

**Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão  
através de estudo de caso.**

Dimensions of the internationalization of companies: proposal of a new dimension through  
case study.

**Helder Manuel Brito Carrasqueira<sup>1</sup>**

**Rita Rodrigues Baleiro<sup>2</sup>**

**Ana Margarida Cotrim Carrasqueira<sup>3</sup>**

**RESUMO**

O artigo procura demonstrar que é corrente caracterizar o processo de internacionalização das empresas, nomeadamente na fase inicial (curto-prazo), através da formulação “clássica” das dimensões de internacionalização. Porém, é na extensão do modelo às fases posteriores (nomeadamente no longo-prazo) que é verdadeiramente possível verificar se a empresa se consegue consolidar no mercado exterior e ter sucesso.

No seguimento, propomos uma nova dimensão de análise que designamos de “Após” no sentido de melhorar o poder de análise do modelo; centramo-nos no percurso de um grupo hoteleiro e nos fatores críticos que podem ser apontados como estando na base da sua afirmação no mercado de forma perene, como exemplo demonstrativo.

Usamos a metodologia de estudo de caso e análise de conteúdo, com triangulação das fontes de informação.

Pensamos que esta linha de investigação é relevante para a informação das empresas que pretendem desenvolver processos de internacionalização.

**Palavras-chave:** Dimensões; internacionalização; hotelaria.

---

<sup>1</sup> Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo; CiTUR.

<sup>2</sup> Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo; CiTUR.

<sup>3</sup> Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

### **ABSTRACT**

The paper demonstrates the value of analysing the internationalisation process in the long-run, and it identifies the factors that characterise and contribute to this result. We conclude that the classic dimensions of internationalisation are limited in their analysis, as they restrictively depict the internationalisation process in the short term.

Thus, we propose a new dimension of analysis defined as “After” to improve the efficacy of the model; we focus on the path of a hotel group and on the key factors that can be pointed out as being at the base of its consolidation in the foreign market.

The paper follows a qualitative case study and content analysis interpretation method, using triangulation of information sources. It draws on the review of the literature about the main theories of internationalisation.

We believe that this investigation line is relevant for companies that intend to develop internationalization processes.

**Keywords:** Dimensions; internationalization; hospitality.

**Received on:** 2021. 08.10

**Approved on:** 2021.09.22

Evaluated by a double blind review system

## **INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo é ir além dos formatos comuns da pesquisa sobre o tema da internacionalização das empresas baseados nas dimensões da internacionalização, que não raras vezes obtêm respostas que se ajustam à fase inicial da internacionalização (aqui entendida como curto-prazo – dois anos). Porém, é no médio/longo prazo (entre cinco a dez anos), que as empresas confirmam a sua capacidade para tornar o negócio rentável e permanecer no mercado exterior, afirmando as opções de gestão estratégica seguidas. É este posicionamento que procuramos explorar, pois consideramos que o conhecimento do mesmo acrescenta valor ao processo de internacionalização de outras empresas que procuram enveredar por este caminho.

Acresce que está pouco explorada a investigação sobre internacionalização de empresas hoteleiras de base familiar, originárias de países periféricos, que se transformam em multinacionais presentes em vários continentes. Iremos designar a empresa neste estudo de A; a mesma foi fundada em 1972 a partir de um único hotel e chegou ao início do primeiro vinténio do século XXI com cem hotéis e presença em 14 países distintos (três continentes). Gere quatro marcas, sendo líder de mercado no seu país de origem e detém uma posição dentro das cento e trinta maiores companhias a nível global (Hotels, 2018). Utilizaremos ainda em formato de espelho comparativo, a designada empresa B, que não teve êxito no processo de internacionalização.

## **1- CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

### **a) A internacionalização enquadrada pelas teorias**

Para melhor entendermos a internacionalização das empresas podemos recorrer às teorias que foram sendo formuladas visando explicar os movimentos destas para o exterior; ou podemos recorrer às denominadas “dimensões da internacionalização”, que procuram caracterizar aspetos de carácter aplicado ou seja, procurar respostas ao: “Porquê? o Quê? Quando? Onde? e Como?”.

Passando brevemente por algumas das teorias que se nos afiguram como mais relevantes: Anderson e Bovic (2002) separam os principais contributos teóricos entre comportamentais e económicos. Nos contributos económicos as empresas orientam as suas decisões visando a eficiência e a procura da maximização dos seus retornos, estando relacionados com o investimento direto no exterior-IDE (Buckley e Casson, 1976/1985). Na teoria da Internalização – Coase (1937/1992); Dunning (1977) e Ietto-Gillies (2005), partem da ideia central de que a empresa, como estrutura organizativa, nasce para integrar sob o mesmo princípio hierárquico, aquelas transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa. Esta teoria pode ser considerada como a base do *governance mode* das empresas multinacionais, estando próxima da teoria dos Custos de Transação de Williamson (1981). No Paradigma Eclético de Dunning (1977/1980/2006) é proposta uma explicação para o investimento da empresa no exterior que é suportada pelos seguintes motivos: procura de novos consumidores, de recursos, de eficiência e de ativos estratégicos. A vantagem competitiva que permite à empresa ter sucesso é suportada em três pilares fundamentais (OLI) procedentes de uma redução de custos de transação, diminuição das incertezas e internalização de externalidades.

