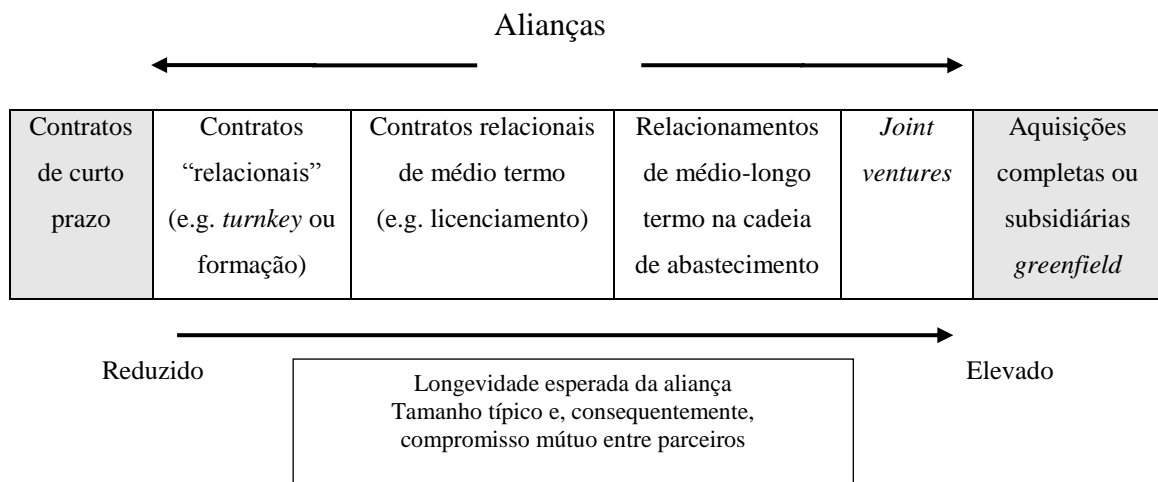


Figura 4 – Tipos de alianças
Fonte: Contractor e Lorange (2002, p. 487)

As alianças podem diminuir o custo e o risco de projetos de investigação e desenvolvimento, uma vez que são compartilhados entre empresas. As alianças não só reduzem o risco e os custos, como aceleram a operação, chegando mais facilmente à satisfação do cliente, que aqui é um cocriador de valor, um aliado (Contractor & Lorange, 2002).

A aplicação de tecnologia pode proporcionar um aumento de retornos com as economias de escala numa rede, como também os avanços na tecnologia de informação

melhoram e impulsionam novos métodos de produção, onde existe uma maior concentração na velocidade de execução e entrega.

Contractor e Lorange (2002) referem, ainda, que existe uma necessidade de agilidade e flexibilidade entre fornecedores, que atuam como aliados, para que a cooperação entre estes forneça um valor acrescentado e superior face aos seus concorrentes diretos. Anderson e Gatignon (1986) alertam que preservar a flexibilidade deve ser uma das considerações principais para a maioria das empresas que negociam constantemente entre si. Essa flexibilidade diz respeito à capacidade de mudar os sistemas e métodos de uma forma rápida e com custos baixos quando uma empresa se encontra num mercado desconhecido.

Segundo Jones, Song e Hong (2004), entre os muitos tipos de formatos de negócios praticados na indústria hoteleira, os mais utilizados são a propriedade total, *leasing*, *joint venture*, contratos de gestão e *franchising*. Niewiadomski (2013) e Quer, Claver e Andreu (2007) alegam, ainda, que o facto de ser necessária a presença física de uma empresa hoteleira no mercado estrangeiro, a exportação é uma forma de acesso ao mercado com pouca importância para o setor.

A decisão sobre a escolha do modo de entrada deve ser tomada com base numa reflexão estratégica exaustiva e dinâmica, que permita à empresa perceber se esse modo aproveita da melhor forma possível os recursos existentes na empresa (Viana & Hortinha, 2002). A escolha do modo de entrada deve recair sobre qual a melhor forma de servir os interesses de um determinado mercado-alvo e serão abordados nos pontos seguintes.

3.3. Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada

Tal como afirmado anteriormente, os ambientes externo e interno são a base de análise que antecede a escolha do modo de entrada. Esta deve ser feita de uma forma consciente, respeitando o custo/benefício das operações envolvidas no processo de internacionalização (Anderson & Gatignon, 1986). Geralmente os modos de entrada são escolhidos de acordo com o risco associado, o nível de retorno, o grau de controlo que a empresa pode exercer e o comprometimento de recursos.

Viana e Hortinha (2002) apontam quatro aspetos pelos quais as empresas podem decidir internacionalizar o seu negócio. Poderão envolver (i) uma maior aproximação ao mercado, (ii) a minimização de riscos, (iii) contornar obstáculos aduaneiros e administrativos e, finalmente, (iv) a redução de custos.

Root (1998) e Viana e Hortinha (2002) agrupam todas as variáveis que influenciam a decisão em fatores externos, referentes ao mercado de destino e doméstico, e em fatores internos, relacionados com os recursos e competências da própria empresa (Figura 5). Estas variáveis provêm do quadro social, político, económico e jurídico do país, bem como do ambiente interno da própria empresa (Quer, Claver & Andreu, 2007).

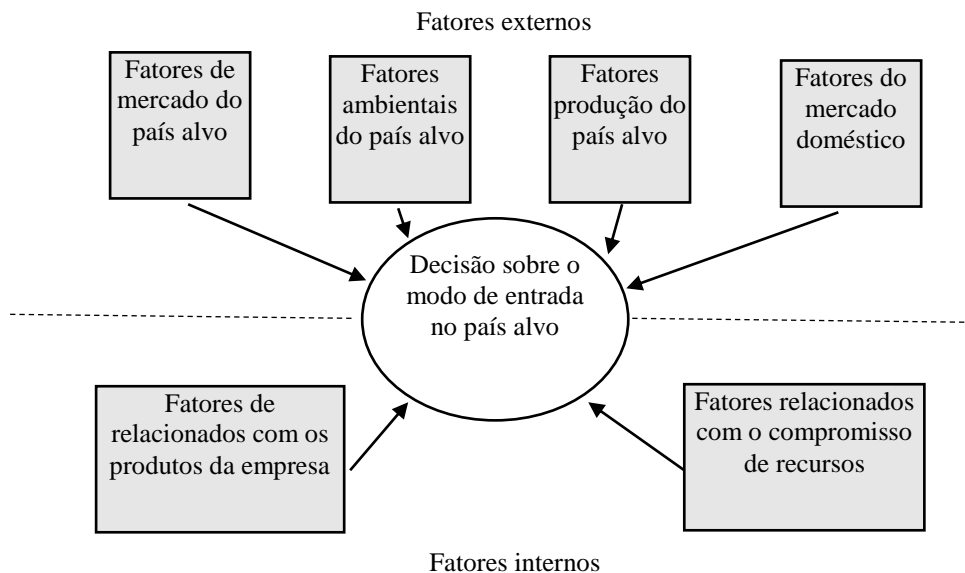


Figura 5 – Variáveis que influenciam a tomada de decisão
Fonte: Root (1987, p. 9)

Os fatores externos, que englobam variáveis relacionadas com o mercado, com a produção e com o ambiente, tanto no país externo como no de origem, podem encorajar ou desencorajar os gestores no processo de escolha de um modo de entrada em particular. De seguida serão descritos cada um destes fatores.

Fatores de mercado do país alvo

A dimensão do mercado alvo tem uma grande influência na escolha de modo de entrada. Root (1998) afirma que a escolha sobre o modo de entrada pode ser determinada de acordo com o ponto de equilíbrio sobre as vendas. Em mercados de pequena dimensão a escolha recai, geralmente, sobre modos como a exportação, licenciamento, ou outros modos contratuais, onde o ponto de equilíbrio é baixo. Em mercados de maior dimensão e com grande potencial de vendas, a escolha sobre o modo de entrada poderá envolver o IDE, onde o ponto de equilíbrio sobre as vendas é mais alto.

A estrutura competitiva do mercado também pode influenciar a escolha do modo de entrada. É mais fácil entrar em mercados de concorrência perfeita (sem concorrentes dominantes), via exportação, do que em mercados oligopolistas (alguns concorrentes dominantes) ou monopolistas (uma empresa dominante), que exigem modos de entrada com recursos a capital, como por exemplo o IDE. Quando os principais concorrentes são considerados fortes ou dominantes, o modo de entrada escolhido é, geralmente, o licenciamento, o *franchising* ou outro modo contratual.

A qualidade e a localização de infraestruturas de marketing é outro fator que pode influenciar a escolha sobre o modo de entrada. Quando alguns atores ou distribuidores estão afetos a outras empresas, ou simplesmente não existem, pode limitar a escolha sobre a exportação ou sobre modos contratuais.

Fatores ambientais do país alvo

Root (1998) afirma que as situações políticas, económicas e sociais desempenham um papel importante no processo de decisão. As mais importantes podem estar relacionadas com as políticas governamentais e regulação dos negócios internacionais, que ao aplicarem taxas elevadas, quotas, ou outras barreiras, podem limitar a escolha de um modo de entrada.

As restrições governamentais podem determinar a escolha sobre modos de entrada. A restrição ao IDE pode favorecer a escolha sobre acordos contratuais ou desencorajar o estabelecimento de uma *sole-venture* em detrimento das *joint-ventures*, ou das aquisições em detrimento de projetos *greenfield*.

A distância geográfica é apontada por Root (1998) como outro fator determinante. Este fator pode determinar custos acrescidos quando a distância é consideravelmente elevada, desencorajando, por exemplo, o modo de exportação por outra forma contratual.

A economia do país de destino é vista como extremamente importante. Engloba inúmeras variáveis geralmente relacionadas com a dimensão do mercado, como, por exemplo, a sua dimensão (medida pelo Produto Interno Bruto – PIB), o nível de performance absoluto (medido pelo PIB *per capita*) e a importância relativa dos setores económicos (percentagem do PIB). As taxas de investimento, a taxa de crescimento do PIB e retorno, as mudanças relacionadas com emprego e as relações económicas com outros países são outras variáveis importantes que pertencem à economia do país alvo e que exigem uma análise pormenorizada (Root, 1998).

Os fatores socioculturais também são determinantes na escolha do modo de entrada, destacando-se aqui a distância cultural. Root (1998) afirma que quando os valores culturais, a língua, a estrutura social e os estilos de vida são muito diferentes do mercado doméstico, exige aos gestores uma elevada capacidade de adaptação às condições do mercado e a elevados custos de aquisição de conhecimentos que podem favorecer o estabelecimento de formas contratuais em detrimento do IDE, diminuindo o risco associado.

Por fim, aborda-se a influência que o risco político pode exercer sobre a escolha do modo de entrada. Quando este tende a ser muito elevado, como, por exemplo, numa situação de instabilidade política geral ou frente a ameaças de expropriação, os gestores optam por modos de entrada que limitam o compromisso de recursos. Ao inverso, quando o risco político é reduzido, favorece o IDE (Root, 1998).

Fatores produtivos no país de destino

Estes fatores referem-se à qualidade, quantidade e custos de matérias-primas, como trabalho e energia, assim como à qualidade e custos de infraestruturas, como os transportes, comunicações, entre outros. Por exemplo, estes fatores podem influenciar a escolha sobre um contrato de produção em detrimento da exportação quando os custos de produção são baixos (Root, 1998).

Fatores do mercado doméstico

Como mencionado anteriormente, os fatores relacionados com o mercado, com a produção e com o ambiente influenciam a escolha sobre o modo de entrada num país alvo. Quando a dimensão do mercado doméstico é elevado permite a uma empresa alcançar um maior crescimento antes de iniciar o seu processo de internacionalização. Este crescimento permite optar por modos de entrada que envolvem o IDE, oferecendo maior controlo sobre as operações no estrangeiro, algo que é mais difícil de executar por pequenas empresas, que, geralmente, escolhem modos de entrada que envolvem a exportação ou acordos contratuais.

O comportamento dos principais concorrentes no mercado doméstico também influencia a escolha do modo de entrada. Quando uma empresa executa um processo de internacionalização, os seus rivais tendem a acompanhar com uma estratégia idêntica, normalmente, sob a forma de investimento.

Por fim, quando os custos de produção são mais elevados no mercado doméstico do que nos mercados mais próximos, as empresas tendem a implementar unidades de produção, seja através de licenciamento, contratos de produção ou IDE (Root, 1998).

Fatores produtivos

Os fatores produtivos são considerados importantes por permitirem uma descrição de preços sobre os produtos concorrentes quando estes são altamente diferenciados. Tal permite absorver custos unitários elevados relacionados com transporte e taxas alfandegárias mantendo a sua competitividade no mercado externo. Quando os produtos são altamente diferenciados favorecem a exportação, enquanto que, inversamente, os produtos não diferenciados favorecem a produção local através de contratos de produção ou investimento.

Quando os produtos de uma empresa são um serviço, como o turismo, a empresa necessita de presença física no mercado, uma vez que não é possível produzir um serviço e exportá-lo. O estabelecimento de uma empresa de serviços num mercado externo pode ser realizado através da formação de empresas locais para fornecer o serviço (*franchising*), através de sucursais ou através da venda direta com clientes estrangeiros sob uma forma contratual.

Fatores relacionados com o compromisso de recursos

Quando os recursos detidos pela empresa são abundantes, englobando capacidades de gestão, de marketing, tecnologia, capital, recursos humanos e de produção, mais ampla é a escolha sobre o modo de entrada. Ao inverso, quando os recursos de uma empresa são limitados, a escolha recai sobre modos em que o compromisso com o mercado é reduzido (exportação ou formas contratuais). A dimensão da empresa é, assim, um fator determinante que influencia a sua escolha.

A estratégia da empresa, o seu prestígio e a atitude dos gestores determinam o grau de compromisso com o mercado. Um elevado grau de compromisso significa que a empresa selecionará um modo de entrada entre um vasto conjunto de alternativas.

Kim e Hwang (1991), por outro lado, agrupam as variáveis que influenciam a decisão de internacionalização em fatores ambientais e fatores de transação específicos. Estes consideram que a decisão sobre o modo de entrada é feita isoladamente, de acordo com a eficiência de um modo em particular. Para além desta divisão, os mesmos autores estabelecem um terceiro grupo relacionado com fatores estratégicos globais (Figura 6).

O objetivo é relacionar as estratégias globais das empresas com a tomada de decisão sobre o modo de entrada, por acreditarem que a postura estratégica global tem um grande impacto na escolha de um modo de entrada.

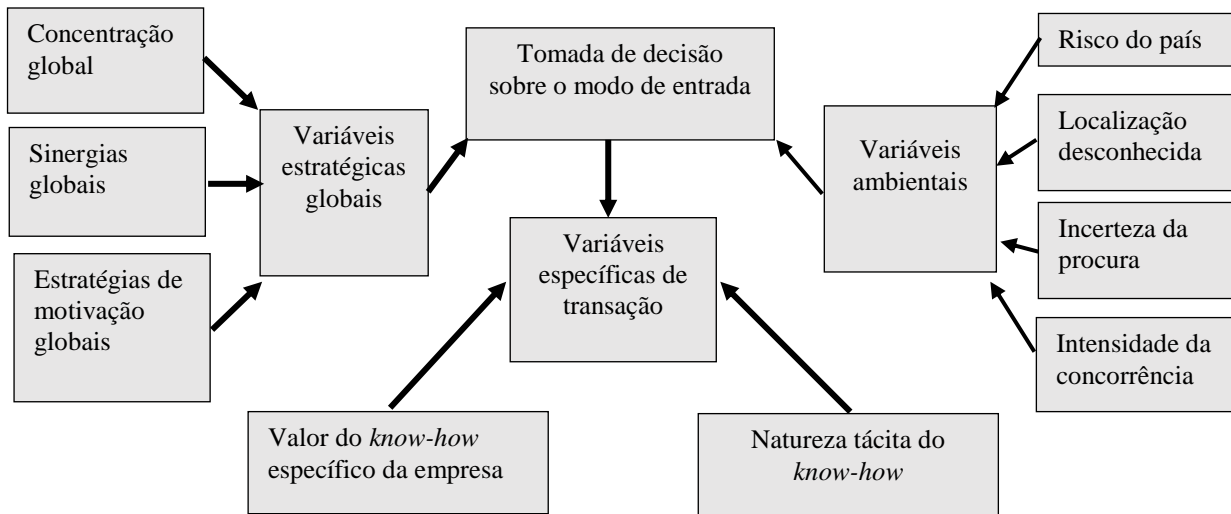


Figura 6 – Quadro eclético sobre a escolha do modo de entrada
 Fonte: Kim e Hwang (1991, p. 33)

As estratégias globais têm dois aspetos importantes. O primeiro prende-se com o seu objetivo principal, o sucesso global da empresa, e não a maximização de cada subsidiária individual. O segundo aspeto importante é que o sucesso global da empresa só é alcançado se existir uma gestão ativa entre as unidades subsidiárias estabelecidas (Kim & Hwang, 1991).

A concentração global é um fenómeno cada vez mais visível onde se pode encontrar grandes quantidades de atores a lutarem pelo seu espaço no mercado. Kim e Hwang (1991) alertam que, em determinados mercados, é possível encontrar condições de interdependência oligopolista (mercado controlado por um número reduzido de empresas), em que as ações de uma empresa podem influenciar diretamente, ou indiretamente, outros mercados onde a empresa esteja presente, exigindo um elevado nível de controlo sobre as suas operações. Esta concentração pode, ao mesmo tempo, ser benéfica para a empresa quando é necessário auxílio noutra mercado.

As sinergias globais provêm da partilha de recursos entre parceiros de negócios que beneficiam de *inputs*, como, por exemplo, investigação e desenvolvimento, marketing ou produção. Estas sinergias são importantes porque ajudam na produtividade das empresas retribuindo essa partilha com elevados retornos. A partilha de recursos tem subjacente a dificuldade em identificar e controlar o contributo de cada parceiro e pode levar a comportamentos oportunistas.

As motivações pelas estratégias globais podem estar relacionadas com o desejo de uma empresa em implementar uma unidade de negócios estrangeira, que, futuramente, pode ajudar numa expansão ou ajudar a competir com concorrentes globais. Esta ideia pode ir num sentido oposto à maximização da eficiência económica, que é um acontecimento, segundo os mesmos autores, comum nos negócios internacionais. Estas motivações exigem uma elevada coordenação e controlo das várias unidades de negócio para que as estratégias sejam eficazes e eficientes, tendo em conta que é possível sacrificar os ganhos de uma unidade para o benefício de toda a organização (Kim & Hwang, 1991).

3.3.1 Fatores externos no mercado de destino

Root (1998) explica a forma como as empresas interagem com o seu ambiente externo (Figura 7). As empresas podem, até certo ponto, controlar as relações que possuem com atores externos do seu ambiente transaccional, tais como governos, concorrentes, bancos, fornecedores, clientes, e outros, colaborando ou cooperando com estes de forma a diminuir os seus riscos económicos, políticos e competitivos. O ambiente contextual, destacado pelo mesmo, diz respeito às interações políticas, económicas, tecnológicas, socioculturais e físicas que podem influenciar as relações transaccionais entre as empresas.

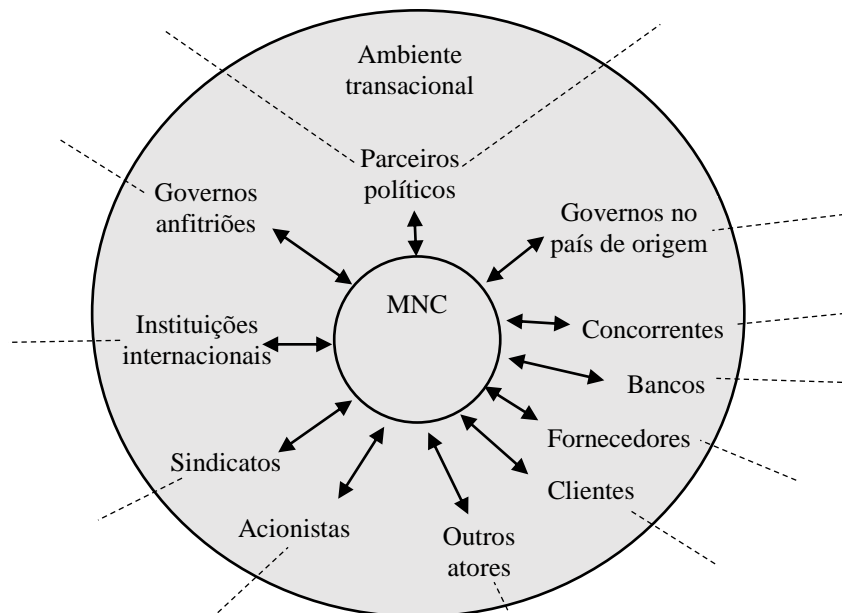


Figura 7 – Ambiente transaccional e contextual das empresas multinacionais
 Fonte: Root (1998, p. 113)

As multinacionais procuram fortalecer o controlo sobre o seu ambiente transacional através de comportamentos pró-ativos, ativos ou reativos, de modo a não restringir a exploração de oportunidades de negócio internacional (Root, 1998).