Nas teorias comportamentais assume particular relevo a redução do risco, postura que orienta as decisões e comportamentos dos administradores da empresa. Na teoria Uppsala de que Johnson e Vahlne (1977/2009) foram percussores, a internacionalização inicia-se como resposta a uma pressão pela procura de mercados, normalmente por esgotamento do mercado interno. Todavia a empresa confronta-se com dois problemas principais: a falta de conhecimentos necessários para empreender a ida para o exterior e a escassez de recursos. Para superar esta desvantagem, a empresa tenderá a começar por optar por mercados próximos, o que pode ser materializado em termos de distância física (países próximos) ou psíquica (língua comum, práticas empresariais homólogas, educação, costumes ou cultura semelhantes). Quanto à falta de conhecimentos e escassez de recursos, a mesma é superada mediante uma abordagem cumulativa de estágios sequenciais (Czinkota, 1982). Há, pois, um crescente comprometimento à medida que vão diminuindo as incertezas. Na teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Bjorkman e Forsgren, 2000), a empresa internacional não é vista de forma isolada, mas como membro de um cenário de vários atores e como tal,

dependente de recursos controlados por outrem. A rede de relacionamentos domésticos pode ser usada para alavancar os processos de internacionalização. Numa lógica de cooperação, os mercados devem ser vistos como redes de empresas nos quais a firma se irá integrar; logo, as decisões relativas à internacionalização são muitas vezes determinadas no interior das redes que a empresa consegue ir estabelecendo (Breda, 2010). A teoria do Empreendedorismo Internacional (Andersson, 2000) procura explicar a internacionalização de novas empresas, através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram as oportunidades; sem o empreendedor não existem processos de estratégia nem de internacionalização. Manolova, Bush, Edelman e Greene, (2002) referem a importância do “fator pessoal” no caminho da internacionalização com referência a experiências vividas e percepções/competências favoráveis ao desenvolvimento do processo. Saliente-se ainda, dentro da abordagem comportamentalista, que Barney (1991) defendeu o efeito cultural como o elemento mais eficaz para a determinação de correr o risco de empreender, mobilizando uma organização para o objetivo comum de ter sucesso no mercado exterior.

Num contexto mais recente, surgiu a teoria *Born Global*. Esta identifica um conjunto de empresas que nos seus primeiros anos alcançaram um volume significativo de vendas no exterior (Rennie, 1993). Knight e Cavugil (2004) posteriormente refinam o conceito e definem *Born Global* como aquelas empresas com uma cultura de inovação, capacidade técnica e conhecimento de mercados internacionais. Oviatt e McDougall (1994), no âmbito de um estudo extenso, já haviam classificado aquelas empresas, que optaram pelo mercado internacional desde o início, como *International New Ventures*. Dada a flexibilidade do seu posicionamento, pode-se dizer que existe uma maior preocupação com o valor acrescentado do produto que disponibilizam do que com os ativos mantidos no exterior (Oviatt e McDougall, 2005; Paul e Rosado, 2019 e Weerawardena, et al., 2020).

#### **b) A internacionalização explicada pelas dimensões**

As dimensões procuram explicar processos relacionados com a entrada nos mercados internacionais e foram utilizadas por autores como Welch e Luostarinen (1990); Chetty (1999) ou Carneiro e Dib (2007). As referidas dimensões podem ser combinadas com o que

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

designamos de “justificações” do processo de internacionalização (para um melhor entendimento), com o seguinte ajuste que utilizaremos adiante (ver Tabela 1):

**Tabela 1** – As dimensões clássicas no estudo do processo de internacionalização

Porquê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Motivos.	Vantagens competitivas.	Decisão.	País(s) Escolhido(s).	Modo de entrada).

Fonte: Elaboração própria.

Nos parágrafos seguintes, apresentamos uma revisão da literatura sobre a temática.

D. Litteljohn (2007) identificou quatorze estudos cujo cerne é a dimensão “Como”, ou seja, relativo ao “modo de entrada” no mercado externo: um tema dominante e persistente até ao presente (Andreu et al., 2017; Andreu et al., 2020; Barber et al., 2011; Brokes e Roper, 2010; Carvalho, 2014; Ivanova e Ivanov, 2014; Mass-Ruiz et al., 2018 e Wulff, 2015).

Em relação à “localização” dos investimentos - dimensão “Onde” - existem diversos trabalhos que procuram levantar os fatores que estão na base para a escolha de um determinado país/mercado (García-Moina et al., 2020; Gémar, 2014; Johnson e Venetti, 2005; Marco-Lajara et al., 2017; Romero, et al., 2019 e Yang, et al., 2014).

Os “motivos” da internacionalização ou os fatores que procuram identificar os mesmos - dimensão “Porquê” - foram estudados, entre outros por Rodtook et al. (2013); Lam et al., (2015); Andreu, et al. (2018) e Wendling et al. (2020).

O estudo da “vantagem competitiva”, ou seja, a mais valia que as empresas detêm no sentido de lhes conferir alguma vantagem face aos concorrentes na internacionalização - dimensão “O quê” - pode ser encontrado nas investigações de Brida et al. (2016); Castilho e Quintero (2013); O’Gormam e Mctiermam (2000); Salazar et al. (2012); Whitla et al. (2007) e Yeung (2002).

A dimensão menos analisada é o “Quando”, relativa ao momento/fase em que a empresa se encontra quando decide ir para o exterior, sendo o tema ocasionalmente

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

mencionado em alguns artigos (Buckley e Casson, 1981; Jaakkola, 2008 e Sheresheva, et al., 2018).

Em suma, a investigação tem-se concentrado nomeadamente nas quatro primeiras dimensões, com predomínio do “modo de entrada e localização”, sendo que a revisão da literatura revela uma repetição dos tópicos. De facto, é nosso entendimento que as cinco dimensões referidas permitem caracterizar qualquer processo de internacionalização no curto prazo, independentemente do sucesso ou não da empresa. Neste artigo defendemos uma nova dimensão, necessária para melhor compreender os processos de efetiva internacionalização, a longo prazo, listando e estudando os fatores de sucesso.

Assim, propomo-nos responder a duas questões:

- a) Podemos propor uma nova etapa no modelo das dimensões de internacionalização?
- b) É útil o estudo dos fatores caracterizadores das empresas que têm sucesso no exterior, no sentido de melhor sustentar os processos de internacionalização?

## **2- METODOLOGIA**

Quando pretendemos estudar o caminho seguido por uma empresa (ou grupo restrito de empresas) que entram nos mercados externos, o estudo de caso é a metodologia adequada (Johnson, 2003). A investigação é desenvolvida numa perspetiva qualitativa. O objetivo é contribuir para uma maior compreensão do fenómeno que está sendo investigado (Merriam, 1998). Neste sentido, efetuamos uma análise a duas empresas portuguesas (uma de hotelaria designada de A e outra de distribuição, que designamos de B) em três fases, que procuram caracterizar o processo de internacionalização no curto, médio e longo-prazo; posteriormente concentramo-nos num levantamento dos fatores característicos da afirmação perene, com sucesso no longo prazo, da empresa A. Relembre-se também o autor Yin (2005) que considerou o estudo de caso como adequado para o desenvolvimento de investigação que procura respostas do tipo “como e porquê”. Concretamente, no estudo focalizamo-nos nas dimensões da internacionalização – “porquê; o quê; quando, onde e

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

como”, que melhor nos permitem compreender a entrada nos mercados internacionais. A recolha de informação assentou em artigos científicos de base teórica relacionados com estas matérias; a informação sobre a empresa A resulta de uma recolha documental que inclui artigos científicos e estudos, relatórios de prestação de contas, notas de imprensa, entrevistas de responsáveis e o respetivo sítio Web [a análise de conteúdo realizada pode ser considerada interpretativa e indutiva (Cooper e Schindler, 2003)]. Mais objetivamente, partimos de uma base de cinquenta e três documentos que foram identificados com menção ao processo de internacionalização; a análise ao conteúdo dos mesmos permitiu identificar dezoito linhas de opções estratégicas e comportamentos correlacionados com o tema. A segunda ronda de análises e posteriores discussões, limitaram a análise a vinte e dois documentos e reduziu as linhas de orientação estratégica e comportamentos na internacionalização a onze, os apresentados neste trabalho. Depois, submetemos à administração da empresa A os resultados da investigação, tendo os mesmos sido validados e complementados, indo ao encontro da proposta de triangulação de Bryman (2012). Na bibliografia são apresentadas as onze referências que consideramos representativos da pesquisa efetuada.