A distância cultural e o risco existente no país de destino têm sido duas das variáveis mais referidas em vários estudos (Kim & Hwang, 1991; Anderson & Gatignon, 1986; Johanson & Vahlne, 1977; Rodríguez, 2002; Contractor & Lorange, 2002; Root, 1988; Kogut & Singh, 1988; Dunning, 2000). Contudo, Root, (1998), Viana e Hortinha (2002), Quer, Claver e Andreu (2007) e Kim e Hwang (1991) acrescentam, ainda, aos fatores externos relacionados com o mercado-alvo, um vasto leque de variáveis que influenciam, de igual forma, o processo de internacionalização. Estes autores destacam a necessidade em analisar a procura em cada mercado e a elaboração de previsões da sua evolução, as condições relacionadas com o IDE, condições de financiamento local, benefícios fiscais, e análise concorrencial.

Distância cultural

A distância cultural refere-se a possíveis diferenças entre o país de origem e o país destino em termos de cultura, sistema económico e experiência negocial (Kim & Hwang, 1991), que influenciam a transferência de práticas e métodos de trabalho entre países (Quer, Claver & Andreu, 2007).

Kim e Hwang (1991) abordam este tema no seu estudo, afirmando que quando a distância cultural entre países é muito elevada, as empresas tendem a optar por modos de entrada que envolvam baixos níveis de comprometimento de recursos, tais como o licenciamento e o *franchising*. Por outro lado, Rodríguez (2002) declara que quando a distância cultural é acentuada, as empresas tendem a optar por modos de cooperação ao invés da partilha de investimentos, ou quando são confrontadas com ambientes operacionais desconhecidos estas optam por entrar sozinhas, impondo a sua própria estratégia, assumindo a administração devido à falta de confiança na gestão local.

Distância física

Os fatores culturais não são os únicos fatores determinantes, a própria distância física entre países dificulta a monitorização de qualquer tipo de negócio inserido num mercado distante. Esta distância faz com seja muito difícil avaliar o desempenho dos gestores, o que leva a um aumento de custos para a empresa mãe. Por este motivo, quando uma empresa opta por penetrar num determinado mercado longínquo, tende a

escolher modos de entrada que lhe permita aliviar os custos de monitorização, como por exemplo o *franchising*, que tem inerente o autocontrolo por parte dos gestores que procuram trabalhar mais e melhor para obter um maior retorno de acordo com as suas vendas (Chen & Dimou, 2005).

Risco do país

Após a descrição dos fatores culturais, Root (1998) define que o desempenho de um investimento é influenciado pelo risco de um país. A incerteza sobre algumas variáveis, como a situação política ou a política governamental, pode determinar a entrada de uma empresa num determinado mercado externo. Para o mesmo autor, o risco de um país pode advir de mudanças macroeconómicas no sistema político, que englobam as revoluções, a guerra, ou conflitos civis, e de mudanças microeconómicas nas políticas governamentais, como a expropriação, as restrições de transferência, ou a impossibilidade de repatriar lucros.

Quando o risco tende a ser elevado, as empresas optam por modos de entrada que envolvam investimentos reduzidos, alcançando assim uma maior flexibilidade face às condições externas. Diante de condições de incerteza e instabilidade política, as empresas ficam mais renitentes em comprometer-se com muitos recursos através do IDE, optando por formas contratuais com baixos níveis de comprometimento de recursos, que lhes permitam modificar as suas estratégias, mesmo que envolva deixar o país, sem incorrer em custos substanciais elevados, caso as condições externas mudem (Quer, Claver & Andreu, 2007; Rodríguez, 2002; Kim & Hwang, 1991).

Todas estas mudanças influenciam “as regras do jogo” das multinacionais e o correr riscos significa possuir incertezas face ao comportamento transacional e ambiental de um país que é desconhecido pela empresa. Root (1998) indica que as incertezas são provenientes da insegurança dos gestores acerca das políticas governamentais, da possibilidade dos governos anfitriões alterarem, arbitrariamente, as suas leis e procedimentos que possam originar perdas de receitas ou de ativos importantes afetos à empresa.

Pode-se abordar, ainda, o risco legal, relacionado com os regulamentos e políticas locais que protegem as marcas e os direitos de propriedade intelectual, como também a execução judicial. Chen e Dimou (2005) referem que quando o sistema legal não é muito desenvolvido pode limitar a proteção dos direitos de propriedade intelectual e o nome comercial, dificultando os acordos contratuais. Por exemplo, num contrato de

franchising, o franchisado pode tornar-se num concorrente direto utilizando os procedimentos operacionais e *know-how* adquiridos para o seu próprio benefício. Nos contratos de gestão esta situação tem uma menor probabilidade de acontecer, uma vez que os gestores são escolhidos pela própria empresa, tornando-se assim mais difícil de verificar comportamentos oportunistas por parte dos gestores. Quando o sistema legal não é muito desenvolvido, as empresas tendem a escolher o *franchising*, uma vez que permite uma rescisão mais fácil e menos onerosa quando o contrato não é satisfatório.

O risco ou incerteza económica refere-se ao risco cambial. Segundo Chen e Dimou (2005), os modos de entrada com baixos níveis de controlo são opções muitas vezes implementadas em mercados economicamente desenvolvidos, uma vez que não exigem transferências avultadas de recursos, como a experiência ou *know-how* específicos. Ao invés, em países em desenvolvimento, as empresas sentem-se obrigadas a transferir grandes recursos para o país, especialmente quando o nível de escolaridade da população é consideravelmente baixo, o que implica maiores custos de adaptação e transferência de recursos.

Dimensão do mercado

Root (1987) afirma que em mercados consideravelmente pequenos, as empresas tendem a optar por modos de entrada que têm baixos níveis de equilíbrio nos seus volumes de vendas, como, por exemplo, recurso a agentes ou distribuidores indiretos na exportação, licenciamento, entre outros. Pelo contrário, em mercados altamente desenvolvidos e com grande potencial de vendas, as empresas tendem a escolher modos de entrada que envolvam pontos de equilíbrio altos, de acordo com o volume de vendas.

Este autor destaca outra dimensão do mercado-alvo relacionada com a estrutura competitiva, que ajuda a identificar as barreiras à entrada no mercado (Viana & Hortinha, 2002). Os mercados podem ser monopólios (controlados por uma empresa), oligopólios (controlado por algumas empresas) ou de concorrência perfeita (muitas empresas sem domínio expressivo). Os mercados de concorrência perfeita são mais recetivos à exportação que os monopólios ou oligopólios.

Root (1987) foca, ainda, a disponibilidade e qualidade das infraestruturas de marketing locais, mostrando que, quando existem bons agentes ou distribuidores ligados a outras empresas, a única forma possível de alcançar esse mercado poderá envolver a implementação de uma subsidiária.

Fatores produtivos

Para Root (1987), os fatores produtivos num país destino têm um grande impacto na tomada de decisão de um modo de entrada específico. Existem variáveis muito importantes que levam a empresa a ponderar a sua decisão. Esses fatores são a qualidade, a quantidade e custos de matérias-primas básicas (trabalho, energia e outros agentes produtivos), como também a qualidade e custos da infraestrutura económica (transportes, comunicações, portos) (Root, 1987). Estas variáveis indicam que, em países com custos de produção baixos, existe uma atração na implementação da produção local em detrimento da exportação. A estrutura dos canais de distribuição determina, também, o canal de distribuição mais adequado a ser utilizado pela empresa em cada mercado, influenciada pelo posicionamento da mesma (Viana & Hortinha, 2002).

Incerteza da procura e intensidade da concorrência

Para Kim e Hwang (1991) e Quer, Claver e Andreu (2007), quando a incerteza da procura é muito alta as empresas tendem a escolher modos de entrada que envolvam baixos níveis de compromisso de recursos, tais como licenciamento ou *franchising*. O baixo compromisso de recursos permite às empresas saírem do mercado sem prejudicar a sua atividade, diminuindo possíveis riscos associados aos custos, caso a procura não alcance os valores esperados. Quando a intensidade da concorrência, no mercado de acolhimento, é alta, as empresas tendem a evitar modos de entrada que exijam elevados níveis de comprometimento de recursos, dado os mercados se tornarem menos lucrativos (Kim & Hwang 1991).

A análise da concorrência deve contemplar aspetos como a sua quota de mercado, dimensão, recursos e política de preços (Viana & Hortinha, 2002).

Financiamento local e condições relacionadas com o IDE

Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989) consideram que é comum existir um maior IDE em mercados altamente competitivos, especialmente em mercados desenvolvidos. Da mesma forma, Agarwal e Ramaswami (1992) estabelecem uma relação entre a dimensão da empresa e o IDE, alegando que as *joint-ventures* ou *sole-ventures* são modos de entrada geralmente escolhidos por empresas de grande dimensão.

Root (1987) alega que os gestores internacionais devem examinar, também, as relações económicas externas do país de destino, nomeadamente a sua direção, composição, valor das exportações, balança de pagamentos, a dívida acumulada, o comportamento das taxas de câmbio, entre outros.

3.3.2 Fatores externos no mercado de origem

Viana e Hortinha (2002) adicionam aos fatores externos, relacionados com o mercado doméstico, as variáveis: dimensão do mercado, concorrência, custos de produção, política de apoio às exportações e restrições ao IDE.

Dimensão do mercado

Root (1987) e Quer, Claver e Andreu (2007) afirmam que a dimensão do mercado influencia a escolha sobre o modo de entrada. Estes autores indicam que, em mercados muito desenvolvidos, as empresas podem crescer até grandes dimensões antes de penetrar em mercados desconhecidos. Root (1987) sintetiza que as empresas consideradas de grande dimensão e que provêm de mercados desenvolvidos tendem a escolher modos de entrada que envolvem IDE ou aquisições, mais do que as empresas consideradas pequenas.

A estrutura competitiva do mercado doméstico é, ainda, apontada como um dos influenciadores de decisão. Em mercados oligopolistas é comum haver uma imitação de estratégias entre empresas, principalmente quando envolvem operações internacionais. Assim, quando uma empresa exerce uma operação no mercado exterior, é provável ver os seus principais concorrentes seguirem-na. De acordo com o mesmo autor, as reações das empresas em mercados oligopolistas manifestam-se através de investimentos em produção, uma vez que não é possível visualizar as condições de exportação e licenciamento dos seus rivais.

Concorrência

Tal como afirmado anteriormente nos fatores externos ligados ao país de destino, a análise da concorrência deve ser feita de acordo com a quota de mercado, preço dos produtos e serviços comercializados e os recursos disponíveis. A análise da concorrência é um processo de difícil execução devido à restrição de informação. Esta análise deve contemplar três níveis: a estrutura, as formas de concorrência e os meios de concorrência (Quadro 13).

Quadro 13 – As três etapas do estudo da concorrência

Estrutura da concorrência	Formas de concorrência	Meios da concorrência
-Concorrência local -Concorrência estrangeira	-Pelo preço	-Custos de produção -Proteções aduaneiras
-Quota de mercado dos diferentes concorrentes	-Pela distribuição	-Redes de distribuição e força de vendas
-Evolução das quotas de mercado	-Pela inovação de produto	-Gama de produto -Inovação, I&D
	-Pela publicidade e promoção	-Margens -Capacidade de marketing

Fonte: Viana e Hortinha, (2002, p. 203)

A concorrência também pode ser analisada de acordo com as cinco forças de Porter (1998), com a análise intraindustrial e a cadeia de valor da empresa (Viana & Hortinha 2002).

Custos de produção

Os critérios descritos anteriormente, referentes aos fatores produtivos, também podem ser aplicados no mercado doméstico, referentes à qualidade, quantidade e custos de matérias-primas básicas. “Os custos de produção elevados no mercado doméstico incentivam os modos de entrada com produção local, como o licenciamento, contratos de produção e investimentos” (Root, 1987, p. 13).

Restrições de investimento e política de apoio às exportações

No momento da decisão sobre o modo de entrada, os gestores internacionais devem ter atenção o papel dos governos anfitriões. Se um governo oferecer taxas ou outros tipos de incentivos para a exportação, mas, ao mesmo tempo, restringir o IDE, poderá estar a insinuar que prefere modos de entrada através de acordos contratuais, como a exportação, o licenciamento ou o *franchising* em detrimento do IDE (Root, 1987).

3.3.3 Fatores internos da empresa

Anderson e Gatignon (1986), Viana e Hortinha (2002) e Root (1987, 1998) incluem, como fatores internos, as variáveis relacionadas com os objetivos da empresa, dimensão da empresa, experiência internacional, fatores relacionados com os produtos, tecnologia, localização e a disponibilidade de recursos e *know-how*.

Objetivos da empresa

Os objetivos da empresa são extremamente importantes, uma vez que são o foco condutor que orienta o desempenho de toda a empresa. Normalmente são estabelecidos de acordo com os volumes de vendas, margens sobre as vendas e quotas de mercado (Viana & Hortinha, 2002). É necessário uma atitude pró-ativa, por parte dos gestores, para que possam identificar possíveis instabilidades ou quebras nas vendas, atuando de forma a minimizar ou eliminar perturbações que possam levar a perdas significativas.

Dimensão da empresa

A dimensão da empresa é defendida por vários autores, nomeadamente Johanson e Vahlne (1977), Root (1998), Argwal e Ramaswami (1992), Rodríguez (2002) e Viana e Hortinha (2002), como um dos critérios que afeta a escolha do modo de entrada. Estes autores alegam que existe uma maior probabilidade de sucesso e um maior IDE, que é proporcional à dimensão da empresa. Por outro lado, Chen e Dimou (2005) consideram, com base na teoria de transação dos custos, que são as características específicas de certas operações isoladas que irão influenciar a decisão entre formas contratuais e o investimento direto, e não apenas a dimensão da empresa. Por sua vez, Rodríguez (2002) é da opinião de que a escolha do modo de entrada não deve estar ligada apenas às características específicas de uma operação em concreto, mas sim às estratégias globais de médio e longo prazo da empresa.

A ideia de que as empresas de menor dimensão se sentem constrangidas em internacionalizar o seu negócio é fortalecida por Root (1987) e Viana e Hortinha (2002), por considerarem que este tipo de operações só pode ser realizado por empresas de grande dimensão. Este fenómeno advém de uma falta de confiança extrema nas suas capacidades, pela falta de conhecimento do seu potencial de exportação e pela falta de conhecimento sobre os mecanismos de exportação. Assim, estes autores consideram três aspetos importantes ligados à dimensão da empresa: os seus recursos, o conhecimento sobre o mercado e as perceções de dificuldades relacionadas com a sua sobrevivência nos mercados externos.

No estudo elaborado por Rodríguez (2002), é destacado que as empresas que consideram a dimensão como um atributo importante para a estratégia de uma empresa, tendem a adotar fórmulas indiretas de investimento. Ou seja, no caso em que o objetivo

principal de uma empresa é o seu crescimento, esta tende a usar abordagens mais cooperativas que lhes permita reduzir custos e acelerar o seu crescimento.

Experiência internacional

A experiência das empresas em operações internacionais e o consequente conhecimento adquirido oferece, às mesmas, melhores condições na avaliação dos seus ambientes e a filtrar os modos de entrada que tornam as suas atividades mais eficientes. Esta experiência determina se uma empresa precisa, ou não, de ajuda de parceiros locais, que a façam cooperar com os mesmos ou a entrar sozinha num mercado, implementando a sua própria estratégia (Johanson & Vahlne, 1977). De outra forma, Chen e Dimou (2005) são da opinião de que, quando a experiência em operações internacionais é muito baixa ou inexistente, existe a tendência de se originar uma elevada incerteza organizacional, capaz de dificultar e a inflacionar os custos na monitorização do desempenho dos seus gestores e funcionários.

Fatores relacionados com o produto

Os fatores relacionados com os produtos são descritos por Root (1987) como uma vantagem para a empresa, especialmente quando possuem produtos altamente diferenciados. Quando a empresa possui um produto altamente distintivo dos demais, esta detém a possibilidade de alterar o preço consoante o seu critério, absorvendo custos de transporte e impostos de importação elevados sem que o produto perca a sua competitividade no mercado. Esta situação não se verifica quando os produtos não são diferenciados, uma vez que estes competem com base no preço de um determinado mercado, estabelecidos através da produção local. Root (1987) termina alegando que quando os produtos são altamente distintivos é incentivada a exportação como um dos modos de entrada. Por sua vez, os contratos de produção e o IDE são as melhores alternativas para os produtos não diferenciados.

Nas empresas de serviços, uma vez que é obrigatória a presença física da empresa no país de destino, para que os seus produtos tenham uma maior aproximação com o consumidor, são recomendados modos de entrada que envolvam a implementação de subsidiárias ou a produção local. Nesta indústria, as empresas devem procurar a melhor forma de chegar aos seus consumidores e, uma vez que não é possível produzir um serviço e exportá-lo, estas devem implementar ou determinar uma linha de produção no país de destino. A sua implementação pode ser realizada através de

formação de empresas locais, através do *franchising*, do licenciamento ou implementando uma subsidiária no país de destino (Root, 1987).

Tecnologia

Os produtos que exigem tecnologia intensiva oferecem à empresa a possibilidade de licenciar a sua tecnologia no país de destino. Este modo de entrada é mais comum em empresas industriais do que em empresas que apenas servem consumidores e que, segundo Root (1987), só conseguem licenciar as suas marcas depois de estas obterem reputação internacional.

Disponibilidade de recursos e conhecimento

As capacidades da empresa em gestão, tecnologia, produção, capital e conhecimentos de marketing determinam a quantidade de modos de entrada possíveis. Quanto mais fortes e competentes forem, mais alternativas irão oferecer à empresa, permitindo delinear estratégias mais eficazes, de acordo com o custo/benefício de um modo de entrada em concreto. Se esses recursos forem reduzidos, irão limitar a sua escolha sobre modos de entrada que envolvem baixos níveis de compromisso de recursos. Contudo, Root (1987) afirma que os recursos, embora sendo ferramentas extremamente importantes, podem não ser suficientes para determinar um modo de entrada em concreto, pois uma empresa ao possuir elevados recursos tenderá a escolher modos de entrada que envolvam IDE, nomeadamente aquisições, fusões ou subsidiárias totalmente integradas, devido ao seu alto comprometimento de recursos.

Localização da empresa

Para Viana e Hortinha (2002), a localização da empresa influencia a decisão de internacionalização pois, ao ultrapassar barreiras, a empresa expande as suas operações para mercados ou regiões desconhecidas mais distantes, diminuindo os custos de transporte e fluxos de informação consoante a familiarização com o mercado.

Viana & Hortinha (2002) alertam que as empresas, em muitos casos, não seleccionam qualquer um dos modos de internacionalização, por considerarem que o que influencia a decisão é a aceitação do mercado e das empresas, relegando os critérios pré-definidos para segundo plano. O quadro 14 sintetiza os modos de entrada de acordo com a análise dos fatores que influenciam a tomada de decisão.

Quadro 14 - Fatores internos e externos que influenciam a tomada de decisão

Fatores		Modos de entrada				
		Exportação indireta	Licenciamento	Sucursal / Filial comercial	IDE/ Produção	Contratos de serviços
Fatores externos (ligados ao mercado externo)	Baixo potencial de vendas	X	X			
	Elevado potencial de vendas			X	X	
	Concorrência disseminada	X		X		
	Baixos custos de produção				X	
	Elevados custos de produção	X		X		
	Restrições às importações		X		X	X
	Importações liberalizadas	X		X		
	Restrições ao investimento estrangeiro	X	X	X		X
	Incentivos ao investimento estrangeiro				X	
	Distância geográfica curta	X		X		
	Distância geográfica longa		X		X	X
	Economia em crescimento				X	
	Economia em estagnação	X	X			X
	Controlo da saída de divisas	X	X			X
	Saída de divisas liberalizada				X	
	Moeda em desvalorização				X	
	Moeda em valorização	X		X		
	Pequenas diferenças culturais			X	X	
	Grandes diferenças culturais	X	X			X
	Risco político baixo			X	X	
Risco político elevado	X	X			X	
Fatores externos (ligados ao país de origem)	Mercado de grande dimensão				X	
	Mercado diminuto	X		X		
	Concorrência muito dispersa	X		X		
	Custos de produção baixos	X		X		
	Custos de produção elevados		X		X	X
	Política apoio às exportações	X		X		
	Restrições investimento no estrangeiro	X	X			X
Fatores internos (ligados à empresa)	Produtos diferenciados	X		X		
	Produtos indiferenciados				X	
	Produtos perecíveis				X	
	Produto de serviço intensivo			X	X	
	Prestação de serviço		X		X	X
	Produtos de tecnologia intensiva		X			
	Produtos sem necessidade de adaptação	X				
	Produtos com necessidade de adaptação		X	X	X	
	Recursos limitados	X	X			
	Recursos substanciais			X	X	
	Baixo envolvimento	X	X			X
Elevado envolvimento			X	X		

Fonte: Root (1987, pp. 16-17)

3.4 Síntese e conclusões

Existem muitos modos de entrada disponíveis para uma operação internacional. Salienta-se que a sua escolha será influenciada pelo controlo que a empresa deterá sobre as operações internacionais. Para que esse controlo aumente será necessário uma maior aplicação de recursos que, por sua vez, fará acrescer riscos políticos e riscos associados ao mercado.