Em síntese, utilizamos a metodologia do estudo de caso no sentido de procurar entender um fenómeno complexo e da vida real (Yin, 2005), visando contribuir para aumentar o conhecimento num sector que estava em forte crescimento a nível mundial antes da pandemia de Covid-19 (turismo/hotelaria, que deverá retomar a trajetória de crescimento nos pós pandemia) e com margem de progressão em termos de conhecimento científico (Carrasqueira, 2018).

### **3- APLICANDO AS DIMENSÕES CLÁSSICAS NA CARACTERIZAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA A (E DA EMPRESA B, COMO ESPELHO COMPARATIVO)**

Podemos aplicar as dimensões com as respetivas justificações do processo, ficando dessa forma apresentadas as principais etapas habitualmente utilizadas para caracterizar o processo de internacionalização de empresas, conforme representado na tabela 2. A aplicação é realizada no sentido de mostrar como é possível caracterizar a

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

internacionalização das duas empresas para o mercado brasileiro. Classificamos esta abordagem de 1.<sup>a</sup> fase.

**Tabela 2** - Caracterização do processo de internacionalização – 1.<sup>a</sup> fase (curto prazo)

<b>Dimensões</b>	<b>Justificações do processo</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Fase 1- desenvolvimento processos de internacionalização</b>			
<b>Porquê?</b>	<b>Motivos</b>	. Limites ao crescimento no mercado interno; . Sazonalidade limitava a rentabilidade.	. Líder do mercado interno; . Limites ao crescimento no mercado interno.
<b>O quê?</b>	<b>Vantagem competitiva</b>	. Qualidade do serviço, validado pela distribuição internacional (operadores turísticos e clientes); . Empresa exportadora.	. Domínio de operações na distribuição alimentar e afins no mercado interno.
<b>Quando?</b>	<b>Decisão</b>	. Apoio financeiro e político do governo e dos <i>opinion makers</i> no país para a internacionalização das empresas; . Moda nas grandes empresas portuguesas no início do século XXI.	
<b>Onde?</b>	<b>Pais escolhido</b>	. Brasil; . Menor distância psicológica; . Mercado emergente.	
<b>Como?</b>	<b>Modo de entrada</b>	. Investimento Direto; . Aquisição de hotéis existentes.	. Investimento Direto; . Aquisição parcial (depois total) de rede de retalho alimentar.

Fonte: Elaboração própria.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Como se percebe, as dimensões clássicas permitem caracterizar as várias fases do processo de internacionalização de ambas as empresas, se o estudo for desenvolvido no curto-prazo, depois da entrada no exterior; todavia não é dada resposta à questão de se a empresa no médio prazo (aqui considerado de cinco anos) ou no longo-prazo (dez anos), permanecerá no mercado. Na tabela seguinte procuramos incorporar esta análise.

**Tabela 3** – Caracterização do processo de internacionalização – 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> fases

<b>Fase 2 – Aceitação pelo mercado</b>			
<b>Dimensão (proposta)</b>	<b>Resultados</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<i>O após - I</i>	Resultado ao fim de 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A investir em novas unidades;</li> <li>. Resultados favoráveis;</li> <li>. Disponibilidade de financiamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Problemas derivados da falta de escala;</li> <li>. Gigantismo do mercado;</li> <li>. Margens esmagadas;</li> <li>. Resultados aquém do esperado;</li> <li>. Falta de capital para acompanhar a expansão da concorrência.</li> </ul>
<b>Fase 3 – Consolidação no mercado</b>			
<i>O após - II</i>	Resultado ao fim de 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Posição consolidada no Brasil;</li> <li>. Em expansão para países limítrofes na América do Sul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desinvestiu;</li> <li>. Concentrou-se no mercado interno.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

No seguimento, podemos constatar que a empresa A obteve resultados favoráveis, traduzidos no longo prazo através da consolidação da sua posição no mercado de destino, e ainda a expansão da sua presença, com a abertura de novas unidades. A empresa B terminou a sua aventura no exterior e concentrou-se no seu mercado interno de origem [note-se que os processos de internacionalização com insucesso podem colocar em causa a viabilidade das empresas, pelo que a possibilidade de reversão deve ser sempre considerada como um dos custos do investimento (Bianchi, 2006)]. De facto, a caracterização efetuada na tabela 2 pode ser aplicada à generalidade das empresas que se internacionalizam. Porém, é entre os cinco a dez anos que se verifica a verdadeira fase de aceitação/consolidação pelo mercado, como se pretendeu elucidar na tabela 3.

Justifica-se, pois, que a análise dos processos de internacionalização procure perceber quais os fatores base da empresa que obteve sucesso e verificar os elementos caracterizadores na consolidação do processo de crescimento/desenvolvimento da empresa no exterior (Jésus, Cardoso e Díaz, 2005), nomeadamente os relativos a aspetos da estratégia/gestão do negócio, como atrás referimos.