A escolha do modo de entrada é um processo complexo que implica a análise de vários fatores, muitas vezes conflitantes. Destacam-se os fatores externos relacionados com o mercado, com a produção e com o ambiente, tanto no mercado alvo como no doméstico, que podem encorajar ou desencorajar a escolha de um modo em particular.

São frisados um vasto conjunto de fatores considerados como importantes para a escolha do modo de entrada, entre eles, a dimensão do mercado doméstico que permite à empresa crescer e ganhar mais recursos que podem permitir uma escolha mais ampla acerca do modo de entrada. O tamanho do mercado de destino, a sua estrutura, a qualidade e localização de infraestruturas de marketing, a situação política, económica e social, as restrições governamentais, a distância cultural, fatores socioculturais e o risco no país de destino, são também fatores a considerar num processo de decisão sobre o modo de entrada.

Capítulo 4 – Metodologia

4.1 Introdução

Este capítulo pretende apresentar as opções metodológicas inerentes a este estudo, descrevendo toda a implementação do estudo, desde a definição dos objetivos e revisão de literatura até à recolha de dados. Inicia-se pela apresentação da população em estudo e alude-se aos critérios subjacentes a essa seleção. No ponto seguinte considera-se pertinente dar conta dos instrumentos de recolha de dados utilizados no estudo. Finalmente, são explicados os procedimentos utilizados para se proceder à análise dos dados recolhidos.

4.2 Objetivos e tipo de investigação

Nesta secção tenciona-se fundamentar, com base na revisão de literatura, as opções metodológicas seguidas nesta investigação, a qual pretende estudar o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses. Mais concretamente, é objetivo identificar os modos de entrada nos mercados externos e os fatores que influenciam essa escolha; perceber as principais motivações e dificuldades do processo de internacionalização e identificar as que mais o influenciam; e, ainda, encontrar motivos pelos quais alguns grupos hoteleiros não estão internacionalizados.

Face aos objetivos propostos, pode afirmar-se que esta investigação é descritiva. O propósito dos planos descritivos é, segundo Coutinho (2011), descrever comportamentos, atitudes, valores e situações. Este ponto de vista é partilhado por Bell (2005) que acrescenta que este método procura dar respostas a questões como: “o quê? onde? quando? e como?”.

Os planos descritivos podem ser executados através de estudos *ex-post facto*, correlacionais ou inquéritos. Tendo em consideração a descrição de Coutinho (2011) considera-se que a presente investigação se inclui nas características de inquérito.

Bell (2005) justifica que um inquérito é indicado para descrever características demográficas, ambientes sociais, atividades ou opiniões e atitudes de grupos de pessoas, utilizando, por exemplo, os censos, que recolhem informações da totalidade da população.

Este método consiste na aplicação das mesmas questões, nas mesmas circunstâncias, a toda a população ou amostra representativa desse universo, permitindo

ao investigador descrever, comparar, relacionar características ou demonstrar a existência de determinados procedimentos em certas categorias (Bell, 2005).

A figura 8 sintetiza os passos que devem ser seguidos num inquérito.

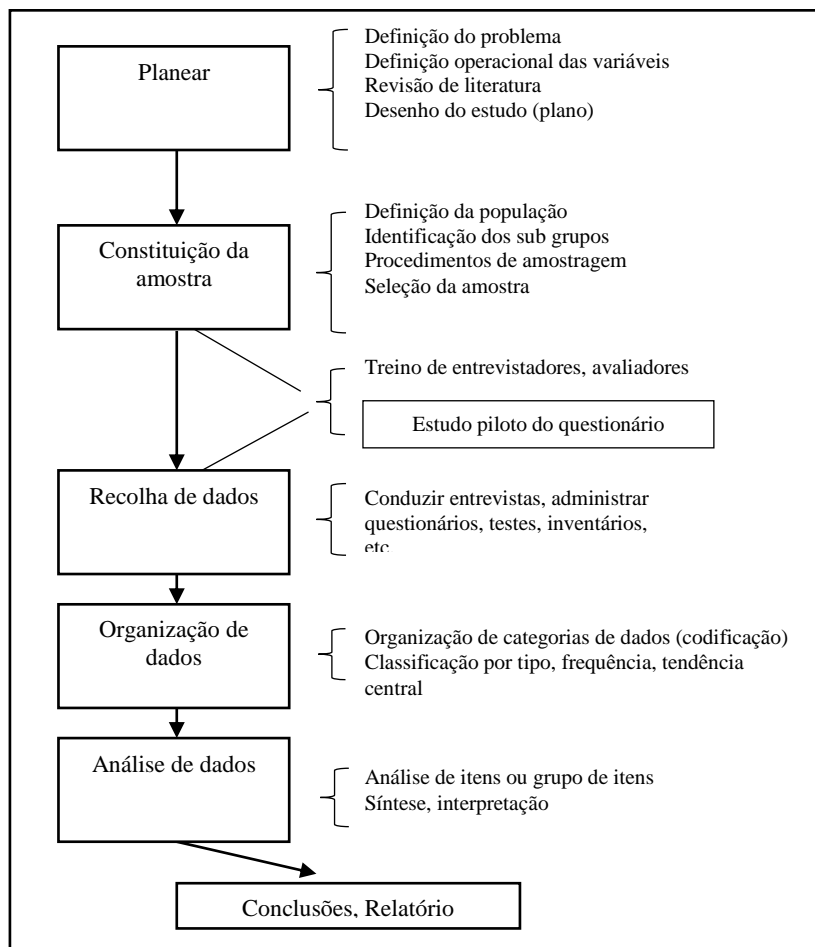


Figura 8 – Desenho da investigação

Fonte: Coutinho (2011, p. 280)

Entre os erros mais comuns, neste tipo de estudos, encontram-se a falta de formulação de objetivos claros e específicos, a fraca relação dos dados com os objetivos do estudo, as amostragens serem sempre de conveniência, a utilização de questionários em situações que seria mais indicado outro método de pesquisa, a falta de um estudo piloto e a aplicação de questionários muito longos. O facto de serem apontados vários erros, na literatura, relacionados com este plano, levou uma condução rigorosa desta investigação.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a investigação pode ser quantitativa ou qualitativa. Para se compreender em que consiste uma metodologia de cariz quantitativo e uma metodologia de cariz qualitativo, reproduz-se um esquema síntese elaborado por Coutinho (2011), visível na Figura 9.

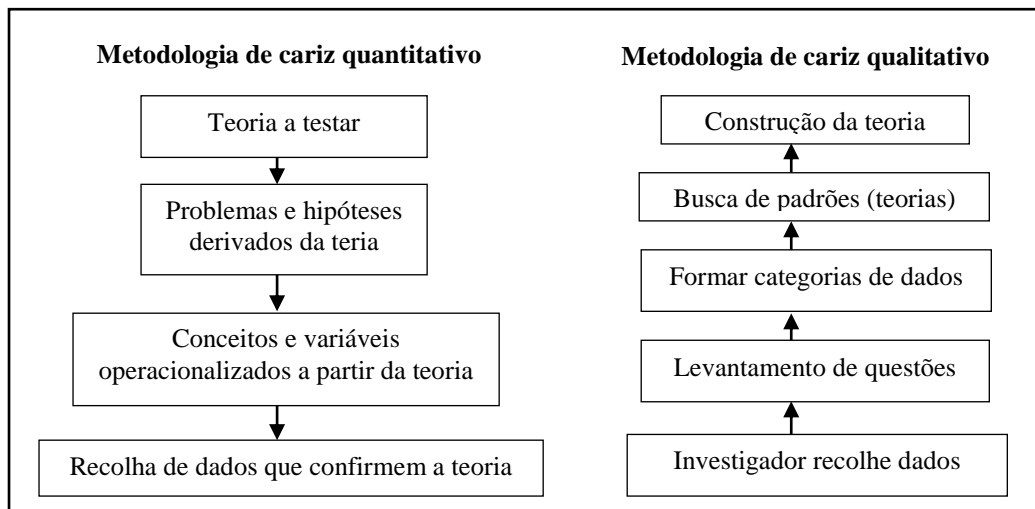


Figura 9 – O desenrolar de uma investigação quantitativa versus qualitativa
 Fonte: Coutinho (2011, p. 26)

Percebe-se, desde logo, que a abordagem qualitativa possui um percurso diferente da abordagem quantitativa.

A metodologia de cariz qualitativo inicia-se com a recolha dos dados. Posteriormente, são levantadas questões com base no fundamento teórico que permitem categorizar os dados recolhidos. Com a análise dos dados, pretende-se procurar padrões e desenvolver a teoria consequente do estudo efetuado. Esta abordagem é, assim, responsável pelo desenvolvimento de uma teoria que começa “de baixo para cima”, isto é, tem como ponto de partida os dados recolhidos, para a construção do conhecimento. Este método preocupa-se mais com a identificação de procedimentos de um fenómeno do que com a recolha de dados estatísticos, com vista à generalização (Bell, 2005; Carmo & Ferreira, 1998).

Por outro lado, a investigação de cariz quantitativo implica a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas, o controlo de variáveis, e a recolha dos dados. A análise dos dados vai permitir comprovar positiva ou negativamente as hipóteses inicialmente formuladas. Além disso, “este percurso permite generalizar os resultados a uma determinada população” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 178). Por outras palavras, a investigação quantitativa sustenta-se na recolha de factos e estuda-os através de técnicas que produzem dados quantitativos e que possam ser alvo de uma generalização (Bell, 2005).

A metodologia assumiu um cariz quantitativo, uma vez que se iniciou com a definição do tema em análise. Seguidamente, procedeu-se a uma vasta revisão de literatura, em que se identificaram as variáveis que influenciam o processo de

internacionalização e a escolha do modo de entrada. Posteriormente, formularam-se as hipóteses a testar, isto é, afirmações antecipadas que podem ser provisórias, e que se constituem como uma proposta a investigar. No caso concreto deste estudo formularam-se quatro hipóteses, a saber:

H1: Todos os fatores ambientais são considerados importantes para a escolha do modo de entrada.

H2: Os motivos relacionados com o mercado, recursos, eficiência, estratégia e parceiros de negócios são motivações de internacionalização igualmente importantes.

H3: As principais dificuldades do processo de internacionalização estão relacionadas com o risco e incerteza das operações estrangeiras.

H4: As empresas não internacionalizadas veem na falta de experiência e na falta de recursos financeiros os principais entraves à internacionalização.

4.3 Recolha de dados

4.3.1 Seleção da amostra

O presente estudo insere-se num inquérito tendo em conta o objetivo de identificar os fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada dos grupos hoteleiros portugueses que se encontram internacionalizados.

A seleção dos grupos hoteleiros respeitou várias pesquisas relacionadas com o turismo, mais concretamente com o setor hoteleiro. Destaca-se, em primeiro lugar, a empresa Deloitte, uma entidade que presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria e *corporate finance*, a vários setores de atividade. Esta entidade, que analisa o mercado hoteleiro português, apresenta um *ranking* nacional dos principais grupos hoteleiros portugueses, designado como “Atlas da hotelaria 2014”, e através dos dados disponíveis nesse *ranking* foram selecionados todos os casos que se encaixavam na definição de “grupo” (explorar mais do que um hotel). Também foi tido em consideração um estudo, de 2012, do Turismo de Portugal que reúne a caracterização dos principais grupos hoteleiros portugueses, disponibilizado no site desta entidade.

Os grupos hoteleiros identificados foram agrupados, contabilizando 36 empresas (Apêndice 4). Estes grupos representam a amostra em estudo, que é composta por 19 grupos internacionalizados e por 17 grupos que operam apenas no mercado doméstico. Para além do fator de internacionalização, este quadro é ordenado de acordo com a capacidade de alojamento de cada grupo.

4.3.2 Técnicas utilizadas

Tendo em conta o tipo de estudo, a recolha de dados pode ser concretizada através da implementação de questionários autoadministrados, entrevistas ou testes psicológicos.

A construção destes deve ser rigorosa para que seja possível conduzir um inquérito corretamente. Para que todo o processo de investigação possa ser replicado, por outros investigadores, este instrumento deve respeitar regras estabelecidas que permitam aceder, de forma científica, às opiniões dos inquiridos. Coutinho (2011) indica que esse rigor deve ir ao encontro dos objetivos propostos sob pena de se obterem dados inutilizáveis ou distorcidos.

Por forma a evitar estes inconvenientes é recomendado a elaboração de um teste piloto para que seja possível confirmar a funcionalidade do questionário, reformular ou eliminar questões mal interpretadas ou de difícil compreensão, e retificar erros de lógica e de raciocínio que possam existir. Neste caso em concreto, o teste piloto foi substituído por uma avaliação rigorosa por parte de um perito na área em estudo, concretamente a orientadora desta dissertação.

Nesta investigação a técnica escolhida primeiramente foi o inquérito por questionário. Contudo, devido ao reduzido número de respostas obtidas com a aplicação do questionário, decidiu-se analisar, por meio de uma entrevista, dois grupos hoteleiros portugueses: Pestana e Grupo Vila Galé. A sua seleção foi feita devido ao facto de serem os principais grupos portugueses, com o maior grau de internacionalização, e por terem demonstrado disponibilidade e interesse em participar na investigação.

O processo relacionado com cada uma das técnicas é descrito nos pontos seguintes.

4.3.2.1 Inquérito por questionário

O questionário tem como objetivo aplicar um conjunto de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, a opiniões, a expectativas ou do nível de conhecimentos de um dado acontecimento ou problema a um grupo de inquiridos geralmente representativo de uma população.

A característica diferenciadora deste instrumento está associada à interação indireta entre os participantes, ou seja, não existe uma interação presencial das partes envolvidas. Esta característica implica um cuidado redobrado na construção das questões como na forma de contactar os inquiridos (Carmo & Ferreira, 1998).

Este método procura abranger a totalidade da população, contudo, é frequente recorrer a dados de uma amostra representativa para generalizar a informação recolhida. Este procedimento torna a recolha de dados menos morosa e dispendiosa. Não obstante, existem algumas preocupações a ter em conta, relacionadas com a representatividade da amostra em estudo, ou seja, torna-se necessário identificar as características da população total para que seja possível confirmar a fiabilidade dos dados recolhidos (Bell, 2005), algo muito importante uma vez que o conhecimento de uma população é um dos objetivos pelos quais este método é especialmente adequado (Quivy & Campenhout, 2008).

As principais vantagens deste instrumento é possibilitar a quantificação de informações recolhidas e executar numerosas análises estatísticas, como também, permitir alcançar elevadas representatividades da população em estudo (Quivy & Campenhout, 2008).

Como principais desvantagens apontam-se o custo material associado à recolha dos dados, a superficialidade das respostas obtidas, que inviabilizam a análise de certos processos, ou o carácter relativamente frágil da credibilidade do instrumento, que exige, assim, uma escolha rigorosa da amostra e a construção de um inquérito claro e preciso para que o método seja digno de confiança (Quivy & Campenhout, 2008).

Construção do questionário

No caso concreto deste estudo, a construção do questionário implicou vários passos. Desde logo a análise de várias dissertações relacionadas com o tema da internacionalização, nomeadamente, Hansson e Hedin (2007), Chen (2005) e Breda (2010), com o objetivo de entender as variáveis em estudo. Destes estudos foram selecionadas algumas das questões mais importantes que se aplicavam ao nosso estudo.

A dissertação de Hansson e Hedin (2007) procurou identificar as principais motivações para a internacionalização de PME suecas, presentes em vários sectores, e, com base no questionário elaborado por estes autores, foram adaptadas algumas variáveis no presente estudo, tal como, do estudo de Chen (2005), relacionados com os ambientes externos e internos das empresas e os modos de entrada.

Após o estabelecimento das questões mencionadas anteriormente, pretendeu-se identificar as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização, como também, saber se as empresas tencionam desinvestir de um dado mercado e qual o seu motivo.

Uma vez que a população em estudo reunia grupos hoteleiros com presença internacional e sem presença internacional, procurou-se identificar os motivos pelos quais as empresas ainda não se encontravam internacionalizadas. Assim o questionário era composto por dois percursos, de acordo com a empresa inquirida (Apêndice 1 e 2).

De modo a aplicar os questionários, aos principais grupos hoteleiros, construiu-se, através de uma plataforma eletrónica disponibilizada pelos Serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação (STIC) da Universidade de Aveiro, um questionário que permitiu abordar um grande conjunto de empresas. Esta abordagem facilitou o contacto com as mesmas, em termos de custos e de tempo, algo que seria mais difícil e mais dispendioso de alcançar se fosse escolhido uma abordagem direta.

Por forma a aplicar um questionário corretamente, a sua construção deve respeitar alguns cuidados relacionados com a formulação das questões e com a sua apresentação, presentes na figura 10 e descritos nos passos seguintes.

Quanto às perguntas:	Quanto à apresentação do questionário:
- Reduzidas o quanto baste	- Apresentação do investigador
- Tanto quanto possível fechadas	- Apresentação do tema
- Compreensivas para os respondentes	- Instruções precisas quanto ao seu preenchimento
- Não ambíguas	- Envelope selado
- Evitar indiscrições gratuitas	- Qualidade e cor do papel
- Confirma-se mutuamente	- Disposição gráfica
- Abrangem todos os pontos a questionar	- Quadros
- Relevantes relativamente à experiência do inquirido	- Número de folhas

Figura 10 – Cuidados a ter na construção de um inquérito por questionário
 Fonte: Carmo e Ferreira (1998, p. 141)

Descreve-se, primeiramente, a construção do questionário quanto à sua apresentação e seguidamente, quanto ao objetivo de cada questão.

Como nota introdutória da temática em estudo, o questionário incluía uma apresentação formal do objetivo em estudo e do investigador. Neste instrumento, foram colocadas algumas indicações de preenchimento que sugeriam a consideração de apenas uma opção ou de várias opções de resposta. Quanto à orientação das questões a responder não foram inseridas quaisquer indicações uma vez que a plataforma utilizada geria o percurso de preenchimento, consoante as respostas dadas. Os restantes cuidados de apresentação, descritos na figura acima, não se aplicam ao instrumento utilizado, uma vez que o envio se processou eletronicamente.

A construção do inquérito, segundo Carmo e Ferreira (1998), deve reunir um número ideal de questões. O excessivo número de questões pode resultar num baixo número de respostas, enquanto o seu inverso, pode não abranger toda a problemática que se pretende inquirir. Tendo em conta esta consideração, o respetivo questionário era composto por sete questões maioritariamente fechadas e constituídas por escalas de atitudes (escalas de Likert), que permitem ao investigador medir atitudes e opiniões.

As escalas de Likert devem apresentar um conjunto de preposições que são selecionadas pelo inquirido de acordo com a sua opinião e experiência. Essas escalas podem ser compostas por três, cinco ou sete pontos, em que os seus extremos indicam o grau de satisfação ou insatisfação. A utilização deste tipo de escala permite ordenar o grau de importância das variáveis em estudo.

Neste caso em concreto utilizou-se uma escala composta por cinco pontos, mais a opção ‘Não sabe/ Não se aplica’, a qual foi colocada para avaliar a aplicabilidade de cada variável ao fenómeno em estudo. Para cada preposição o inquirido deveria escolher a opção com que mais se identificava, tendo para isso sido definidas as seguintes opções: ‘Extremamente importante’, ‘Muito importante’, ‘Importante’, ‘Pouco importante’, ‘Nada importante’ e ‘Não sabe / Não se aplica’. Estas opções, depois de cotadas, permitem uma análise quantitativa dos dados recolhidos, generalizando para a população em estudo.

Relacionado com o seu preenchimento, de modo a elucidar sobre os vários modos de entrada, foram introduzidas pequenas definições dos vários métodos disponíveis para entrar num mercado externo. Estes podiam ser visualizados quando o inquirido colocava o cursor em cima de cada um dos modos.

Após a construção do questionário foi necessário a realização de um pré-teste, uma análise que ajudou a garantir a sua aplicabilidade e averiguar se reunia os objetivos inicialmente formulados. Esta análise é indicada para excluir perguntas inapropriadas ou demasiado difíceis para a sua compreensão, tal como o teste piloto descrito nas opções metodológicas defendido por Coutinho (2011). Neste pré-teste, de modo a ser possível cruzar informações de acordo com o modo de entrada de cada hotel e os fatores que influenciaram essa escolha, foi tomada a decisão de reestruturar a lógica de percurso do questionário.

A solução encontrada passou por construir um ciclo repetitivo, limitado pelo número de hotéis detido por cada grupo. A figura seguinte mostra a forma como o percurso era executado.

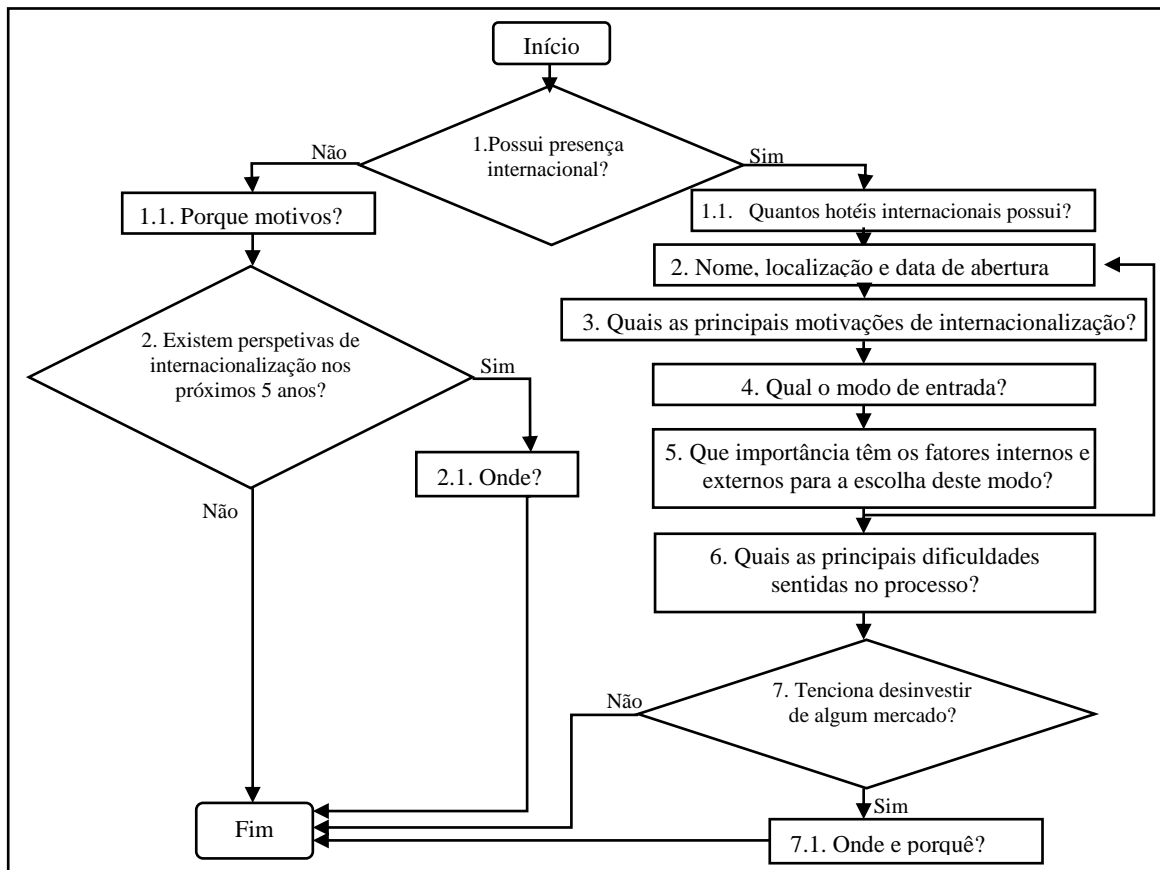


Figura 11 – Fluxograma do percurso de preenchimento do questionário
 Fonte: Construção própria

Esta decisão pode ser considerada como sensível, uma vez que influenciou o número de questões para os grupos hoteleiros com mais do que um hotel internacional, características que podem influenciar negativamente o número de respostas obtidas (Carmo & Ferreira, 1998). Contudo, foi a solução encontrada, de acordo com o princípio de que o processo de internacionalização seria diferente para cada hotel, tendo em conta os objetivos propostos, identificar os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada de cada unidade hoteleira.

Segue-se a descrição pormenorizada dos objetivos das questões colocadas e em que autores são fundamentadas (Quadro 15).

Quadro 15 – Objetivo das questões do questionário (grupos internacionalizados)

I-D Questionário	Objetivo	Fundamentação teórica
1.	Identificar se o grupo está internacionalizado	
1.1.	Quantos hotéis internacionais são detidos pelo grupo	
2.	Identificação do hotel, localização e data de abertura	
3.	Quais foram as principais motivações de internacionalização, tendo em consideração fatores relacionados com o mercado, recursos, estratégicos, eficiência e parceiros de negócio	Hansson & Hedin (2007); Dunning (1993); Dunning & Lundan (2008); Chen & Huang (2004); Johanson & Vanetti (2005); Breda (2010).
4.	Qual o modo de entrada escolhido	Young, et al (1989); Viana & Hortinha (2002); Contractor & Lorange (2002); Anderson & Gatignon (1986); Chen & Dimou, (2005); Williamson (1996); Niewiadomski, (2013); Go & Pine, (1995); Kogut & Singh, (1988); Kalotay (2001); Breda (2010).
5.	Qual a influência dos fatores internos e externos, no país de destino e de origem, para a escolha do modo de entrada	Root (1998); Kim & Hwang (1991), Rodriguez (2002); Chen & Dimou (2005); Quer, Claver & Andreu (2007); Anderson & Gatignon (1986); Breda (2010).
6.	Quais as principais dificuldades sentidas no processo	Dunning (1993); Porter (1998); Karakaya & Stahl (1992); Breda (2010).
7.	Considerações de investimento futuras	

Fonte: Construção própria

A primeira secção do questionário procurava identificar se a empresa se encontrava internacionalizada ou não. Esta questão influenciava o percurso de preenchimento, como também o tempo de conclusão. Se a empresa inquirida respondesse ‘sim’, teria de mencionar o número de hotéis internacionalizados (questão 1.1.). Como referido anteriormente, considera-se esta questão sensível, pois foi determinado um limite máximo de dez hotéis para limitar a repetição das questões (2, 3, 4 e 5) de acordo com o número de hotéis detidos por cada grupo.

A terceira questão tinha como objetivo identificar as principais motivações de internacionalização. Era composta por vinte fatores, separados por cinco componentes, os motivos relacionados com o mercado, recursos, eficiência, estratégia e com as redes ou parceiros de negócio.

Na questão seguinte solicitava-se às empresas que seleccionassem o modo de entrada escolhido nos mercados onde estavam presentes, separados por formas contratuais e pelo IDE.

Posteriormente procurava-se identificar os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada. Esta questão é composta por 27 fatores, dividida por três secções, fatores externos no mercado de destino, fatores externos no mercado de origem e fatores internos à empresa.

A sexta questão procurava identificar as principais dificuldades sentidas pelos grupos hoteleiros no processo de internacionalização. Esta questão era indefinida, pois permitia ao inquirido selecionar livremente o número de respostas a dar (Hill & Hill, 2005). Incluíram-se 19 variáveis fundamentadas na revisão de literatura, que contemplam variáveis como a falta de experiência internacional, riscos e incerteza sobre as operações, dificuldades em obter novos consumidores, burocracia, entre outros.

A última questão procurava saber se o grupo tenciona desinvestir de algum mercado e o motivo inerente a essa decisão

Quanto ao segundo percurso (Apêndice 2), aplicado aos hotéis sem presença internacional, era composto por questões fechadas, que procuravam identificar se a empresa estava internacionalizada, e quais os motivos pelos quais ainda não tinham uma estratégia de internacionalização (Quadro 16)

O conteúdo da questão 1.1. é partilhado com a questão 6 do percurso internacional, onde são incorporadas as variáveis, dimensão da empresa, falta de experiência internacional, burocracia, entre outros.

Quadro 16 – Objetivo das questões do questionário (grupos não internacionalizados)

I-D Questionário	Objetivo	Fundamentação teórica
1.	Identificar se o grupo está internacionalizado	
1.1.	Identificar os motivos pelos quais não está internacionalizado	Dunning (1993); Porter (1998); Karakaya & Stahl (1992).
2.	Averiguar se existem perspetivas de negócio internacional	

Fonte: Construção própria

Aplicação do questionário

O primeiro contacto, estabelecido por telefone, aconteceu no início do mês de junho, no qual se questionou sobre a disponibilidade das empresas em participar na investigação e se solicitou os contactos de correio eletrónico, dos responsáveis mais indicados com conhecimento acerca do processo de internacionalização.

O envio dos questionários, para os grupos hoteleiros internacionais e não internacionais, aconteceu, no dia 30 de junho de 2014, devido a problemas técnicos

relacionados com a construção do questionário, que foram corrigidos nesse espaço de tempo. Este envio foi realizado por correio eletrónico, através da plataforma online.

No espaço de quinze dias, foram enviados dois lembretes, com um intervalo de oito dias entre cada um, na tentativa de levar as empresas, que já tinham iniciado o preenchimento do questionário, a completar as suas respostas. Além disso, foram efetuados novos contactos telefónicos para confirmar se os contactos dos grupos, que não acederam à plataforma, estavam corretos.

Apesar de todos os esforços efetuados, verificou-se um reduzido número de respostas, contabilizando apenas duas respostas completas no total de 19 grupos internacionalizados. O número de respostas obtidas por parte de grupos não internacionalizados era superior, com nove respostas completas de um total de 17 empresas.

Devido à dificuldade em obter dados através do questionário, decidiu-se mudar de estratégia e avançar com entrevistas pessoais, nomeadamente estudar os dois principais grupos portugueses com operações internacionais, constituindo-se estes como os estudos de caso da investigação. O processo de construção e aplicação das entrevistas é explicado na secção seguinte.

4.3.2.2 Inquérito por entrevista

A entrevista é entendida como um meio de comunicação que permite uma interação entre entrevistado e entrevistador. Este relacionamento permite ao investigador absorver conteúdos muito importantes que suscitam, posteriormente, uma reflexão sobre um determinado fenómeno. Esta abordagem, inversa ao inquérito por questionário, permite um contacto direto que visa alcançar perceções sobre experiências ou acontecimentos, obtidas através de questões que facilitam a concentração no objetivo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para Quivy e Campenhoudt (2008) esta abordagem é adequada quando o investigador procura analisar o sentido de algumas práticas ou acontecimentos com base nos valores, nas interpretações de situações concretas, das experiências do entrevistado, como também quando procura analisar um problema específico relacionado com determinados acontecimentos, pontos de vista, sistemas de relações ou o funcionamento de uma organização.

As vantagens desta abordagem centram-se no grau de profundidade dos elementos de análise abordados e na flexibilidade em obter testemunhos/interpretações

dos interlocutores (Quivy & Campenhoudt, 2008). O facto de estabelecer um contacto face a face, entre o entrevistador e o entrevistado, permite uma flexibilidade de adaptação do conteúdo da entrevista, na qual, e sempre que necessário, as questões podem ser reformuladas ou requeridas informações adicionais sobre um problema específico (Coutinho, 2011).

Como desvantagens pode-se, desde logo, destacar os custos em termos de tempo e deslocação que tornam este método mais dispendioso do que o questionário. A própria flexibilidade do método pode ser entendida como um obstáculo de uma recolha de dados eficaz, ou seja, a atitude e a postura, do entrevistador como a do entrevistado, podem influenciar a entrevista, como, por exemplo, o constrangimento e a intimidação de ambas as partes durante o diálogo.

Construção da entrevista

No caso em concreto foi construído um guião da entrevista (Apêndice 3) que contemplava uma breve introdução, explicitando a finalidade da mesma, seguida por seis questões, adaptadas do questionário utilizado, às quais se pretendia obter respostas relacionadas com o tema em estudo. Considera-se esta entrevista como formal e semidirectiva ou semidirigida, porque foi orientada por um conjunto de questões previamente formuladas, que permitiram uma abertura ao entrevistado para responder livremente “com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192). Ao entrevistador coube o papel de moderador, orientando o conteúdo do diálogo para o objetivo em estudo, bem como colocar as questões quando o entrevistado não as refere no decorrer do seu discurso.

Este guião foi enviado previamente aos inquiridos, por meio eletrónico, em conjunto com um guia de orientação de conteúdo, no qual se procurava elucidar o entrevistado sobre o conteúdo teórico inserido em cada questão, de acordo com a revisão de literatura anteriormente efetuada.

O Quadro 17 apresenta os objetivos de cada questão e em que autores são fundamentadas.

Quadro 17 – Objetivos das questões da entrevista

I-D Entrevista	Objetivos	Fundamentação teórica
1	Identificar o modo de entrada nos mercados internacionais de acordo com cada hotel internacional	Young, et al (1989); Viana & Hortinha (2002); Contractor & Lorange (2002); Anderson & Gatignon (1986); Chen & Dimou, (2005); Williamson (1996); Niewiadomski, (2013); Go & Pine, (1995); Kogut & Singh, (1988); Kalotay (2001); Breda (2010).
2	Identificar os influenciadores da escolha do modo de entrada	Root (1998); Kim & Hwang (1991), Rodriguez (2002); Chen & Dimou (2005); Quer, Claver & Andreu (2007); Anderson & Gatignon (1986); Breda (2010).
3	Destacar as motivações de internacionalização de acordo com motivos relacionados com o mercado, recursos, eficiência, estratégia e parceiros de negócio	Hansson & Hedin (2007) Dunning (1993); Dunning & Lundan (2008); Chen & Huang (2004); Johanson & Vanetti (2005); Breda (2010).
4	Apontar principais dificuldades do processo de internacionalização	Dunning (1993; Porter (1998); Karakaya & Stahl (1992); Breda (2010).
5 / 6	Considerações de investimento futuras	

Fonte: Elaboração própria

Como nota conclusiva apresenta-se, no quadro 18, um conjunto de prós e contras das técnicas de recolha de dados. Isto permite afirmar que independentemente do instrumento utilizado existem vantagens e desvantagens relacionadas com a sua utilização.

Quadro 18 – Prós e contras da entrevista e questionário

Técnica	Prós	Contras
Inquérito por entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade quanto ao tempo de duração, adaptação a novas situações e a diversos tipos de entrevistados (ex. analfabetos) - Profundidade (permite observar o entrevistado e colher informações íntimas ou de tipo confidencial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Requer maior especialização do investigador. - Custa mais caro - Gasta mais tempo
Inquérito por questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematização - Maior simplicidade de análise - Maior rapidez na recolha e análise de dados - Mais barato 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de conceção - Não é aplicável a toda a população - Elevada taxa de não respostas

Fonte: Carmo e Ferreira (1998, p. 147)

Realização da entrevista

Como referido anteriormente, o Grupo Pestana e o Grupo Vila Galé foram os únicos grupos que demonstraram total disponibilidade em participar na investigação, preferindo uma abordagem direta e presencial. Estes grupos hoteleiros são detentores do maior número de hotéis internacionais portugueses, com 26 e 7 hotéis respetivamente.

Os grupos em questão foram abordados através de correio eletrónico e por telefone, no qual se agendou uma entrevista pessoal. No que diz respeito aos limites geográficos e temporais, as entrevistas ocorreram nos dias 24 de julho, às 10 horas na sede do grupo Vila Galé, onde se entrevistou o administrador do grupo (Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida), e no dia 25 de julho, às 15 horas, no Pestana Hotel Palace, onde se entrevistou o assistente da administração na área do desenvolvimento do grupo Pestana (Dr. Tomás Gonçalves), ambas em Lisboa. A primeira entrevista teve uma duração aproximada de 20 minutos e a segunda de 50 minutos, proporcional ao número de hotéis internacionais que os grupos detêm.

Após a realização das entrevistas, iniciou-se a análise da informação recolhida com o objetivo de identificar os modos de entrada, os principais fatores que influenciaram essa escolha, as suas motivações e as suas principais dificuldades sentidas no processo.

4.4 Análise dos dados

Os métodos de análise dos dados estão, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), intrinsecamente ligados aos métodos de recolha de informação. Para os autores, estes devem ser escolhidos em conjunto e de acordo com os objetivos e com as hipóteses formuladas, uma vez que influenciam os resultados obtidos.

Após a realização da recolha dos dados, os passos seguintes passaram pela descodificação das respostas, pelo tratamento dos dados e a elaboração de conclusões.

Inquérito por questionário

A implementação de escalas de Likert permite medir a importância dos motivos relacionados com o mercado, recursos, eficiência, estratégicos e com parceiros de negócio para a internacionalização. A questão relacionada com os fatores internos e externos segue a mesma lógica, em que se procura medir, através das mesmas escalas, a sua importância para a escolha dos modos de entrada.

Assim, através de uma análise estatística, pretende-se descrever a importância das variáveis, recorrendo a análises de frequências e de distribuição, como também identificar relações entre modalidades de variáveis com o fenómeno em apreço. Este método de análise é indicado em todas as investigações, em que os dados são recolhidos através de um inquérito por questionário (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A análise estatística apresenta, como vantagens, uma precisão e rigor metodológicos que permitem relacionar os dados obtidos com a realidade em estudo, a manipulação de um grande número de variáveis através de meios informáticos e a apresentação gráfica das informações. Como desvantagens destaca-se o facto de nem todos os dados obtidos poderem ser quantificados e a relação entre os dados e a sua interpretação, em que é o investigador que determina o sentido dessas relações.

Este método exige noções básicas de estatística como também de programas informáticos, como, por exemplo, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), *Logiciel d'Analyse des données* (SPAD), *Statistical Analysis System* (SAS). De acordo com Coutinho (2011), tal permite organizar e descrever os dados de forma clara, identificar o que é típico e atípico, trazer à luz diferenças, relações e padrões e encontrar respostas para o problema em estudo, ou seja, testar as hipóteses inicialmente formuladas.

Inquérito por entrevista

No que diz respeito às entrevistas, com o objetivo de interpretar o seu conteúdo, o método utilizado é a análise de conteúdo. Coutinho (2011) afirma que este método é adequado quando é feita uma análise de texto e utilizado com êxito em planos quantitativos, quando as questões são do tipo abertas. Quivy e Campenhoudt (2008) acrescentam que este método é indicado, entre outras situações, para analisar estratégias, componentes de um respetivo problema, de interpretações de um acontecimento, das reações latentes a uma decisão e do impacto de uma medida.

Esta técnica permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa da comunicação empreendida. É considerada objetiva por permitir a sua replicação, por outros investigadores, no mesmo contexto temático, devendo, para isso, seguir um procedimento rigoroso de regras e instruções suficientemente claras e precisas. É sistemática, por estar ordenada e integrada em categorias de acordo com o objetivo do estudo, e quantitativa, uma vez que são calculadas as frequências dos conteúdos considerados importantes. Esta última característica, tal como Carmo e Ferreira (1998)

indicam, pode não se aplicar em todas as análises de conteúdo, uma vez que a utilização de indicadores quantitativos pode não ser necessária para a análise a realizar.

Os mesmos autores afirmam que esta técnica tem, como uma etapa subjacente, a inferência, que permite ligar a etapa inicial, a descrição, com a última, a sua interpretação. A especificidade da análise de conteúdo pode ser entendida como a articulação entre o texto ou informações, descritas e analisadas, e os fatores que determinam as características dos dados obtidos.

Existem dois tipos de análise de conteúdo, as de verificação e as de exploração. A primeira procura, através de um objetivo pré-estabelecido, verificar uma hipótese, enquanto a segunda, como o nome indica, visa explorar um determinado fenómeno.

O presente estudo insere-se numa análise de verificação, em que se procura verificar as hipóteses formuladas antecipadamente.

A análise de conteúdo implica as seguintes etapas: (i) definição dos objetivos e do quadro de referência teórico; (ii) constituição de um *corpus*; (iii) definição de categorias; (iv) definição de unidades de análise; (v) quantificação; e (vi) interpretação dos resultados obtidos.

Como objetivo principal deste estudo procura-se descrever o modo como os grupos hoteleiros iniciaram o seu processo de internacionalização e os fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada.

A constituição do *corpus* é, tal como Coutinho (2011) defende, o conteúdo da entrevista, depois de realizada a sua transcrição. A construção deste *corpus* respeitou, dentro de várias exigências, a exaustividade da informação, em que não há omissão de informação; a homogeneidade, uma vez que se recorreu à mesma técnica de recolha de dados para o mesmo tema; a exclusividade e a pertinência, em que um elemento não deve estar presente em mais do que uma categoria, respeitando o conteúdo e objetivo da pesquisa.

A análise de conteúdo inclui a definição de categorias que servem para classificar e quantificar o conteúdo das entrevistas. Assim, foram estabelecidas categorias *a priori*, ou seja, definidas antecipadamente. A categoria A relaciona-se com a importância dos fatores ambientais para a escolha do modo de entrada, a categoria B com as motivações e a C com as principais dificuldades no processo de internacionalização.

Carmo e Ferreira (1998) afirmam que a escolha das categorias é um passo fundamental na análise de conteúdo e o estabelecimento destas categorias respeitou as

seguintes características: exaustivas, nas quais se insere em cada categoria todo o conteúdo que se pretende analisar; exclusivas, ou seja, os elementos inseridos pertencem a uma só categoria; objetivas, em que procura-se incluir variáveis de forma explícita, clara, sem ambiguidade; e pertinente, tendo em consideração a relação entre os objetivos e conteúdo a ser classificado.

As unidades de registo, inseridas em cada categoria, dependem dos objetivos estabelecidos e permitem a análise das categorias definidas. As unidades selecionadas são consideradas como unidades semânticas. São utilizadas quando se referem a um tema e, assim, são incluídas em cada categoria as seguintes unidades que irão permitir realizar a análise.