Propomo-nos, pois, reescrever as dimensões apresentadas no sentido de incorporar a fase que permita conhecer os referidos fatores de sucesso/consolidação (ver Tabela 4), que designaremos de “Após”.

**Tabela 4** – Dimensões acrescidas da nova proposta

Porquê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?	<b>Após?</b>
---------	--------	---------	-------	-------	--------------

Fonte: Elaboração própria.

Essa longevidade será a “prova de afirmação no mercado”, ou seja, demonstrará a capacidade de a empresa se manter competitiva, deter uma quota do mercado e obter lucros com a internacionalização. Vejamos de seguida uma justificação de apoio a esta abordagem.

#### **4- FATORES DE SUCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DO INVESTIMENTO DA EMPRESA A NO EXTERIOR**

No sentido de consolidar a utilidade de acrescentarmos a nova dimensão para a análise dos processos de internacionalização, fomos estudar com atenção um conjunto de aspetos caracterizadores da empresa A que consideramos terem contribuído para o seu sucesso no mercado internacional. Assim, e no seguimento da pesquisa efetuada salientamos:

- Análise cuidada do investimento – avaliar as oportunidades, decidir e não ser arrastado por modas (estudar com detalhe o mercado alvo e definir uma estratégia de atuação);
- Respeito pela cultura local (imperativo) – pode implicar adaptação de *standards* (demonstra flexibilidade);
- Formalização de procedimentos e formas de atuação – procura-se permitir a replicação em contextos diferentes;
- Experiência de uma retaguarda forte – gestores qualificados, boas soluções informáticas, permitindo processos de gestão descentralizada;
- Interiorização de uma política sistemática de formação – socialização de colaboradores com o espírito do grupo e atualização de conhecimentos;
- Proximidade face ao cliente (noção de serviço) – capacidade de responder e de antecipar os desejos do cliente – manutenção da mais-valia diferenciadora (qualidade do serviço);
- Criação de parcerias (geração de *networking*) – não apenas de apoio à entrada no mercado, mas também com fornecedores e áreas complementares de negócio;
- Cultura organizacional – o líder da empresa, para além de deter a decisão estratégica, vai visitando regularmente as unidades da cadeia hoteleira, o que

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

permite manter proximidade ao negócio, simultaneamente um exercício de controlo, mas também de incentivo aos gestores locais;

- Evolução estratégica - da hotelaria de lazer evoluíram para o turismo de negócios em cidade; da propriedade hoteleira (nos mercados “adquiridos”) avançaram para um posicionamento *asset light*, libertando capital para investimentos noutros mercados;

Este posicionamento permitiu cimentar uma importante base de desenvolvimento da empresa nos mercados emergentes da América Latina e contribuiu para a obtenção de escala da operação, o que é fundamental para:

- A especialização de equipas e acumulação de experiências; atração de gestores e pessoal qualificado; reforço da relação com instituições financeiras e fornecedores de bens e serviços; ganho de poder negocial junto de operadores turísticos (distribuição) e reputação junto dos clientes (atuais e potenciais);

Acresce um fator particularmente relevante:

- Reduziu a alavancagem financeira – os investimentos têm sido realizados dentro dos limites de prudência do endividamento da empresa no sentido de ter resistência para crises e/ou para a fase inicial do negócio, em que a rentabilidade pode tardar;

Todos estes aspetos ajudam a compreender o porquê de a empresa ter continuado o seu processo de expansão, desta vez para diversos países da Europa e dos Estados Unidos. Este processo é a confirmação de que a aprendizagem do processo de internacionalização atingiu um grau de maturação elevado, guindando-se ao estatuto de multinacional e passando a estar presente na primeira divisão da competitividade hoteleira, ombreando com os principais *players* internacionais nos rentáveis mercados das capitais europeias e dos Estados Unidos, para onde afluem os fluxos de novos turistas provindos dos mercados emergentes.

## CONCLUSÃO

As denominadas dimensões da internacionalização procuram sistematizar as principais etapas deste processo, havendo inúmeros trabalhos de investigação sobre a evolução das empresas, numa ou em várias destas etapas. Com esta metodologia, é possível caracterizar praticamente todas as situações de internacionalização e apresentá-las como casos de sucesso, desde que a abordagem se cinja ao curto-prazo.

Porém, estes trabalhos tendem a não explicar o que acontece no médio/longo prazo. De facto, o sucesso no exterior depende da capacidade do negócio gerar rentabilidade. No seguimento e respondendo à primeira questão que colocámos na introdução, avançamos com a proposta de uma nova dimensão na caracterização dos processos de internacionalização, que designamos de “Após”. Com a mesma procurámos identificar o que aconteceu à empresa analisada (A) e constatámos que se manteve no cenário internacional de forma rentável e em crescimento; contrariamente, a empresa espelho (B) teve que desistir da internacionalização e focalizar-se no mercado interno.