Na categoria A são incluídas as unidades relacionadas com os fatores externos no mercado de destino (A1), de origem (A2) e internos à empresa (A3). Na categoria B são incluídas as unidades relacionadas com os motivos de mercado (B1), de recursos (B2), de eficiência (B3), estratégicos (B4) e com os parceiros de negócio (B5). Na categoria C são colocadas as limitações/dificuldades do processo de internacionalização, composta por 18 unidades, de acordo com a revisão de literatura (Apêndice 5).

Quanto aos últimos passos, a análise quantitativa pode ser executada através de três métodos, a análise de ocorrências, a análise avaliativa ou análise estrutural. No entanto, a quantificação dos dados é considerada por Carmo e Ferreira (1998) como opcional ou não obrigatória. Neste caso em concreto, procura-se descrever quais as unidades de registo mais importantes e que influenciam as categorias estabelecidas para cada grupo entrevistado. A interpretação dos resultados é feita de acordo com os objetivos estabelecidos e suportados com a fundamentação teórica, para que seja possível compreender e explicar o fenómeno em estudo.

Finaliza-se relembrando que a análise dos dados, executada através de procedimentos estatísticos e análise de conteúdo, têm como objetivo obter resultados que permitam a verificação das hipóteses formuladas e uma melhor compreensão de todo o processo inerente à internacionalização.

4.5 Síntese e conclusões

Este capítulo teve como objetivo descrever todo o processo metodológico executado no estudo. Inicialmente foram apresentadas as opções metodológicas, onde se caracterizou o tipo de estudo, os objetivos de investigação e se formularam as hipóteses

a testar. Definiu-se também a amostra do estudo, que é composta por 36 grupos hoteleiros, 19 internacionais e 17 que operam apenas no mercado doméstico.

A recolha dos dados foi executada através de um inquérito aplicado aos grupos identificados. Contudo, devido à baixa taxa de resposta, por parte dos grupos internacionais, que se situava nos 15%, foram realizadas entrevistas a dois grupos hoteleiros – Pestana e Vila Galé –, que demonstraram disponibilidade em participar na investigação, preferindo um contacto direto e presencial. A elaboração e aplicação destes instrumentos, questionário e entrevista, foram descritas em pormenor.

Por fim, foram apresentados os procedimentos aplicados para a análise dos dados, a análise estatística e de conteúdo. Para o último caso, foram estabelecidas categorias, de acordo com os objetivos de investigação, e as unidades de registo que permitem avaliar essas categorias.

Após a apresentação metodológica, os seguintes capítulos apresentam os resultados obtidos e as conclusões desta investigação.

Capítulo 5 – Apresentação e análise dos resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo procura-se apresentar e analisar os resultados obtidos através do questionário e da entrevista. Estes dizem respeito a quatro grupos hoteleiros internacionais e a nove não internacionais, representando 21% dos grupos internacionais e 53% dos não internacionalizados.

O presente capítulo encontra-se organizado de acordo com três vértices orientadores, definidos como categorias, nomeadamente: importância dos fatores ambientais para a escolha dos modos de entrada (categoria A); motivações de internacionalização (categoria B); e principais dificuldades do processo de internacionalização (categoria C). Serão apresentados, seguidamente, os resultados obtidos, respeitando cada categoria individualmente.

Como informação complementar, inclui-se na alínea 5.3, alguns aspetos relacionados com investimentos futuros. O ponto 5.4. relaciona-se com os grupos não internacionais, dados obtidos, unicamente, através do questionário.

De modo a manter o anonimato dos grupos inquiridos por questionário, um aspeto acordado no contacto com os mesmos, serão atribuídos códigos a cada resposta válida.

5.2 Modos de entrada e fatores que influenciam a sua escolha

Encontram-se, de seguida, os resultados obtidos para os grupos internacionais relativamente à importância dos fatores externos e internos para a escolha dos modos de entrada. Assim, apresenta-se em primeiro lugar as duas respostas obtidas através do questionário e, seguidamente, as duas obtidas através de entrevistas.

Para o **grupo hoteleiro A**, em que o modo de entrada escolhido foi o licenciamento, os fatores externos, no país de destino e de origem, tiveram uma maior influência na decisão de internacionalização, do que os fatores internos da empresa (Quadro 19).

Este grupo considera como muito importante, nos fatores externos no país de destino, a distância cultural, o risco económico, a situação política e governamental e os direitos de propriedade intelectual. A dimensão do mercado, a incerteza da procura e a qualidade, quantidade e custos de matérias-primas são considerados, apenas, como importantes. Os restantes fatores externos no mercado de destino são tidos como pouco

ou nada importantes para a escolha do licenciamento, nomeadamente, o canal de distribuição, a intensidade da concorrência, o incentivo ao IDE e o financiamento local.

Os fatores externos no mercado de origem são considerados, no geral, como muito importantes, com principal relevo para os custos de produção, considerados como extremamente importantes.

No que diz respeito aos fatores internos da empresa este grupo hoteleiro considerou os objetivos da empresa como muito importante. A dimensão da empresa e a sua localização são tidos como importantes, enquanto os restantes fatores internos são considerados como pouco importantes para a escolha do modo de licenciamento.

Quadro 19 – Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada do grupo A

Fatores externos no país de destino	Ext. Imp.	Muito Imp.	Imp.	Pouco imp.	Nada Imp.
Distância cultural		X			
Risco económico		X			
Situação política no país de destino		X			
Política governamental		X			
Direitos de propriedade intelectual		X			
Dimensão do mercado			X		
Qualidade, quantidade e custos de matérias-primas			X		
Canal de distribuição				X	
Incerteza da procura			X		
Intensidade da concorrência				X	
Financiamento local					X
Incentivo ao IDE				X	
Fatores externos no país de origem					
Dimensão do mercado		X			
Concorrência		X			
Custos de produção	X				
Restrição de investimentos		X			
Política de apoio às exportações			X		
Potencial turístico		X			
Potencial como destino de negócios		X			
Fatores internos da empresa					
Objetivos/ Estratégia da empresa		X			
Tamanho da empresa			X		
Experiência internacional				X	
Fatores relacionados com os produtos				X	
Tecnologia				X	
Disponibilidade de recursos				X	
Conhecimento do mercado				X	
Localização da empresa			X		

Fonte: Construção própria

Para o **grupo hoteleiro B**, em contraste com o grupo anterior, os fatores internos da empresa são considerados, no geral, como extremamente importantes ou muito importantes para a seleção do modo de entrada escolhido, o contrato de serviços (Quadro 20). Este grupo considera como extremamente importante, nos fatores externos no país de destino, a política governamental e a dimensão do mercado para a escolha do modo de entrada. O risco económico, a intensidade da concorrência e o incentivo ao investimento direto são tidos como menos importantes. Os fatores externos no país de origem são considerados, no geral, como importantes, com principal destaque para a dimensão do mercado, o único fator considerado como extremamente importante. A concorrência é tida como pouco importante.

Quadro 20 – Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada do grupo B

Fatores externos no país de destino	Ext. Imp.	Muito Imp.	Imp.	Pouco imp.	Nada Imp.
Distancia cultural			X		
Risco económico				X	
Situação política no país de destino		X			
Política governamental	X				
Direitos de propriedade intelectual			X		
Dimensão do mercado	X				
Qualidade, quantidade e custos de matérias-primas			X		
Canal de distribuição		X			
Incerteza da procura			X		
Intensidade da concorrência				X	
Financiamento local			X		
Incentivo ao IDE				X	
Fatores externos no país de origem					
Dimensão do mercado	X				
Concorrência				X	
Custos de produção			X		
Restrição de investimentos			X		
Política de apoio às exportações			X		
Potencial turístico			X		
Potencial como destino de negócios			X		
Fatores internos da empresa					
Objetivos/ Estratégia da empresa	X				
Tamanho da empresa	X				
Experiência internacional	X				
Fatores relacionados com os produtos		X			
Tecnologia	X				
Disponibilidade de recursos		X			
Conhecimento do mercado		X			
Localização da empresa	X				

Fonte: Construção própria

O **grupo Vila Galé** possui sete hotéis no Brasil, um dos quais ainda se encontra em fase de construção. Os modos de entrada escolhidos para marcar presença neste país foram os contratos de gestão e os investimentos de raiz (*greenfield*), em que o grupo possui a propriedade total do investimento.

Os contratos de gestão estão associados aos hotéis Vila Galé Eco Resort de Angra e Vila Galé Eco Resort do Cabo. Para o grupo Vila Galé, os fatores que influenciaram a escolha deste modo de entrada estão relacionados com a diminuição do risco económico, isto é, não necessitam de investimentos iniciais avultados (A1). Além disso, faz parte dos objetivos estratégicos da empresa (A3), que procura crescer através de uma diversificação entre duas vertentes, os contratos de gestão e o investimento próprio.

O grupo entrevistado é da opinião de que os contratos de gestão são modalidades de entrada que implicam um menor risco e menor disponibilidade financeira, uma vez que não há investimento inicial avultado. Além disso, referem que quanto maior for o risco do país, quer político, económico e social mais a escolha recairá para os contratos de gestão do que para o investimento direto. No fundo, a estratégia da empresa e a diminuição do risco são os principais fatores que influenciam a escolha dos contratos de gestão, inseridos nas categorias A1 e A3.

Para o grupo, os contratos de gestão existentes são consequência de outros investimentos realizados, inicialmente, nesse mercado. Como construíram uma imagem de marca com credibilidade e qualidade, tal potenciou a escolha de contratos de gestão noutros hotéis.

Quanto à escolha pelo investimento de raiz ou *sole-venture*, esta relaciona-se com o conhecimento do mercado, com o valor do investimento e com o risco menor dos mercados, nomeadamente, Fortaleza e Baía, zonas mais consolidadas e as primeiras cidades onde o grupo investiu.

Em relação ao **grupo Pestana**, as questões colocadas a este grupo hoteleiro foram efetuadas de acordo com os continentes onde o grupo está presente. Uma vez que o grupo detém três hotéis na Europa, 14 hotéis na América e nove em África, procura-se cruzar informações que permitam identificar se existem relação entre as escolhas do modo de entrada e os continentes onde o grupo está presente.

Relativamente ao continente europeu, o grupo está presente nas cidades de Londres, Barcelona e Berlim. Os modos de entrada neste continente foram, maioritariamente, os investimentos de raiz em que o grupo comprou o terreno e

desenvolveu a construção dos hotéis. O hotel de Barcelona seguiu um procedimento diferente, uma vez que o edifício em questão foi adquirido a uma entidade espanhola e remodelado de acordo com os *standards* do grupo.

Para o grupo, a escolha do modo de entrada, neste continente, foi influenciada, em primeiro lugar, por fatores macroeconómicos, nomeadamente a política governamental, a dimensão do mercado e o risco económico do mercado de destino (A1), que se relaciona com os fatores externos no ambiente de destino. Em segundo lugar, pelos objetivos/estratégia da empresa (A3) procura estar presente nas principais cidades europeias de modo a diminuir o risco e beneficiar de mercados fortes e lucrativos.

Quanto ao continente americano, o grupo detém hotéis em países como Estados Unidos, Cuba, Argentina, Colômbia e Venezuela, onde possui um hotel em cada, e Brasil com nove hotéis. Os modos de entrada dos hotéis em Cuba e Colômbia foram os contratos de gestão. Todos os restantes foram investimentos de raiz.

A entrada no mercado americano foi realizada através da compra de um edifício, e, tal como em Barcelona, foi realizada uma adaptação, quer em equipamentos e mobiliário, como em termos de gestão, seguindo os *standards* do grupo.

A escolha do modo de entrada através de investimentos de raiz foi realizada tendo em consideração o risco económico e social dos países latinos, considerado pelo entrevistado como países com risco consideravelmente elevado. Após o estabelecimento dos principais hotéis no Brasil, surgiram oportunidades de crescimento, concretizadas sob a forma de contratos de gestão. Estas oportunidades estão fortemente ligadas à imagem de marca criada no Brasil e ao potencial de venda, que proporcionou os contratos de gestão em Bogotá e em Cuba. Este modo de atuação no continente americano difere do europeu devido à notoriedade que o grupo possui na América Latina, onde são frequentemente abordados por proprietários que procuram iniciar parcerias na gestão de unidades hoteleiras, ao contrário do que acontece na Europa.

Ambos os modos de entrada, os investimentos de raiz e os contratos de gestão, são influenciados pela distância cultural, pelo tamanho do mercado e pela estratégia do grupo.

O mercado cubano tem uma importância elevada que ajuda a perceber o processo de internacionalização e a escolha do modo de entrada deste grupo. Uma vez que 60% dos clientes deste mercado são canadianos poderá influenciar positivamente os próximos investimentos em território americano, como é objetivo do grupo, investir em

idades como Nova Iorque ou Boston. Cuba é, portanto, considerado como um mercado extremamente importante, com um turismo muito forte, capaz de catapultar a visibilidade da marca para outros mercados, igualmente importantes mas onde o grupo não está presente.

A entrada em Miami foi igualmente influenciada pela estratégia da empresa, um mercado que possui uma grande quantidade de emigrantes sul-americanos e muito procurado por turistas brasileiros.

No mercado africano o grupo detém nove hotéis: três em Moçambique e São Tomé e Príncipe, e um em Marrocos, Cabo Verde e África do Sul. Os hotéis de África do Sul, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe são propriedade total, sendo que este último não é detido na sua totalidade, mas a participação é superior a 50%.

O modo de entrada num dos hotéis de Moçambique foi o contrato de arrendamento, enquanto os restantes hotéis presentes neste país foram estabelecidos através de contratos de gestão. De frisar que não é permitida a entrada no país de empresas estrangeiras sem a parceria de um agente local. O contrato de arrendamento é considerado como um investimento oportunista, uma vez que o grupo detinha a propriedade de um edifício de escritórios, convertido, posteriormente, em hotel e arrendado.

A escolha do modo de entrada na África do Sul é considerado como um negócio oportunista, pela ligação afetiva do presidente do grupo com o país e por haver uma ligação relacionada com o grande número de emigrantes portugueses.

A entrada em Marrocos, estabelecida através de contratos de arrendamento, foi influenciada pela situação política, um país economicamente e socialmente estável e o mais desenvolvido do continente africano. A sua proximidade com o continente europeu acabou por influenciar positivamente a entrada neste país.

O investimento em Cabo Verde é considerado como parte da estratégia de crescimento do grupo, para além de ser um país com laços afetivos a Portugal. De acordo com o entrevistado, é um destino de sol e mar com recursos naturais muito atrativos e com um número muito reduzido de concorrentes diretos.

Por último, em São Tomé e Príncipe possui três hotéis com propriedade superior a 50%. É um mercado em que o modo de entrada foi estabelecido tendo em conta o potencial do mercado, com recursos naturais muito ricos, como a natureza e o petróleo, e pelos incentivos governamentais.

De salientar que Moçambique, Cabo Verde, África do Sul e São Tomé e Príncipe são países com laços afetivos a Portugal, relacionados com a emigração, para além da relação cultural e com o idioma.

5.3 Motivações para a internacionalização

Este ponto procura elucidar sobre as principais motivações para a internacionalização de quatro grupos hoteleiros portugueses. Estas são agrupadas de acordo com motivos relacionados com o mercado, os recursos, a eficiência, a estratégia e os parceiros de negócio.

Seguindo a lógica da secção anterior, são apresentados, em primeiro lugar, os resultados obtidos através do questionário e, seguidamente, os resultados obtidos por meio da entrevista.

Para o **grupo hoteleiro A**, os principais motivos de internacionalização estão relacionados com o mercado e com os recursos, em que a proteção ou desenvolvimento do mercado ou as quotas de mercado são consideradas extremamente importantes, tal como a exploração de novos mercados (Quadro 21).

Quanto aos motivos relacionados com os recursos, o acesso a melhores infraestruturas no país de destino e o acesso a mão-de-obra barata e/ou não qualificada são as motivações mais importantes para a internacionalização.

Como é possível confirmar no quadro anterior, os motivos relacionados com a eficiência, com a estratégia e com os parceiros de negócio reúnem variáveis menos importantes dos que os relacionados com o mercado ou com os recursos.

Quadro 21 – Motivações para a internacionalização do grupo A

Motivos relacionados com o mercado	Ext. Imp.	Muito Imp.	Imp.	Pouco imp.	Nada Imp.
Proteger / Desenvolver o mercado existente ou as quotas de mercado	X				
Explorar ou entrar em novos mercados	X				
Melhorar o serviço através da presença física				X	
Ganhar vantagem através de um movimento antecipado em relação à concorrência				X	
Incentivo de investimento direto no país anfitrião					X
Evitar taxas, quotas ou outras barreiras no país de origem					X
Dimensão insuficiente ou limitação do mercado doméstico					X
Motivos relacionados com os recursos					
Melhor acesso aos recursos naturais no país de acolhimento			X		
Melhor acesso à mão-de-obra barata e/ ou não qualificada no país de acolhimento		X			
Melhores infraestruturas no país de destino	X				
Quadro institucional e jurídico mais adequado no país de destino			X		
Motivos relacionados com a eficiência					
Possíveis ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra ou recursos entre países			X		
Possíveis ganhos nas diferenças de consumo			X		
Partilha de recursos entre países				X	
Possibilidade de reduzir a carga tributária total por estar presente em mais do que um país					X
Motivos estratégicos					
Aquisição de empresas para conhecer melhor o mercado				X	
Adquirir uma empresa ou parte dela para reduzir a concorrência				X	
Melhorar acesso à mão-de-obra qualificada				X	
Acesso a competências/recursos				X	
Disponibilidade e custos de mão-de-obra		X			
Motivos relacionados com os parceiros					
Obtenção de tecnologia, experiência em gestão, marketing				X	
Seguir ou ficar perto de principais clientes/fornecedores				X	
Acesso a sinergias				X	
Criação de novas parcerias/colaboradores				X	

Fonte: Construção própria

Para o **grupo hoteleiro B**, os motivos relacionados com o mercado são extremamente importantes. Numa situação diferente da do grupo anterior, os motivos relacionados com os recursos, exceto o acesso a recursos naturais no país de acolhimento, não são mais importantes do que os motivos estratégicos ou com parceiros (Quadro 22).

Para este grupo os motivos relacionados com os parceiros de negócio são extremamente importantes e contemplam o acesso a tecnologias, experiência em gestão, em marketing ou outras competências detidas por possíveis parceiros negociais e que

podem impulsionar a internacionalização. O facto de possuir um parceiro é extremamente importante para este grupo, que considera a possibilidade de criar novas parcerias, a partir de acordos estabelecidos anteriormente, com outros parceiros.

Os motivos estratégicos são considerados como muito importantes e os fatores que podem motivar a internacionalização estão relacionados com a aquisição de empresas, para conhecer de uma melhor forma o mercado, o acesso a mão-de-obra qualificada e o acesso a competências/recursos no mercado de destino.

Quadro 22 – Motivações para a internacionalização do grupo B

Motivos relacionados com o mercado	Ext. Imp.	Muito Imp.	Imp.	Pouco imp.	Nada Imp.
Proteger / Desenvolver o mercado existente ou as quotas de mercado	X				
Explorar ou entrar em novos mercados	X				
Melhorar o serviço através da presença física	X				
Ganhar vantagem através de um movimento antecipado em relação à concorrência	X				
Incentivo de investimento direto no país anfitrião	X				
Evitar taxas, quotas ou outras barreiras no país de origem					X
Dimensão insuficiente ou limitação do mercado doméstico					X
Motivos relacionados com os recursos					
Melhor acesso aos recursos naturais no país de acolhimento	X				
Melhor acesso à mão-de-obra barata e/ ou não qualificada no país de acolhimento				X	
Melhores infraestruturas no país de destino			X		
Quadro institucional e jurídico mais adequado no país de destino			X		
Motivos relacionados com a eficiência					
Possíveis ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra ou recursos entre países			X		
Possíveis ganhos nas diferenças de consumo			X		
Partilha de recursos entre países			X		
Possibilidade de reduzir a carga tributária total por estar presente em mais do que um país					X
Motivos estratégicos					
Aquisição de empresas para conhecer melhor o mercado		X			
Adquirir uma empresa ou parte dela para reduzir a concorrência				X	
Melhorar acesso à mão-de-obra qualificada		X			
Acesso a competências/recursos		X			
Disponibilidade e custos de mão-de-obra				X	
Motivos relacionados com os parceiros					
Obtenção de tecnologia, experiência em gestão, marketing	X				
Seguir ou ficar perto de principais clientes/fornecedores	X				
Acesso a sinergias	X				
Criação de novas parcerias/colaboradores	X				

Fonte: Construção própria

As principais motivações de internacionalização do **grupo Vila Galé** estão relacionadas com a diversificação do produto, que procura ganhar novos mercados, novos clientes, quotas de mercado e diminuir o risco (B1). Estar presente noutros países, ou mercados, é tido como uma vantagem que permite, numa situação de crise financeira, como a que se presencia atualmente na Europa, beneficiar de um ciclo económico completamente diferente, neste caso em concreto, o mercado brasileiro encontra-se em alta, ao contrário do mercado europeu.

A internacionalização deste grupo hoteleiro foi, também, impulsionada pela necessidade de crescimento (B4). O grupo detém 18 hotéis nas principais cidades do território nacional e, uma vez que a possibilidade de crescimento é cada vez mais diminuta em Portugal, impulsionou a procura por outras áreas geográficas para continuar a sua expansão.

Assim, para o grupo Vila Galé, a internacionalização é uma consequência do crescimento evidenciado no mercado doméstico e associa-se a motivos relacionados com o mercado (B1) e com a estratégia da empresa (B3). De acordo com o administrador, os fatores relacionados com os recursos (B2), com a eficiência (B3) e com os parceiros de negócio (B5) influenciaram muito pouco na decisão de internacionalização. As principais preocupações no processo relacionaram-se com as vendas, com mercados com potencial de crescimento e com consumidores com poder de compra (A1).

Os ganhos operacionais, contemplando a mão-de-obra, foram relegados para segundo plano, pois a ideia de que no Brasil este recurso é mais barato, pode induzir a custos muito elevados relacionados com encargos salariais e de formação. No que diz respeito aos recursos (B2), não são assinaladas quaisquer motivações porque não existem sinergias entre os empreendimentos presentes no Brasil e em Portugal, ou seja, os recursos naturais apenas são aproveitados pela própria unidade hoteleira.

Os motivos relacionados com os parceiros de negócio (B5) são importantes, no entanto, não foram determinantes para o processo de internacionalização. Estes motivos acabaram por evidenciar uma certa importância depois de estabelecidos os primeiros produtos hoteleiros, surgindo novos contactos por parte de algumas instituições que permitiram fazer parcerias e criar oportunidades de crescimento, dentro do mercado brasileiro, que poderão influenciar, num futuro próximo, o processo de internacionalização noutros países.

Tal como na secção anterior, relacionada com a escolha do modo de entrada do **grupo Pestana**, as motivações são apresentadas de acordo com cada continente onde o grupo está presente.

As principais motivações de internacionalização do grupo, no continente europeu, estão relacionadas com o mercado (B1), nomeadamente com a sua dimensão, com o potencial turístico que esses mercados proporcionam e com motivos estratégicos (B3), dos quais o grupo procura, através da sua presença, satisfazer as necessidades locais, como também, atrair potenciais clientes para os mercados domésticos, como Madeira e Algarve.

Os mercados em questão, Reino Unido, Espanha e Alemanha, são mercados turísticos líderes e ultracompetitivos. Segundo o Turismo de Portugal, que apresenta os resultados do turismo do primeiro semestre de 2014 em Portugal, esses países são os principais mercados emissores de turistas em Portugal, em primeiro o Reino Unido com 729,6 mil hóspedes, seguido pela Espanha com 581,5 e pela Alemanha com 482,6.

A internacionalização é vista pelo grupo como uma forma de minimizar os riscos relacionados com crises económico-financeiras e sociais, em que não depende exclusivamente de um mercado em concreto, aproveitando, assim, o melhor que cada mercado oferece, num dado momento, de acordo com a sua situação política, social e económica.

Quanto a motivações relacionadas com os recursos (B2), o quadro institucional e jurídico dos países em questão é considerado mais adequado do que o mercado doméstico, em que as leis são claras, há eficácia na decisão e os mercados são favoráveis ao negócio, onde existe transparência e todas as leis são claras. O acesso a melhores infraestruturas, nestes mercados, também pode ser considerado como uma das motivações mais importantes para a internacionalização.

No que diz respeito ao continente americano, as principais motivações de internacionalização do grupo estão relacionadas com o mercado, em que o objetivo é ganhar novas quotas de mercado e gerar receitas (B1).

O mesmo acontece no continente africano, onde os motivos relacionados com o mercado são considerados importantes, como também, os motivos estratégicos (B4) e os relacionados com recursos (B2), nomeadamente no acesso a recursos naturais e no acesso a competências e recursos.

5.4 Dificuldades no processo de internacionalização

Nesta secção procura-se descrever as principais dificuldades relacionadas com o processo de internacionalização dos quatro grupos hoteleiros. As dificuldades do processo de internacionalização podem ser entendidas como variáveis externas no mercado de destino, externas no mercado de origem e internas à empresa.

Para o **grupo hoteleiro A**, existem sete fatores que dificultaram a sua internacionalização. Dos sete fatores, três estão relacionados com a própria empresa, ou seja, a falta de experiência internacional, a insuficiência de recursos humanos e o conhecimento limitado dos mercados (Quadro 23). Os restantes dizem respeito ao seu ambiente externo, sendo eles os riscos e incertezas sobre operações estrangeiras, diferenças culturais, apoios insuficientes ao investimento e a situação política e social do país de destino.

Quanto ao **grupo hoteleiro B**, as principais dificuldades estão relacionadas com o ambiente externo, relacionadas com o mercado, como, por exemplo, dificuldade em obter novos consumidores, novos parceiros de negócio, dificuldade em obter retornos com as atividades estrangeiras e concorrência muito forte (Quadro 23). O conhecimento do mercado também é uma das dificuldades apontadas.

Quadro 23 – Principais dificuldades de internacionalização dos grupos A e B

Variáveis	Hotel A	Hotel B
Falta de experiência internacional	X	
Riscos e incerteza sobre as operações no estrangeiro	X	
Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas	X	
Dificuldade em obter novos consumidores		X
Dificuldade em obter novos parceiros de negócio		X
Dificuldade em obter retornos com as atividades no estrangeiro		X
Dimensão insuficiente da empresa		
Insuficiência de recursos financeiros		
Insuficiência de recursos humanos	X	
Conhecimento limitado dos mercados	X	X
Apoios insuficientes ao investimento	X	
Restrições ao investimento		
Dificuldade de financiamento		
Burocracia		
Corrupção		
Situação política e social do país de destino	X	
Política governamental em Portugal		
Concorrência muito forte		X
Outra razão. Qual?		

Fonte: Construção própria

As principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização do **grupo Vila Galé** estão relacionadas com as diferenças culturais e recursos humanos, com o sistema jurídico e com a carga fiscal (C1 e C3).

As diferenças culturais são consideradas como uma dificuldade porque, de acordo com o entrevistado, apesar do Brasil ser um país com o mesmo idioma, as pessoas são culturalmente muito diferentes e o modo de trabalhar e agir exige uma adaptação, por parte do grupo, nos processos de gestão.

Relacionado com o sistema jurídico é destacada a complexidade legal, que é completamente diferente do mercado português, e que obrigou o grupo a executar um estudo profundo do mercado. É apontada, também, uma complexa carga fiscal para empresas presentes no Brasil, em que as empresas pagam impostos muito elevados enquanto os particulares pagam impostos mais baixos. Estes impostos variam de estado para estado e de município para município, exigindo, assim, constantes estudos e adaptações.

Ao terminar a entrevista junto deste grupo hoteleiro foi colocada a questão se existia a possibilidade de investir em novos mercados e, tal como aconteceu no mercado doméstico, a estratégia de crescimento deste grupo passa pelo desenvolvimento de novos destinos turísticos. O grupo procura estabelecer-se nas principais cidades brasileiras, eventualmente com um limite máximo de dez hotéis. Depois de atingir esse objetivo poderá analisar novos destinos como oportunidades de investimento, como, por exemplo, Espanha, Cabo Verde, República Dominicana e Cuba.

As maiores dificuldades do **grupo Pestana** no processo de internacionalização no continente europeu estão relacionadas com o conhecimento limitado dos mercados e com o estudo rigoroso do destino (C1). Mesmo depois de realizadas inúmeras análises e estudos rigorosos, acabam por surgir surpresas com as quais o grupo se depara, que não são graves, mas que atrasam o processo de entrada no país de destino.

No que diz respeito ao processo de internacionalização americano, os principais entraves estão relacionados com as barreiras à entrada, onde são colocados muitos problemas jurídicos e legais, tornando todo o processo imprevisível. As barreiras são muito comuns em todos os mercados do continente americano, onde as regras/leis nem sempre são claras e o processo burocrático é moroso (C1).

As principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização no continente africano estão relacionadas com a burocracia, corrupção e formação, à

exceção de Cabo Verde e Marrocos. A situação política e social também é apontada como uma dificuldade no processo.

Em relação a investimentos futuros, segundo a resposta obtida, poderão surgir oportunidades na Holanda e Brasil, onde já existem novos projetos em curso. De igual modo, Nova Iorque, Boston, Bangladesh e África do Sul estão na mira do grupo, onde o modo de entrada será através de investimento de raiz ou contratos de gestão.

5.5 Motivos para a não internacionalização

Esta secção tem como finalidade elucidar sobre os principais motivos pelos quais alguns grupos hoteleiros portugueses não se encontram internacionalizados. Os motivos podem ser entendidos como razões externas e internas dos grupos. O quadro 24 apresenta as respostas de nove grupos portugueses não internacionalizados.

Quadro 24 – Motivos para a não internacionalização

Principais motivos por não internacionalizar	Grupo									Freq. Abs.
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Falta de experiência internacional									X	1
Riscos e incertezas sobre operações internacionais									X	1
Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas										
Dificuldade em obter novos consumidores										
Dificuldade em obter novos parceiros de negócio										
Dificuldade em obter retornos com atividades no estrangeiro										
Dimensão insuficiente da empresa						X		X	X	3
Insuficiência de recursos financeiros									X	1
Insuficiência de recursos humanos									X	1
Conhecimento limitado dos mercados									X	1
Apoios insuficientes ao investimento										
Restrições ao investimento								X		1
Dificuldade de financiamento						X		X	X	3
Burocracia										
Corrupção									X	1
Situação política e social do país de destino									X	1
Política governamental em Portugal										
Concorrência muito forte									X	1
Satisfação com as atividades domésticas atuais				X						1
Outra razão. Qual? - Estratégia da empresa em apostar no mercado nacional - Falta de oportunidade - Desconhece a razão	X	X	X		X		X			5
Total = 21										

Fonte: Construção própria

Dos dados recolhidos, verifica-se que as principais razões pelas quais os grupos não se encontram internacionalizados dizem respeito à dimensão da empresa e à dificuldade de financiamento. Os outros motivos apontados pelos grupos A, E e G, dizem respeito à estratégia do grupo em se focalizar no mercado nacional, preferindo satisfazer as necessidades domésticas. O grupo I foi o que assinalou um maior número de fatores.

Acrescenta-se ainda que, de todos os grupos não internacionais, apenas o grupo B se encontra a analisar possíveis parcerias a nível da gestão de hotéis, em Angola e Brasil.

5.6 Síntese e conclusões

Como principais conclusões, destaca-se que o modo de entrada mais selecionado, pelos grupos entrevistados, são os contratos de gestão e os investimentos de raiz, ou *greenfield*, na modalidade de *sole-venture*.

O processo de decisão sobre os contratos de gestão e os investimentos de raiz são influenciados, maioritariamente, e de igual modo, por fatores externos no mercado de destino e por fatores internos da empresa (A1 e A3).

As principais motivações de internacionalização dos grupos entrevistados recaem sobre os motivos relacionados com o mercado (B1), bem como com os recursos (B2) e, ainda, com a sua estratégia (B4). Entre todos os motivos presentes, os relacionados com a eficiência (B3) e com os parceiros de negócio (B5) não apresentam qualquer relevância nas motivações de internacionalização dos grupos entrevistados.

Como principais dificuldades são destacados entraves relacionados com o ambiente externo no país de destino (C1) e com o ambiente interno dos grupos (C3).

Para os grupos não internacionais, pode concluir-se que a dimensão insuficiente das empresas e a dificuldade de financiamento são os principais motivos para a não internacionalização.

Devido ao reduzido número de respostas obtidas não foi possível validar as hipóteses formuladas, limitando-se, assim, a descrever as principais características do processo de internacionalização e escolha do modo de entrada dos grupos em questão.

No capítulo seguinte serão apresentadas, detalhadamente, as principais conclusões deste estudo.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 Introdução

Neste capítulo, apresenta-se, de uma forma detalhada, as principais conclusões do presente estudo para cada grupo hoteleiro envolvido. São abordadas, na primeira secção, as principais conclusões do estudo, confrontadas, sempre que possível, com a revisão de literatura presente nos capítulos 3 e 4. Seguidamente, elucida-se sobre as limitações evidenciadas ao longo da investigação e os seus contributos, e, por fim, referem-se sugestões de investigação futuras.

6.2 Discussão dos resultados e principais conclusões

O principal objetivo desta dissertação foi identificar os fatores mais importantes que influenciam a escolha dos modos de entrada nos mercados internacionais dos grupos hoteleiros portugueses. De modo a compreender o processo de internacionalização destas empresas foram adicionados outros objetivos relacionados com as principais motivações de internacionalização e as principais limitações do processo, como também as razões pelas quais alguns grupos portugueses não se encontram internacionalizados.

O capítulo 2 aborda o tema globalização, identificada como o ponto de partida para a internacionalização, responsável por suscitar nas empresas o desejo de crescimento e obtenção de maiores retornos, tornando-as em indústrias globais (Altinay, 2008). Num mundo cada vez mais globalizado, o sucesso das empresas está intimamente ligado ao ambiente envolvente, pois as condições externas influenciam o seu comportamento e a eficácia das estratégias executadas (Costa, 1996).

De salientar o papel dos governos anfitriões que devem aplicar políticas atrativas para que as empresas estrangeiras possam investir nos seus países, reduzindo a perceção de risco, através de regulamentações, permitindo a repatriação de lucros, as propriedades maioritárias e o seu controlo. Como consequência, os governos beneficiam de uma transferência de competências que envolvem tecnologia, *know-how* e recursos humanos, como também de um impacto económico positivo.

Ainda, no capítulo 2, são descritos os principais modelos económicos e paradigmas da internacionalização. São apresentadas as teorias mais citadas que ajudam a fundamentar o tema em estudo, sendo elas, o paradigma eclético, a teorias dos custos de transação e as teorias comportamentais, nomeadamente o modelo de Uppsala e a

teoria das redes. Aborda ainda o processo de internacionalização e engloba temas como as motivações e as barreiras. O capítulo 3 centra-se nos modos de entrada e os influenciadores da tomada de decisão.

O processo de internacionalização é suportado por um vasto número de razões, normalmente relacionadas com o possível retorno das operações internacionais, com o crescimento ou com a simples sobrevivência da empresa, quando o mercado doméstico já não oferece condições ideais para atingir os seus objetivos estratégicos. No caso concreto das empresas de serviços, esta decisão pode ser tomada tendo em consideração o desejo de acompanhar clientes domésticos (Root, 1994).

Uma empresa pode iniciar o seu processo de internacionalização devido à estagnação do mercado doméstico ou devido à evolução evidenciada nos mercados mais próximos (Dunning, 1987, 1993; Dunning & Lundan, 2008; Hansson & Hedin, 2007; Root, 1998). Quando a decisão de internacionalização é tomada, as empresas enfrentam inúmeros riscos políticos e operacionais decorrentes do ambiente desconhecido onde se encontram. Quando estes riscos são muito elevados, reforçam a estratégia de internacionalização, ou seja, de acordo com Lu e Beamish (2001), estas características fortalecem a ideia de que a internacionalização é uma estratégia de empreendedorismo que envolve a pesquisa de oportunidades para um maior crescimento e retorno através da entrada em novos territórios.

Esta pesquisa de oportunidades, associada ao desejo de aumentar o lucro a longo prazo, como também, alcançar um maior crescimento, exige um conhecimento profundo dos mercados externos. Este princípio é realçado por Johanson e Vahlne (1997) que elucidam sobre a importância de um conhecimento rigoroso dos mercados estrangeiros, de modo a que as empresas possam aumentar o seu compromisso e o seu investimento através de operações que correspondam a um maior controlo, maior risco e maior envolvimento da empresa (Viana & Hortinha, 2002).

As motivações para a internacionalização podem ser influenciadas por inúmeros fatores, e, das diferentes formas que podem ser agrupados, destaca-se o contributo de Dunning (1993) e Hansson e Hedin (2007), que sintetizam as cinco principais motivações de internacionalização, relacionadas com a procura de novos mercados, a procura de recursos, a procura de eficiência, procura de ativos estratégicos e de parceiros de negócio.

No que diz respeito aos vários modos de entrada, estes podem ser agrupados de duas formas: os modos que não exigem recursos patrimoniais, que incluem a exportação

e os acordos contratuais, e os que exigem a aplicação de capitais próprios onde se inserem as *joint-ventures* e *sole-ventures* ou subsidiárias totalmente integradas.

Os modos de entrada diferem, uns dos outros, em várias características e dimensões. Existe, assim, uma vasta gama de modalidades que diferem, quer em controlo, como também na propriedade sobre a empresa e risco associado a cada decisão. A seleção do modo de entrada é essencial, pois, com uma má decisão a empresa acarreta eventuais prejuízos, como, por exemplo, denegrir a sua imagem junto dos consumidores e, posteriormente, danificar todo o potencial detido pela mesma (Anderson & Gatignon, 1986; Viana & Hortinha, 2002).

No processo de decisão, é crucial, para as empresas, se apoiarem nos fatores ambientais (externos e internos) que condicionam uma decisão consciente. Os fatores externos dizem respeito às condições do ambiente no país anfitrião e de origem, enquanto os fatores internos relacionam-se com a própria empresa. Entre as muitas variáveis, destacam-se algumas das mais importantes, como fatores externos, a distância cultural, o risco do país, a dimensão do mercado, a incerteza da procura e intensidade da concorrência. Como fatores internos, apontam-se os objetivos da empresa, o seu tamanho, experiência internacional, disponibilidade de recursos, conhecimento sobre o mercado e a localização da empresa (Viana & Hortinha, 2002; Root 1987).

Tendo em consideração o exposto e concentrando no principal objetivo desta dissertação, identificar os modos de entrada dos principais grupos hoteleiros e os fatores que influenciaram a sua escolha, apresenta-se, seguidamente, as principais conclusões deste estudo, de acordo com quatro eixos de orientação: os modos de entrada e os fatores que influenciam a sua escolha; motivações de internacionalização; dificuldades sentidas no processo; e motivos para a não internacionalização.

6.2.1. Modos de entrada e fatores que influenciam a sua escolha

O licenciamento, modo de entrada escolhido pelo grupo A, é um modo que permite o acesso a um conjunto de aptidões, como tecnologias e *know-how*, e que concede ao licenciado a possibilidade de produzir e vender produtos do licenciador, numa determinada área, obtendo proveitos em função das suas vendas (*royalties*). Como principais vantagens deste modo de entrada destaca-se a fácil penetração em mercados de difícil acesso, a entrada rápida num número elevado de mercados e o não necessitar de investimento. Como desvantagens tem-se, entre outros, a transmissão de conhecimentos e o fraco controlo sobre as operações do licenciado.

Para o grupo hoteleiro A, os principais fatores que determinaram a escolha deste modo de entrada estão relacionadas, maioritariamente, com o seu ambiente externo, tanto no país de destino como no de origem. Os fatores externos no país de destino, considerados como muito importantes, que influenciaram a escolha deste modo de entrada foram: a distância cultural, o risco económico, a situação política, a política governamental e os direitos de propriedade intelectual. A dimensão do mercado, a incerteza da procura e a qualidade, quantidade e custos de matéria-prima são consideradas como importantes.

Nos fatores externos no país de origem as variáveis inseridas são consideradas, na sua maioria, como muito importantes, contemplando a dimensão do mercado, a concorrência, restrição de investimentos, potencial turístico e potencial como destino de negócios. É dado um principal destaque aos custos de produção, considerados pelo grupo como extremamente importante.

De salientar que os fatores internos da empresa apenas influenciaram a escolha sobre o modo de entrada em três aspetos – os objetivos/estratégia da empresa, o tamanho da empresa e a sua localização, em que o primeiro é considerado como muito importante e os restantes como importantes, para a escolha do licenciamento.

Os contratos de serviços, modo de entrada escolhido pelo grupo B, englobam vários tipos de procedimentos e podem ser escolhidos na elaboração de projetos, formação e fornecimento de tecnologia para um determinado projeto. Este modo de entrada tem como principais vantagens a discriminação pormenorizada dos produtos e de como devem ser produzidos, como também prazos, garantias de qualidade, processos de resolução de problemas e sanções. Como principais desvantagens destaca-se a facilidade em colocar termo ao contrato, especialmente em situações imprevistas e que não foram tidas em conta no contrato assinado.

Para o grupo hoteleiro B, a escolha deste modo de entrada foi influenciada, principalmente, pelos fatores externos no mercado de destino e pelos fatores interno da empresa. Os fatores externos que mais influenciaram esta escolha foram: a política governamental, a dimensão do mercado, considerados como extremamente importantes, a situação política do país e o canal de distribuição, avaliados como muito importantes, e a distância cultural, os direitos de propriedade intelectual, a incerteza da procura, financiamento local e a qualidade, quantidade e custos de matérias-primas, tidas como importantes.