Quando uma empresa passa o teste do “Após” passamos a responder à segunda questão: é útil o estudo dos fatores caracterizadores das empresas que têm sucesso no exterior, visando melhor sustentar os processos de internacionalização. No caso da empresa A, identificamos em síntese:

- Análise cuidada do investimento e respeito pela cultura local;
- Formalização de procedimentos no sentido de permitir uma gestão descentralizada;
- Interiorização de uma política sistemática de formação e cultura organizacional;
- Criação de parcerias para construção de redes de suporte/relacionamento;
- Especialização de equipas por áreas geográficas e proximidade face aos clientes;
- Pensamento estratégico na escolha dos mercados;
- Evitar a alavancagem financeira no sentido de manter a independência do negócio e a capacidade de decisão.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Verificámos assim os elementos caracterizadores na consolidação do processo de internacionalização e crescimento/desenvolvimento da empresa hoteleira A no exterior, nomeadamente os relativos a aspetos da estratégia/gestão do negócio.

Pensamos ser esta uma vertente que é necessário continuar a investigar, pois é útil para as empresas conhecerem melhor os fatores que estão por detrás daqueles que se afirmam no mercado exterior com sucesso. Sugerimos que outros estudos possam ser desenvolvidos no sentido de confirmar esta linha de investigação, quer na nova proposta de dimensão (e ajustamento dos planos de curto, médio e longo-prazo em internacionalização), quer nos fatores críticos de sucesso (ou de insucesso, se estudarmos o recíproco).

## **BIBLIOGRAFIA**

ACEJE (2019). G.P. ou a capacidade de evitar a vaidade do investimento”, entrevista concedida a Mário Pombo. ACEGE, 13 março 2019, <https://www.acege.pt/grupo-pestana-ou-a-capacidade-de-evitar-a-vaidade-do-investimento/>, acedido a 23-11-2020.

Anderson, O. (2000). The internationalisation of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 63-92.

Anderson, O., & Buvic, A. (2002). Firm's internationalisation and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, Vol. 11 pp, 347-363.

Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2017). Foreign market entry mode choice of hotel companies: determining factors. *International Journal of Hospitality and Manage*, Vol. 62, pp. 111-119.

Andreu, R., Claver, H., Quer, D., & Laura, R. (2018). Family ownership in Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalisation. *UCJC Business and Society Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 40-75, doi:10.3232/UBR.2018.V15.N3.02.

Andreu, R., Claver-Cortés, E., Quer, D. and Rienda, L. (2020). Family involvement and Spanish hotel chains' entry modes abroad. *Current Issues in Tourism*, Vol. 23 No. 11, pp. 1375–1393. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1620186>.

Barber, J., Garcia, C. and Darder, F. (2011). Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach. *The Services Industries Journal*, Vol. 31 No. 1, pp.107-122.

Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Bianchi, C. (2006). Lessons Learned from Unsuccessful Internationalisation Attempts: Examples of Multinational Retailers in Chile. *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 1, pp. 140-147 DOI: 10.1016/j.jbusres.2005.01.002

Biografias da Madeira (2003). D.P., o senhor dos hotéis. Maio de 2003, <http://biografiasmadeira.blogspot.pt/2011/08/dionisio-pestana.html>, acessido a 14-02-2016.

Björkman, L. and Forsgren, M. (2000). Nordic international research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 6-25.

Braunerhjelm, P. and Halldin, T. (2019). Born globals – presence, performance and prospects. *International Business Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.07.004>.

Breda, Z. (2010). Network relationships and the internationalisation of the tourism economy: The case of portuguese overseas investment in the hotel sector. PhD Thesis, Universidade de Aveiro, repositório da Universidade de Aveiro.

Brida, J., Ramón-Rodrigues, A., Devesa, M. and Driha, O. (2016). The Inverted-U Relationship Between the Degree of Internationalisation and the Performance: The Case of Spanish Hotel Chains. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 17, pp. 72-81.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Brokes, M. and Roper, A. (2010). The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains. *The Services Industries Journal*, Vol. 30 No. 9, pp. 1499-1512.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th edition). Oxford University Press, USA.

Buckley, P. and Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, Vol. 91 No.36, pp. 75–87.

Buckley, P. and Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprises*. Holmes and Meier, New York.

Buckley, P. and Casson, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, (authors eds). New York: St. Martin's Press.

Carneiro, J. and Dib, L. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista de Negócios Internacionais da ESPM*, SP, Vol. 2 No. 1, pp. 1-25.

Carrasqueira, H., Garcia, P. and Carrasqueira, M. (2018). A internacionalização da hotelaria portuguesa para os mercados emergentes. *Investigaciones Turísticas*, Vol. 15, pp. 34-48, [http:// dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.02](http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.02).