Quanto aos fatores internos da empresa estes são considerados como extremamente importantes ou muito importantes e contemplam: os objetivos/estratégia da empresa, o seu tamanho, a experiência internacional, a localização, a tecnologia, fatores relacionados com os produtos, disponibilidade de recursos e conhecimento sobre o mercado.

Destaca-se que os modos de entrada escolhidos pelos grupos entrevistados, foram predominantemente os contratos de gestão, presentes em dois hotéis do grupo Vila Galé e em quatro do Grupo Pestana, as *joint-ventures*, associadas em três investimentos do Grupo Pestana, e os investimentos de raiz ou *greenfield*, compreendidos como *sole-venture* e inseridos no IDE. O investimento de raiz é o modo de entrada predominante, presente nos restantes quatro hotéis do grupo Vila Galé e em 15 do grupo Pestana.

De salientar que a entrada do grupo Pestana em Barcelona e Miami foi realizada através de uma aquisição imobiliária e que um dos hotéis de Moçambique, tal como em Marrocos, foi realizada através de contratos de arrendamento.

Os contratos de gestão apresentam como principais vantagens o reduzido risco, associado à perda de *know-how*, e o reduzido investimento necessário para desenvolver o negócio num país estrangeiro. Como desvantagens destaca-se a necessidade de monitorização constante da gestão, como também o risco dos gestores exagerarem na sua autoavaliação de modo a beneficiar de compensações.

Para os grupos Pestana e Vila Galé os contratos de gestão foram estabelecidos, graças à imagem de marca forte e de qualidade construída, ao longo dos anos, através dos investimentos de raiz. Estes investimentos permitiram alcançar uma notoriedade capaz de consolidar a marca, o que determinou abordagens de outros atores com interesse em estabelecerem parcerias, nomeadamente sobre a forma de contratos de gestão.

O processo de decisão sobre os contratos de gestão foi influenciado, maioritariamente, por fatores externos no mercado de destino e por fatores internos da empresa. No primeiro caso, os fatores mais determinantes estão relacionados com a dimensão do mercado, com o risco político, social e com a diminuição do risco económico, uma vez que este modo requer uma menor disponibilidade financeira. No segundo caso, os objetivos/estratégia do grupo são os fatores internos da empresa que mais influenciaram a escolha sobre este modo de entrada.

No caso dos investimentos de raiz, de entre as várias vantagens que este modo de entrada proporciona, destaca-se o elevado nível de controlo sobre assuntos organizacionais, o desenvolvimento de estratégias globais e a transferência de recursos importantes, como a gestão, tecnologia, marketing e recursos financeiros. Como desvantagens apontam-se os elevados investimentos necessários e os riscos provenientes do comprometimento de recursos.

Conclui-se que a sua escolha é igualmente influenciada por fatores externos no mercado de destino e por fatores internos da empresa. Os fatores externos considerados mais importantes foram o conhecimento sobre o mercado, o risco económico, a sua dimensão, a política governamental, distância cultural e acesso a recursos naturais. Quanto aos fatores internos da empresa, os que foram considerados mais relevantes relacionam-se com o objetivo/estratégia do grupo e com laços afetivos entre o país de destino e Portugal. Estas características influenciaram, de igual modo, o estabelecimento das *joint-ventures* do grupo Pestana em São Tomé e Príncipe.

Com base nos dados obtidos e confrontando-os com a primeira hipótese formulada, [H1: Todos os fatores ambientais são considerados “importantes” para a escolha do modo de entrada] pode-se afirmar que os fatores ambientais, considerando-os como um todo, não influenciam, de igual modo a escolha sobre o modo de entrada. Os fatores que mais influenciam a escolha do modo de entrada estão mais relacionados com fatores externos no mercado de destino e com fatores internos das empresas. De destacar a pouca importância relacionada com fatores externos no mercado de origem, que apenas foram considerados como muito importantes para o grupo A.

6.2.2. Motivações para a internacionalização

De uma forma mais descritiva apresentam-se os motivos de internacionalização dos grupos hoteleiros A e B. Seguidamente aborda-se os grupos hoteleiros entrevistados.

Para o grupo A pode-se afirmar que as suas principais motivações estão, relacionadas com motivos de mercado, de recurso e de eficiência em que destacam a exploração de novos mercados e a proteção/desenvolvimento do mercado existente e as quotas de mercado. As melhores infraestruturas, acessíveis no país de destino, apresentam uma importância extrema nos motivos relacionados com os recursos, acompanhados pelo acesso à mão-de-obra barata e/ou não qualificada, considerado como muito importante. Os restantes recursos, o acesso a recursos naturais e a quadros

institucionais e jurídicos mais adequados são classificados como importantes. Os ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra, tal como os possíveis ganhos nas diferenças de consumo, apresentam-se como os únicos fatores relevantes relacionados com a eficiência.

Para o grupo B os motivos relacionados com o mercado e com os parceiros de negócio são considerados extremamente importantes e apresentam-se como as principais motivações de internacionalização. Dos motivos relacionados com o mercado apenas a dimensão insuficiente ou limitação do mercado doméstico, e o motivo de evitar taxas, quotas ou outras barreiras, no país de origem, são considerados como nada importante, para a internacionalização do grupo.

O acesso a recursos naturais no país de destino é considerado como extremamente importante, enquanto as melhores infraestruturas e o quadro institucional e jurídico do país de destino são tidos como importantes. O mesmo acontece com os motivos de eficiência, classificados, na sua maioria, como importantes. Por fim, os motivos estratégicos são considerados como muito importantes, com destaque para a aquisição de empresas para conhecer de uma melhor forma o mercado, o acesso a mão-de-obra qualificada e acesso a competências e/ou recursos.

No que diz respeito às principais motivações de internacionalização dos grupos entrevistados, os motivos relacionados com o mercado, com os recursos e com a sua estratégia são considerados como os principais influenciadores do processo de internacionalização. Entre os motivos relacionados com o mercado destacam-se como motivações, a dimensão e potencial do mercado, assim como a entrada em novos mercados com o objetivo de ganhar novos clientes e quotas de mercado.

Pode-se afirmar que a estratégia de internacionalização destes grupos vai ao encontro da opinião dos autores Quer, Claver e Andreu (2007), que afirmam que quando as empresas se encontram em mercados domésticos saturados, o aparecimento de novos destinos turísticos ou a tentativa de evitar a dependência exclusiva de um único destino são as principais razões para que a atividade turística em geral, e a indústria hoteleira em particular, tenham um carácter internacional acentuado. A presença em vários mercados permite, assim, a diminuição do risco económico, social e político.

Nas motivações relacionadas com os recursos são apontadas o acesso a melhores infraestruturas, recursos naturais e quadros institucionais e jurídicos mais adequados no país de destino. Relacionados com motivações estratégicas destaca-se o acesso a

competências no país de destino, relacionadas com a mão-de-obra qualificada e disponibilidade e custos da mesma. No caso em concreto do grupo Pestana, a aquisição de empresas, edifícios ou terrenos proporcionou a entrada no mercado moçambicano, onde o grupo transformou, através da implementação de um sistema organizacional e de gestão, um edifício de escritórios numa unidade hoteleira.

Conclui-se, assim, que os motivos relacionados com a eficiência e com os parceiros de negócio não apresentaram qualquer relevância para o processo de internacionalização inicial dos grupos entrevistados. Para o grupo Vila Galé os parceiros negociais poderão ser determinantes, num futuro próximo, para a estratégia de internacionalização, que poderá surgir como uma consequência dos investimentos realizados no Brasil. Estes investimentos poderão proporcionar novas relações com possíveis parceiros de negócio, tal como aconteceu em dois hotéis do grupo, Vila Galé Eco Resort de Angra e Vila Galé Eco Resort do Cabo, estabelecidos sobre contratos de gestão.

De modo a fortalecer esta ideia tem-se por base a teoria das redes que se aplica à estratégia de internacionalização dos grupos em questão, nomeadamente nas atividades que alimentam os relacionamentos existentes e permitem o acesso a recursos e a mercados controlados por outras empresas. Este conjunto de relações empresariais, que formam a rede, influencia as estratégias aplicadas e determina a troca de recursos entre os vários intervenientes (Johanson & Mattson, 1988; Coviello & Munro, 1997).

De acordo com Hosseini e Dadfar (2012), as redes empresariais minimizam a perceção do risco presente na entrada em novos mercados e são capazes de reduzir os custos e riscos de investimentos e o seu processo de integração, melhoram o processo de comunicação, asseguram a confiança e fiabilidade e protegem as empresas dos concorrentes externos.

O modelo de internacionalização de Uppsala também pode ser utilizado, em parte, para explicar o processo de internacionalização destes grupos hoteleiros. O modelo aplica-se às estratégias dos grupos graças à importância evidenciada no conhecimento detido acerca dos mercados, uma variável extremamente importante e que influencia o desenvolvimento das operações internacionais.

O envolvimento com o mercado é dependente do conhecimento detido sobre o mesmo, como também dos recursos. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam que os riscos diminuem através do conhecimento dos mercados e das suas operações,

assumindo que o risco associado aos investimentos são estimulados pelo desejo de controlar as vendas e pela exposição a ofertas e procuras que encontra exteriormente.

O modelo pressupõe que as empresas se comprometem com o mercado de uma forma gradual, em que as primeiras abordagens não envolvem qualquer investimento no mercado de destino, estabelecendo, posteriormente, canais de informação entre mercados, dos quais se obtêm informações privilegiadas acerca das vendas. Seguidamente, esses canais são controlados pelas empresas, utilizados para transmitir o tipo e quantidade de informação entre a empresa e o mercado para, finalmente, aumentar o compromisso de recursos entre os mesmos. Estes procedimentos ajudam a acumular conhecimentos acerca dos mercados e as suas formas de funcionamento.

De destacar que após o estudo rigoroso dos primeiros mercados onde estes grupos iniciaram o seu processo de internacionalização, a forma de compromisso com o mercado envolveu o IDE em detrimento de acordos contratuais, detendo a propriedade desses investimentos. Esta estratégia permitiu reter todos os lucros associados à comercialização da sua oferta, melhorar a sua experiência internacional e conhecer, de uma melhor forma, o mercado e os seus consumidores.

As vantagens de propriedade, inseridas no paradigma eclético, poderão estar associadas à estratégia dos grupos, em que procuram proteger as principais competências e o acesso ou posse privilegiada de ativos intangíveis, que impulsionam a capacidade de criar ou aumentar o valor dos ativos de uma entidade. O controlo sobre a propriedade tangível e intangível é essencial para uma empresa, que detém, assim, um diferencial competitivo em relação aos seus principais concorrentes (Dunning, 2000).

Como mencionado no capítulo 2, o controlo permite reduzir ou evitar todo o tipo de custos relacionados com a atividade empresarial, como, por exemplo, custos inerentes à procura e negociação, custos de seleção adversa ou custos contratuais. Pode impedir, também, a intervenção governamental, sob a forma de quotas, taxas ou impostos, permitindo um controlo sobre os preços e sobre os fornecedores, mantendo a posse da propriedade tangível e intangível dentro da empresa.

Como mencionado anteriormente, neste ponto, averiguou-se que os motivos de internacionalização não são influenciados, de igual modo, pelo mercado, recursos, eficiência, estratégia e parceiros de negócio, ou seja, não se verifica a segunda hipótese formulada [H2: Os motivos relacionados com o mercado, recursos, eficiência, estratégia e parceiros de negócios são motivações de internacionalização igualmente

importantes.]. As motivações de internacionalização relacionam-se, maioritariamente, com os motivos relacionados com o mercado, recursos e estratégias.

6.2.3 Dificuldades no processo de internacionalização

Como principais dificuldades no processo de internacionalização são destacadas o conhecimento limitado sobre o mercado, o processo burocrático, a corrupção, a fraca formação dos recursos humanos, as diferenças culturais, os sistemas jurídicos complexos e as cargas fiscais excessivas.

Constata-se, assim, que o conhecimento sobre o mercado é de facto uma das limitações mais importantes associadas ao processo de internacionalização dos grupos hoteleiros envolvidos. A necessidade de conhecer o mercado influencia a estratégia das empresas, pois as decisões de compromisso são baseadas no conhecimento de oportunidades e problemas (Johanson & Vahlne, 1977).

Pode concluir-se que a forma de contornar certos obstáculos, como o processo burocrático, as diferenças culturais, o sistema jurídico, a corrupção, entre outros, é determinada pelo conhecimento que as empresas detêm. Esse conhecimento determinará o investimento futuro e o nível de compromisso.

Conclui-se, então, que as principais dificuldades do processo de internacionalização não estão relacionados com o risco e incerteza das operações estrangeiras como sugerido, inicialmente, na terceira hipótese formulada [H3: As principais dificuldades do processo de internacionalização estão relacionados com o risco e incerteza das operações estrangeiras].

6.2.4. Motivos para a não internacionalização

Em relação aos grupos não internacionalizados, pode concluir-se que os principais motivos para a não internacionalização estão relacionados com o ambiente interno e externo das empresas, nomeadamente as próprias estratégias dos grupos, que apenas procuram abordar o mercado doméstico, a dimensão insuficiente dos grupos e a dificuldade de financiamento.

Pode deduzir-se que, para além de se encontrarem satisfeitos com as atividades atuais, os grupos não se encontram internacionalizados por falta de confiança nas suas capacidades, pela falta de conhecimento do seu potencial e pela falta de conhecimento sobre mecanismos de internacionalização. Ligados à dimensão da empresa estão associados três aspetos importantes, nomeadamente os recursos que os grupos dispõem,

o conhecimento sobre o mercado e as percepções de dificuldades relacionadas com a sua sobrevivência nos mercados externos, aspetos que podem ser a razão para uma estratégia unicamente doméstica (Root, 1987).

Quanto à dificuldade de financiamento esta pode estar relacionada com a dimensão das empresas e com dificuldades de acesso a créditos bancários. Esta limitação impossibilita as empresas de inovarem e alcançarem um maior crescimento, ou seja, a internacionalização.

Associadas à dificuldade de financiamento podem estar envolvidas inúmeras variáveis, como, por exemplo, requisitos de capitais volumosos, custos envolvidos na investigação e desenvolvimento, a quantidade de custos irrecuperáveis envolvidos na entrada do mercado e a intensidade de capital do mercado (Karakaya & Stahl, 1992).

Assim, valida-se parcialmente a quarta hipótese formulada [H4: As empresas não internacionalizadas veem na falta de experiência e na falta de recursos financeiros os principais entraves à internacionalização], em que as empresas veem na falta de recursos financeiros os principais entraves à internacionalização.

6.3 Limitações e contributos da investigação

Uma das limitações da presente investigação relaciona-se com o reduzido número de respostas obtidas no questionário. Acredita-se que a extensão do mesmo, principalmente para os grupos internacionalizados, possa ter tido influência na reduzida taxa de resposta obtida.

De modo a reunir um maior número de dados foram aplicados novos esforços, efetuando contactos por telefone, por correio eletrónico e contactos pessoais, que permitiram aplicar entrevistas apenas a dois grupos hoteleiros, os únicos que demonstraram interesse e disponibilidade em participar na investigação. Deste modo, permitiu descrever-se as principais características do processo de internacionalização dos dois grupos que completaram o questionário e dos dois grupos entrevistados, com destaque para os fatores que influenciaram a escolha dos modos de entrada nos mercados externos, as suas motivações de internacionalização e as principais dificuldades.

Com os dados obtidos não foi possível generalizar as conclusões para a totalidade da população internacional em estudo, por isso confrontam-se as hipóteses formuladas para os grupos que foi possível estudar.

Apesar das dificuldades sentidas e das limitações da investigação, a mesma contribui para o estudo do processo de internacionalização das empresas portuguesas no setor do turismo, em particular na hotelaria. Os estudos existentes nesta área são ainda relativamente escassos no panorama nacional.

Os resultados têm valor prático para pesquisadores e profissionais na área do turismo, tendo assim implicações ao nível da gestão. Na esfera institucional e empresarial, este estudo pode favorecer a reflexão sobre os fatores considerados mais relevantes na entrada em mercados externos e na escolha do modo de entrada, assim como as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de internacionalização.

6.4. Recomendações para investigações futuras

Como recomendações para futuros trabalhos destaca-se a necessidade de investigar, com rigor, o processo de internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses e evidenciar a importância do fenómeno para as empresas e para os mercados em que estão presentes.

Como ponto de partida para investigações futuras sugere-se as seguintes questões:

- De que forma são avaliados os investimentos nos mercados externos?
- Que determinantes influenciam a sua decisão?
- Quais os mercados mais lucrativos para os grupos hoteleiros portugueses?
- Porque razão não existe presença no mercado asiático?
- Que estratégias devem ser aplicadas pelos grupos não internacionais que tencionam iniciar um processo de internacionalização?

Estas questões podem ser consideradas como ferramentas de apoio muito importantes para os pequenos grupos hoteleiros que tencionam internacionalizar, elucidando sobre procedimentos ou dificuldades associados à internacionalização.

Estudos sobre internacionalização podem, igualmente, ajudar a entender a forma como os grupos hoteleiros abordam os mercados externos e quais os procedimentos mais importantes que podem influenciar a escolha do modo de entrada.

Os instrumentos utilizados nesta dissertação podem, ainda, ser úteis em futuras investigações, em que o objetivo envolva obter um maior número de respostas comparativamente àquele que foi possível obter neste estudo.

Referências bibliográficas

- Agarwal, J. P. (1980). Determinants of Foreign Direct Investment: A survey. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116, 739-773.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston: Harvard Business School Press.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Altinay, L. (2008). Factors influencing entry mode choices : Empirical findings from an international hotel organisation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(3), 5-28.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Arrow, K. (1962). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Arrow, K. (1974). *The limits of Organization*. New York: W.W. Norton & Company.
- Aulakh, P. S. & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145-175.
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994). *Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts*. National Bureau of Economic Research.
- Bell, J. (1995). The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J. (2005). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (4th ed.). Berkshire: Open University Press.
- Billington, N. (1999). The location of foreign direct investment: An empirical analysis. *Applied Economics*, 31(1), 65-75.
- Breda, Z. (2010). *Network relationships and the internationalisation of the tourism economy: The case of Portuguese overseas investment in the hotel sector*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.

- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(1), 1-27.
- Chen, C. (2005). *Entry strategies for international construction markets*. Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, EUA.
- Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58(12), 1730-1740.
- Cheng, L. K. & Kwan, Y. K. (2000). What are the determinants of the location of direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics*, 51(1), 379-400.
- Chevalier, J. & Ellison, G. (1997). Risk taking by mutual funds as a response to incentives. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1167-1200.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Contractor, F. J. (1990). Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice. *Management International Review*, 30(1), 31-54.
- Contractor, F. J. & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: Planning and networks. the case of Portugal*. Unpublished PhD Thesis, University of Surrey, Guildford.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologias de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network Relationships and internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Cyert, R. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999) *International business*. Orlando: The Dryden Press.
- Davidson, H. (1982). *Global strategic management*. New York: John Wiley and Sons.
- Deloitte. (2014). *Atlas da hotelaria 2014: Novos jogadores em campo*. Acedido a 15 de maio de 2014, em http://atlasdahotelaria.com/2014/downloads/deloitte_atlas_da_hotelaria_2014_web_pt.pdf
- Dunning, J. & McQueen, M. (1982). Multinational corporations in the international hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 69-90.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). London: Macmillan.

- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1990). *The globalization of firms and the competitiveness of countries*. Lund: Lund University Press.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Harlow: Addison Wesley.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Gibbons, R. (2010). Lecture Note 1: Agency Theory. In MBA Course (15.903: *Organizational Economics and Corporate Strategy*), MIT Sloan School of Management, Cambridge.
- Go, F. M. & Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. London: Routledge.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Haacker, M. (2008), Heckscher-Ohlin model. In K. A. Reinert & R. S. Rajan (Eds.), *The Princeton encyclopedia of the world economy* (Vol. 1, pp. 591-597). New York: Princeton University Press.
- Hansson, A. & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks*. Master Dissertation, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Heckscher, E. (1919). The effect of foreign trade on the distribution of income. *Ekonomisk Tidskrift*, 497-512. Translated as chapter 13 in American Economic Association, *Readings in the Theory of International Trade*, Philadelphia: Blakiston, 1949, 272-300.
- Hennart, J.-F. (1982). *A theory of multinational enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J.-F. (1986). Internalization in practice: Foreign direct investment in Malaysian tin mining. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 131-143.
- Hennart, J.-F. (1987). Transaction costs and the multinational enterprise: The case of Tin. *Business and Economic History*, 16, 147-159.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

- Hill, C. W., Hwang, P. & Kim, W.C. (1990). An eclectic theory of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128.
- Hosseini, M. & Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms : applications to empirical studies. *International Trade & Academic research Conference*, 3(1), 7-8.
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Unpublished PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Hymer, S. H. (1968). La grande firme multinationale. *Revue Economique*, 14(b), 949-973.
- Hymer, S. H. (1970). The efficiency (contradictions) of multinational corporations. *American Economic Review*, 60, 441-448.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
- Iversen, C. (1935). *Aspects of the theory of international capital movements*.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business*, 8(1), 23-32.
- Johnson, C. & Vanetti, M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1077-1099.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, P., Song, H., & Hong, J. (2004). The relationship between generic theory and hospitality applied research: The case of international hotel development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(2), 355-365.
- Kaldor, N. (1934). The equilibrium of the firm. *Economic Journal*, 44(173), 60-76.
- Kalotay, K. (2001). The contribution of foreign direct investment to transition revisited. *The Journal of World Investment*, 2(2), 258-277.
- Karakaya, F. & Stahl, M. J. (1992). Underlying dimensions of barriers to market entry in consumer goods markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 275-278.
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(1), 769-83.
- Kim, W. C. & Hwang, P. (1991). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American business abroad: Six lectures on foreign direct investment*. New Haven: Yale University Press.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23(1), 1-19.
- Kojima, K. (1989). Theory of internalisation by multinational corporations. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 30, 65-85.
- Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: The American capital position reexamined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97(4), 332-349.
- Leontief, W. (1956). Factor proportions and the structure of American trade: Further theoretical and empirical analysis. *Review of Economics and Statistics*, 38(4), 386-407.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation process of two Swedish firms: The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB*. Master Program in Business Administration – Strategy and Culture. Linköping University, Sweden.
- Llewellyn, K. N. (1931). Some realism about realism: Responding to Dean Pound. *Harvard Law Review*, 1222-1264.
- Lu, J. & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-586.
- Macharzina, K. & Engelhard, J. (1991). Paradigm shift in international business research: From partist and eclectic approaches to the GAINS paradigm. *Management International Review*, 31, 23-43.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- McManus, J. C. (1972). The theory of the international firm. In G. Paquet (Ed.), *The multinational firm and the nation state*. Toronto: Collier Macmillan.
- Meyer, K. E. & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575-584.
- Morgan, R. E. & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- Munoz, J. M. (2006). *Industry viewpoints on globalization: Basis for strategic government policy formation in tourism management*, 58(3), 23-32.
- Niewiadomski, P. (2013). Towards an economic-geographical approach to the globalisation of the hotel industry. *Tourism Geographies*, 1-20.
- Nurkse, R. (1933). Ursachen und wirkungen der kapitalbewegungen. Wien: Österreichisches Institut für Konjunkturforschung.
- Ohlin, B. 1933. *Interregional and International Trade*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1966.

- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Harper and Row.
- Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). Twenty years after: Support and critique of the Uppsala internationalization model. In M. Forsgren & I. Björkman (Eds.), *The nature of the international firm*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Quer, D. Claver, E. & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ragazzi, G. (1973). Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment. *Staff Papers-International Monetary Fund*, 471-498.
- Riley, J. (2012). *Advantages of using leasing & HP as a source of finance*, Acedido a 30 de outubro de 2014, em http://www.tutor2u.net/business/finance/finance_sources_assets_leasing_advantages.asp
- Robinson, E. (1931). *The structure of competitive industry*. New York: Pitman.
- Rodriguez, A. (2002). Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23, 597-607.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (rev. & exp. ed.). New York: Lexington Books.
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets* (rev. & exp. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Rugman, A. (1982). Internalization and non-equity forms of international involvement. In A. Rugman (Ed.), *New theories of the multinational enterprise* (pp. 9-23). London: Croom Helm.
- Samuelson, P. (1948). International trade and the equalization of factor prices. *Economic Journal*, 58, 163–84.
- Samuelson, P. (1949). International factor-price equalization once again. *Economic Journal*, 59, 181–97.
- Samuelson, P. (1953). Prices of factors and goods in general equilibrium. *Review of Economic Studies*, 21(1), 1–20.
- Tobin, J. (1958). Liquidity preference as behavior towards risk. *The Review of Economic Studies*, 25, 65-86.
- Tsai, P. (1994). Determinants of Foreign Direct Investment and Its Impact on Economic Growth. *Journal Economic Development*, 19(1), 137–163.

- Turismo de Portugal. (2012). *Caracterização dos principais grupos hoteleiros portugueses*. Lisboa: Turismo de Portugal
- Turnbull, P. W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. In P. J. Rosson & S. D. Reed (Eds.), *Managing export entry and expansion* (pp. 21-40). New York: Praeger.
- Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The multinational spread of U.S. enterprises*. New York: Basic Books.
- Vernon, R. (1974). The multinational enterprise and the location of economic activity. In J. H. Dunning (Ed.), *Economic analysis and the multinational enterprise* (pp. 89-114). London: Allen and Unwin.
- Vernon, R. (1977). *Storm Over Multinationals: The Real Issues*. Cambridge: Harvard University Press.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41(4), 255-267.
- Vernon, R. (1983). Organizational and institutional responses to international risk. In R. J. Herring (Ed.), *Managing International Risk* (pp. 191-216). Cambridge: Cambridge University Press.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2002). *Marketing internacional*. (2.^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vissak, T. (2004). The importance and limitations of the network approach to internationalization. In *20th Annual Conference of the Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*, Copenhagen.
- Weisfelder, C. J. (2001). Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition. In C. N. Axinn & P. Matthyssens (Ed.), *Reassessing the internationalization of the firm* (pp. 13-46). Esmerald Group Publishing Limited.
- Wells, L. T. (1968). A product life cycle for international trade? *Journal of Marketing*, 33, 1- 6.
- Wells, L. T. (1969). Test of a product cycle model of international trade. *Quarterly Journal of Economics*, 83(1), 152-162.
- Wells, L. T. (1972). *The product life cycle and international trade*. Boston: Harvard University.
- Williamson, O. E. (1970). *Corporate Control and Business Behavior*. Englewood: Prentice-Hall.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economics Literature*, 19(4), 1537-1568.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

- Williamson, O. E. (1986). *Economic Organization*. New York: New York University Press.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. In R. Shmalensee & R. Willing (Ed.), *Handbook of Industrial Organisation* (pp. 135-182). London: Elsevier Science Publishers.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, J.R. (1989). *International market entry and development*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.

Apêndices

*** 3.3. Motivos relacionados com a eficiência**

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Possíveis ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra ou recursos entre países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possíveis ganhos nas diferenças de consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de recursos entre países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de reduzir a carga tributária total por estar em mais do que um país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 3.4. Motivos estratégicos**

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Adquisição de empresas para conhecer melhor o mercado, (patente, know-how, sistemas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquirir uma empresa ou parte dela para reduzir a concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar acesso à mão de obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a competências/recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade e custos de mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 3.5. Motivos relacionados com parceiros**

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Obtenção de tecnologia, experiência em gestão, marketing ou outras competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguir ou ficar perto de principais clientes/fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a sinergias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de novas parcerias/colaborações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 4. Qual o modo de entrada escolhido pela empresa para este hotel?**
Escolha uma das seguintes respostas

[Formas contratuais](#)

[Investimento direto](#)

*** 4.1. Formas contratuais**
Escolha uma das seguintes respostas

[Licenciamento](#)

[Franchising](#)

[Consórcio](#)

[Contratos de gestão](#)

[Contratos de serviços](#)

[Contratos de arrendamento](#)

[Contratos Turnkey](#)

Outro. Qual?

*** 4.2.1. Joint-Venture**
Escolha uma das seguintes respostas

Propriedade < 50%

Propriedade 50/50

Propriedade > 50%

Outro. Qual?

*** 4.2.2. Sole-Venture**
Escolha uma das seguintes respostas

[Aquisição/Fusões](#)

[Projeto greenfield](#)

[Projeto brownfield](#)

Outro. Qual?

5. De uma forma geral, qual a importância dos seguintes fatores na escolha do modo de entrada?

* 5.1. Fatores externos no mercado de destino

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Distância cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco económico (risco cambial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situação política no país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política governamental (risco de expropriação, restrições na transferência de recursos, impossibilidade de repatriar lucros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direitos de propriedade intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade, quantidade e custos de matérias-primas (trabalho, energia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canal de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incerteza da procura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensidade da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiamento local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo ao investimento direto estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5.2. Fatores externos no país de origem

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Dimensão do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrição de investimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de apoio às exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencial turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencial como destino de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5.3. Fatores internos relacionados com a empresa

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não sabe/ Não responde
Objetivos/Estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatores relacionados com os produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.3.1 Outro(s) Qual(is)

*** 6. Quais as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização?**
Selecione todas as que se apliquem

- Falta de experiência internacional
- Riscos e incerteza sobre operações estrangeiras
- Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas
- Dificuldades em obter novos consumidores
- Dificuldade em obter novos parceiros de negócio
- Dificuldade em obter retornos com atividades estrangeiras
- Dimensão insuficiente da empresa
- Insuficiência de recursos financeiros
- Insuficiência de recursos humanos
- Conhecimento limitado dos mercados
- Apoios insuficientes ao investimento
- Restrições ao investimento
- Dificuldade de financiamento
- Burocracia
- Corrupção
- Situação política e social do país de destino
- Política governamental em Portugal
- Concorrência muito forte
- Outra razão. Qual?

*** 7. A sua empresa tenciona desinvestir em algum mercado**

- Sim Não

*** 7.1. Indique por favor qual(ais) os mercados e porquê:**

Comentários

Apêndice 2 – Questionário aplicado aos grupos não internacionalizados

Identificar os principais fatores que influenciam o processo de decisão de internacionalização de empresas hoteleiras

Este questionário, que tem como principal objetivo identificar os principais fatores que influenciam o processo de decisão de internacionalização de empresas hoteleiras e a escolha dos respetivos modos de entrada, insere-se no trabalho de investigação, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, levada a cabo por Rui Alberto Abreu Vieira, sob orientação da Prof. Doutora Zélia Breda, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Agradecemos que dispense alguns minutos do seu tempo para responder às seguintes questões.

Todas as respostas são anónimas e serão tratadas de forma confidencial (Para qualquer esclarecimento, contactar o autor através dos seguintes contactos: 910901911/963244243 mail: ruiavieira@ua.pt)

Secção 1 | Experiência Internacional

* 1. A empresa possui presença internacional, isto é, detem ou explora algum hotel fora de Portugal?

Sim Não

* 1.1. Quais são os principais motivos pelos quais a empresa não se encontra internacionalizada?

Selecione todas as que se apliquem

- Falta de experiência internacional
- Riscos e incerteza sobre operações internacionais
- Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas
- Dificuldades em obter novos consumidores
- Dificuldade em obter novos parceiros de negócio
- Dificuldade em obter retornos com atividades estrangeiras
- Dimensão insuficiente da empresa
- Insuficiência de recursos financeiros
- Insuficiência de recursos humanos
- Conhecimento limitado dos mercados
- Apoios insuficientes ao investimento
- Restrições ao investimento
- Dificuldade de financiamento
- Burocracia
- Corrupção
- Situação política e social do país de destino
- Política governamental em Portugal
- Concorrência muito forte
- Satisfação com as atividades domésticas atuais
- Outra razão. Qual?

* 2. Existem perspectivas de negócio internacional para a sua empresa na área da hotelaria, nos próximos de 5 anos?

Sim Não

* 2.1. Onde?

Comentários

Apêndice 3 – Guião da entrevista e orientação de conteúdo

Guião da entrevista

Este guião tem como objetivo orientar uma entrevista com os principais grupos hoteleiros portugueses de modo a analisar os determinantes que influenciaram a sua internacionalização, tendo em conta fatores relacionados com os modos de entrada, motivações para a internacionalização, barreiras e investimentos futuros.

1. De acordo com o acesso aos mercados externos, quais são os modos de entrada predominantes do grupo na área da hotelaria?
2. Quais foram os principais fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada?
3. De uma forma geral, quais foram os principais motivos que influenciaram a decisão de internacionalização do grupo nos diferentes mercados onde estão presentes? Existem diferenças em relação aos diferentes países e/ou regiões do mesmo país?
4. Quais as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização de acordo com cada mercado e de acordo com cada modo de entrada?
5. O grupo tenciona desinvestir em algum mercado? Se sim, qual e porquê?
6. Existem perspetivas de entrar em novos mercados nos próximos 5 anos? Se sim, qual ou quais, como e porquê?

Guião de conteúdo

1. De acordo com o acesso aos mercados externos, quais são os modos de entrada predominantes do grupo na área da hotelaria?

Formas contratuais

- Licenciamento
- Franchising
- Consórcio
- Contratos de gestão
- Contratos de serviços
- Arrendamento
- Contratos Turnkey

Investimento direto

- Joint-Venture
 - Propriedade < 50%
 - Propriedade 50/50
 - Propriedade > 50%
- Sole-Venture
 - Aquisição/Fusões
 - Projeto greenfield
 - Projeto brownfield

2. Quais foram os principais fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada?

Fatores externos no mercado de destino

- Distância cultural
- Risco económico (risco cambial)
- Situação política no país de destino
- Política governamental (risco de expropriação, restrições na transferência de recursos, impossibilidade de repatriar lucros)
- Direitos de propriedade intelectual
- Dimensão do mercado
- Qualidade, quantidade e custos de matérias-primas
- Canal de distribuição
- Incerteza da procura

Fatores externos no país de origem

- Dimensão do mercado
- Concorrência
- Custos de produção
- Restrição de investimentos
- Política de apoio às exportações
- Potencial turístico
- Potencial como destino de negócios

Fatores internos relacionados com a empresa

- Objetivos/estratégia da empresa
- Tamanho da empresa
- Experiência internacional
- Fatores relacionados com os produtos
- Tecnologia
- Fatores relacionados com os produtos
- Conhecimento do mercado
- Localização da empresa

3. De uma forma geral, quais foram os principais motivos que influenciaram a decisão de internacionalização do grupo nos diferentes mercados onde estão presentes?

Motivos relacionados com o mercado

- Proteger/desenvolver o mercado existente ou as quotas de mercado
- Explorar ou entrar em novos mercados
- Melhorar o serviço através da presença física
- Ganhar vantagem através de um movimento antecipado em relação à concorrência
- Incentivo de investimento direto no país anfitrião
- Evitar taxas, quotas ou outras barreiras no país de origem
- Dimensão insuficiente ou limitação do mercado doméstico

Motivos relacionados com recursos

- Melhor acesso aos recursos naturais no país de acolhimento
- Melhor acesso à mão de obra barata e/ou não qualificada no país de acolhimento
- Melhores infraestruturas no país de destino
- Quadro institucional e jurídico mais adequado no país de destino

Motivos relacionados com a eficiência

- Possíveis ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra ou recursos entre países
- Possíveis ganhos nas diferenças de consumo
- Partilha de recursos entre países
- Possibilidade de reduzir a carga tributária total por estar em mais do que um país

Motivos estratégicos

- Aquisição de empresas para conhecer melhor o mercado, (patente, *know-how*, sistemas, etc.)
- Adquirir uma empresa ou parte dela para reduzir a concorrência
- Melhorar acesso à mão-de-obra qualificada
- Acesso a competências/recursos
- Disponibilidade e custos de mão-de-obra

Motivos relacionados com parceiros

- Obtenção de tecnologia, experiência em gestão, marketing ou outras competências
- Seguir ou ficar perto de principais clientes/fornecedores
- Acesso a sinergias
- Criação de novas parcerias/colaborações

4. Quais as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização de acordo com cada mercado e de acordo com cada modo de entrada?

- Falta de experiência internacional
- Riscos e incerteza sobre operações estrangeiras
- Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas
- Dificuldades em obter novos consumidores
- Dificuldade em obter novos parceiros de negócio
- Dificuldade em obter retornos com atividades estrangeiras
- Dimensão insuficiente da empresa
- Insuficiência de recursos financeiros
- Insuficiência de recursos humanos
- Conhecimento limitado dos mercados
- Apoios insuficientes ao investimento

- Restrições ao investimento
- Dificuldade de financiamento
- Burocracia
- Corrupção
- Situação política e social do país de destino
- Política governamental em Portugal

Apêndice 4 – População alvo da investigação

Empresa	Ano de início de atividade	Número de hotéis		Capacidade de alojamento (N.º quartos)
		Em Portugal	No estrangeiro	
Pestana Hotels & Resorts	1972	23	24	6.447
Hotéis Vila Galé	1986	18	7	3.884
Tivoli Hotels & Resorts	1933	12	2	2.471
Vip Hotels	1978	12	3	2.064
Sana Hotels	2009	11	2	2.720
TD Hotels	1921	4	6	1.465
Dom Pedro Hotels	1972	7	1	1.339
Continental Hotels	1985	11	14	1.294
Oásis Atlântico	1990	N/A	6	1.267
Porto Bay Hotels & Resorts	1988	7	3	1.121
Onyria Golf Resorts	1988	2	1	1.000
Enotel Hotels & Resorts	1998	4	2	895
Amorim Turismo	1997	3	4	797
Grupo Visabeira Turismo *	1980	5	6	734
Luna Hotel & Resorts	2006	10	3	676
Dorisol Hotels & Resorts	1969	5	1	367
Grupo Evidencia	1996	3	1	210
Fundação Oriente	1988	5	1	512
Grupo Lena	1998	5	2	457
Hoti Hotels / Meliá Hotels & Resorts	1980	14	N/A	1.899
Sonae Turismo	1994	5	N/A	1.643
Hotéis Real	1994	9	N/A	1.231
Hotéis Fénix	1986	8	N/A	1.210
Inatel Turismo	1935	17	N/A	1.210
Grupo Bensaúde	1965	9	N/A	1.058
Turim Hotels& Resorts	1992	11	N/A	1.065
Barata Hotels & Resorts	2006	8	N/A	976
Grupo Altis	1973	6	N/A	840
Axis Hotéis	1997	6	N/A	816
CS Hotels, Golf & Resorts	N/D	6	N/A	764
Thema Hotels & Resorts	2012	11	N/A	675
Solverde	1972	4	N/A	532
Olissippo Hotels	2003	5	N/A	528
Amazónia Hotels	1990	4	N/A	357
Savoy Hotels Resorts & Residence	1914	2	N/A	293
Hotéis Heritage	N/D	5	N/A	230

Fonte: Construção própria

Ordenado por internacionalização e capacidade de alojamento.

N/A – Não aplicável N/D – Não disponível

Apêndice 5 – Quadro de referência teórico

Categorias	Unidades de registro
A. Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada	A1) Fatores externos no mercado de destino A2) Fatores externos no mercado de origem A3) Fatores internos relacionados com a empresa
B. Motivações de internacionalização	B1) Motivos relacionados com o mercado B2) Motivos relacionados com os recursos B3) Motivos relacionados com a eficiência B4) Motivos estratégicos B5) Motivos relacionados com parceiros
C. Dificuldades no processo de internacionalização	C1) Relacionadas com o ambiente externo no país de destino C2) Relacionadas com o ambiente externo no país de origem C3) Relacionadas com o ambiente interno da empresa

Variáveis de conteúdo

A1	A2	A3
Distância cultural Risco económico Situação política Política governamental Direitos de propriedade intelectual Dimensão do mercado Canal de distribuição Incerteza da procura Intensidade da concorrência Financiamento local Incentivo ao IDE Qualidade, quantidade e custos de matérias-primas	Dimensão do mercado Concorrência Custos de produção Restrição de investimentos Política de apoio às exportações Potencial turístico Potencial como destino de negócios	Objetivos/estratégia da empresa Tamanho da empresa Experiência internacional Fatores relacionados com produtos Tecnologia Disponibilidade de recursos Conhecimento do mercado Localização da empresa

B1	B2	B3
Proteger/desenvolver o mercado existente ou as quotas de mercado Explorar ou entrar em novos mercados Melhorar o serviço através da presença física Ganhar vantagem através do movimento antecipado em relação à concorrência Incentivo de IDE no país anfitrião Evitar taxas, quotas ou outras barreiras Dimensão insuficiente do mercado doméstico	Melhor acesso aos recursos naturais no país de acolhimento Melhor acesso à mão-de-obra barata e/ou não qualificada no país de acolhimento Melhores infraestruturas no país de destino Quadro institucional e jurídico mais adequado no país de destino	Possíveis ganhos futuros na distribuição e custos de mão-de-obra ou recursos entre países Possíveis ganhos nas diferenças de consumo Partilha de recursos entre países Possibilidade de reduzir a carga tributária total por estar presente em mais do que um país

B4	B5
Aquisição de empresas para conhecer melhor o mercado Adquirir uma empresa ou parte dela para reduzir a concorrência Melhor acesso à mão-de-obra qualificada Acesso a competências/recursos Disponibilidade de mão-de-obra	Obtenção de tecnologia, experiência em gestão, marketing e outras Seguir ou ficar perto de principais clientes/fornecedores Acesso a sinergias Criação de novas parcerias/colaborações

C1	C2	C3
Riscos e incerteza sobre operações estrangeiras Diferenças culturais, falta de capacidades linguísticas Obter novos consumidores Obter retornos com atividades no estrangeiro Apoios insuficientes ao investimento Restrições ao investimento Burocracia Corrupção Situação política e social no país de destino Concorrência muito forte	Apoios insuficientes ao investimento Restrições ao investimento Burocracia Corrupção Política governamental em Portugal Concorrência muito forte	Falta de experiência internacional Dificuldade em obter novos parceiros de negócio Dimensão insuficiente da empresa Insuficiência de recursos financeiros e humanos Conhecimento limitado dos mercados