Carvalho, L. (2014). Internationalisation of service-oriented companies: Case study research into hospitality group. *Tourism Management Studies*, Vol. 10 (special issue), pp. 169-173.

Castillo, G. and Quintero, J. (2013). Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo XXI: horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, Vol. 9 No 2, pp. 13-20.

Chetty, S. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No 1-2, pp. 121-142.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, Vol. 4 No 16, pp.386-405.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Coase, H. (1992) “The institutional structure of production”, *The American Economic Review*, Vol. 82, nº4.

Cooper, D. and Schindler, P. (2003), “Métodos de pesquisa em administração”, Bookman, Porto Alegre.

Czinkota, M. (1982), “Export development strategies: US promotion policies”, Praeger Publishers, NY.

Diário do Turismo (2015), “Podemos diversificar nosso modelo de negócios no Brasil”, entrevista de Paulo Atzingen, 27 de dezembro, <https://diariodoturismo.com.br/jose-roquette-pestana-podemos-diversificar-nosso-modelo-de-negocios-no-brasil/>, acessado a 14-12-2020.

Dunning, J. (1977), trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach, in Ohlin, B. Hesselborn P., Wijkman P. (eds), *The International Allocation of Economic Activity*, Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38).

Dunning, J. (1980), “Toward an eclectic theory of international production: some empirical test”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, No. 3, pp. 9-31.

Dunning, J. (2006), “Space location and distance in international business activities”, Annual Meeting of the European Academy of International Business, (Anais), Fribourg, Switzerland, December, pp. 7-9.

Exame (2018), “Dionísio Pestana - O Capitão do Império Pestana”, JHS, outubro 2018, <https://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/dionisio-pestana-o-capitao-do-imperio-25835>, acessado a 26-12-2020.

Expresso (2001), “Não faço hotéis por ganância”, *Semanário Expresso*, entrevista à jornalista Conceição Antunes, n/p, p. n/p.

Expresso (2015), “A viragem dos resultados nas Pousadas”, entrevista de Conceição Antunes, 31 janeiro de 2015, p. 19.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

García-Moina, F., Martínez, A. and Kabbara, D. (2020), “Does religion influence location choice in the hotel industry?”, *International Business Review*, Vol. 29 No 2, 101663.

Gémar, G. (2014), “Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies”, *Tourism & Management Studies*, Vol. 10 No 1, pp. 31-36.

Hotelaria Publituris (2014), “Temos uma visão completamente diferente da realidade destes países”, entrevista realizada por Carina Monteiro, n/d, p. 19-24.

Hotelaria Publituris (2017), “Este ano temos condições para entrar em mais uma capital europeia”, entrevista de Carina Monteiro, Publituris Hotelaria, 20 setembro, p. 19.

Hotels (2018), “Hotels 325 Special report”, [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com), July/August 2019, Hotels, pp.20-39.

Ietto-Gillies, G. (2005) *Transnational corporations and international productions*, Edward Elgar, London.

Ivanova, M. and Ivanov, S. (2014), “Hotel chains’ entry mode in Bulgaria”, *Anatolia*, Vol. 25 No. 1, pp. 131-135.

Jaakkola, M. (2008), “Role of location in the international market selection in hotel business: Case: SOK Corporation”, <https://www.semanticscholar.org/paper/Role-of-location-in-the-international-market-in-%3A-Ruuskanen/485d6acff24165c0dd6a3ddc1354eee3338a9dd6?p2df>, acessado a 26-12-2020.

Jésus, A., Cardoso, G. and Díaz, R. (2005), “Estrategia de internacionalización de Sol Mélia en América Latina”, *Academia - Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 35 No. 2, pp.107-134.

Johnson, C. and Vanetti, M. (2005), “Locational Strategies of International Hotel Chains”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 No 4, pp. 1077-1099.

Johanson, J., and Mattsson, G. (1988), “Internationalisation in industrial systems: A network approach”, in N. Hood and J.E. Vahlne (Eds), *Strategies in global competition*: 468–486, London: Croom Helm.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Johanson, J. and Vahlne, J. (1977), “The internationalisation process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No1, pp. 23-32.

Johanson, J. and Vahlne, J. (2009), “The Uppsala internationalisation process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 1141-1431.

Johansson, R. (2003), “Case study methodology”, International Conference MHR, Stockholm, 22-24 September 2003.

Jornal de Negócios (2020), “CR e GP abrem hotel no centro de Madrid este verão”, 21 Janeiro 2020, <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/cristiano-ronaldo-e-grupo-pestana-abrem-hotel-no-centro-de-madrid-este-verao>, acessido a 18-12-2020;

Knight, G. and Cavusgil, S. (2004), “Innovation, organisational capabilities and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, pp. 124–141.

Lam, C., Ho, G. and Law, R. (2015), “How can Asian hotel companies remain internationally competitive?”, *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 827-852.

Litteljohn, D. (1997), “Internationalisation in hotels: Current aspects and development”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 No. 5/6, pp. 187-192.

Luostarinen, R. and Welch, L. (1990), *International Business Operations*, Kyriiri Oy, Helsinki.

Manolova, T., Bush, C., Edelman, L. and Greene, P. (2002), “Internationalisation of small firms: Personal factors revisited”, *International Small Business Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 9– 31.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Marco-Lajara, Claver, C., Saez, P., Garcia, M. and Lilo, F. (2017), “Tourist districts and internationalisation of hotel firms”, *Tourism Management*, Vol. 61, August, pp. 451-464.

Mas-Ruiz, F. J., Conde, E., and Martinz, A. (2018), “Strategic group influence on entry mode choices in foreign markets”, *International Business Review*, Vol. 27 No. 6, 1259–1269. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2018.05.007.

Merriam, S. (1998), *Qualitative research and case study application on education*, Jossey-Bass, San Francisco.

O’Gorman, C. and McTiernan, L. (2000), “Factors influencing the internationalisation choices of small and medium-sized enterprises: the case of the Irish hotel industry”, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 1 No. 2, pp. 141-51.

Oviatt, B. and P. McDougall (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.

Oviatt B. and McDougal P. (2005), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 No. 1, pp. 29-41.

Paul, J. and Rosado, A. (2019), “Gradual Internationalisation vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda”, *International Marketing Review*, Vol. 36 No. 26, DOI: 10.1108/IMR-10-2018-0280.

PHG (2019) Apresentação institucional, <https://www.pestana.com/pt/contents/institucional/grupo>, acessado a 07-11-2019.

PHG (2020) Apresentação institucional, <https://www.pestanagroup.com/pt/business-development/growth/>, acessado a 27-12-2020.

Rennie, M. (1993), “Global Competitiveness Born Global”, *The McKinsey Quarterly*, No. 4, Autumn, pp. 45 - 52.

Rodtook, P and Altinay, L. (2013), “Reasons for Internationalisation of Domestic Hotel Chains in Thailand”, *Journal of Hospitality Marketing &*

Romero-Martinez, M., Garcia-Muina, E., Chidlow, A. and Larimo, J. (2019), “Formal and informal institutional differences between home and host country and location choice: Evidence from the Spanish hotel industry”, *Management International Review*, Vol. 59 No. 1, pp. 41–65.

Salazar, S., Moraes, A. and Leite, P. (2012), “Processo de internacionalización de servicios - Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21 No. 4, pp. 1035-1049.

Sheresheva, Y., Oborin, S., and Polyanskava, E. (2018), “International hotel chains in Russia: The prospects and challenges of movement from megacities to smaller cities in Russian regions”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 4, pp. 421-435.

Welch, L. and Luostarinen, R. (1988), “Internationalisation: evolution of a concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 36-64.

Wendling, J. and Calixto, C. (2020), “Internationalization of Accor Hotels in Brasil, Chile and Argentina”, *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, Vol.14 No. 1. DOI.ORG/10.15210/REAT.V14I1.16156.

Williamson, O. (1981), “The economics of organisation: The transaction cost approach”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577.

Weerawardena, J., Salunke, S, Knight, G., Sullivan, G., Mort, P. and Liesch, W. (2020), “The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalisation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 89, August, pp. 181-195.

Whitla, P. Walters, P. and Davies, H. (2007), “Global strategies in the international hotel industry”, *Hospitality Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 777-791.

Wulff, J. (2015), “Empirical research in foreign market entry mode”, PhD thesis, Aarhus University, [http://pure.au.dk/portal/files/85180694/PhD\\_thesis\\_Jesper\\_Nydam\\_Wulff.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/85180694/PhD_thesis_Jesper_Nydam_Wulff.pdf), acedido a 11-03-2019.

Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso.

Yang, Y. Luo, H. and Law, R. (2014), “Theoretical, empirical, and operational models in hotel location research”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, January, pp. 209-220.

Yeung, H. (2002), “The internationalisation of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: strategies, processes and competitive advantage”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23 N° 1, 88-102.

Yin, R. (2005), *Estudo de caso: planeamento e métodos* (3ªed) Bookman, Porto Alegre.

#### **How to cite this article:**

Carrasqueira, H.M.B., Baleiro, R.R., & Carrasqueira, A.M.C (2021). Dimensões da internacionalização das empresas: proposta de uma nova dimensão através de estudo de caso. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7 (14), 62 - 84. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>