

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO VILA GALÉ
NO BRASIL**

TIAGO FERNANDES LOURENÇO

SETEMBRO – 2023

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO VILA GALÉ
NO BRASIL**

TIAGO FERNANDES LOURENÇO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

SETEMBRO - 2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus colegas de mestrado Pedro, Miguel, Tiago e Frederico com quem tive várias vezes oportunidade de trabalhar durante o mestrado e que sempre estiveram disponíveis para ajudar.

Agradeço ao meu orientador Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado por ter aceite orientar esta dissertação e por toda a ajuda e conselhos transmitidos que permitiram a realização deste estudo.

Agradeço ao grupo Vila Galé, em particular ao Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e Dr. José António Bastos por toda a disponibilidade demonstrada e colaboração prestada na elaboração deste trabalho.

Por último, agradeço à minha família pelo apoio e por me ter facultado a oportunidade de continuar os meus estudos no ISEG.

RESUMO

Com o surgimento e desenvolvimento da globalização, o tema da internacionalização tem se tornado cada vez mais atual e pertinente no mundo dos negócios. Com um mercado cada vez mais saturado e consumidores mais exigentes as empresas procuram internacionalizar-se para dar resposta a estes problemas. Um tema complexo como a internacionalização suscita diferentes tipos de questões relativas aos comportamentos das empresas. Dessa forma, este projeto procura compreender o processo de internacionalização de uma empresa portuguesa. Para esta investigação, a metodologia considerada mais adequada foi a do estudo de caso, tendo por base o caso do grupo hoteleiro português Vila Galé no Brasil. Em 2001, a Vila Galé abriu o seu primeiro hotel no Brasil e iniciaram as operações neste mercado detendo nos dias de hoje 10 estabelecimentos hoteleiros. Assim, a presente investigação foca-se em duas questões principais: o porquê da escolha do Brasil como mercado destino e como a Vila Galé gere a subsidiária brasileira tendo em conta a estratégia global da empresa. Em suma, foi possível perceber que a opção pelo Brasil como mercado destino deu-se, entre vários fatores, pela proximidade histórica associada à língua. Ao mesmo tempo percebeu-se o papel e importância que a subsidiária tem para a empresa e como a mesma é gerida. Foi concedida autonomia à subsidiária em diferentes aspetos para que a mesma se pudesse adaptar ao ambiente local, mas tentando assegurar ao mesmo tempo uma coordenação global com a sede.

Palavras-chave: internacionalização, Brasil, subsidiária, estratégia, hotelaria

ABSTRACT

With the emergence and development of globalization, the theme of internationalization has become increasingly popular and relevant in the business world. With an increasingly saturated market and more demanding consumers, companies are looking to internationalize in order to respond to these problems. A complex topic such as internationalization raises different types of questions about companies' behavior. Therefore, this project seeks to understand the internationalization process of a Portuguese company. For this research, the methodology considered most appropriate was the case of study, based on the case of the Portuguese hotel group Vila Galé in Brazil. In 2001, Vila Galé opened its first hotel in Brazil and began operations in this market, currently owning 10 hotel establishments. This research focuses on two main questions: why Brazil was chosen as a destination market and how Vila Galé manages its Brazilian subsidiary, considering the company's global strategy. In summary, it was possible to see that the choice of Brazil as a destination market was due, among other factors, to the historical proximity associated with the language. At the same time, we were able to understand the role and importance of the subsidiary for the company and how it is managed. The subsidiary was given autonomy in several aspects so that it could adapt to the local environment, trying at the same time to ensure global coordination with the headquarters.

Keywords: internationalization, Brazil, subsidiary, strategy, hospitality

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Índice de Figuras	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.1 Internacionalização	2
2.2 Processo de internacionalização.....	3
2.3 Gestão de subsidiárias	6
2.3.1 Papéis das subsidiárias e estratégias internacionais das empresas.....	8
3. Questões de investigação	14
4. Metodologia	15
5. O grupo Vila Galé	17
5.1 Indústria do turismo e hoteleira.....	17
5.1.1 Indústria hoteleira em Portugal.....	18
5.1.2 Indústria hoteleira no Brasil	20
5.2 Breve História do Grupo Vila Galé.....	21
5.3 Caracterização do grupo Vila Galé	22
5.4 Processo de Internacionalização	24

5.5 Gestão da subsidiária no Brasil	27
6. Discussão de resultados e Conclusão	29
6.1 Discussão de resultados.....	29
6.1.1 Processo de internacionalização e escolha do Brasil	29
6.1.2 Gestão da Subsidiária brasileira	31
6.2 Conclusão geral	33
6.3 Limitações da investigação e recomendações para investigação futura	35
Referências bibliográficas	36
Anexos.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Papéis das subsidiárias	9
Figura 2 - Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por ano em Portugal	19
Figura 3 – Lista de maiores grupos hoteleiros em Portugal.....	20
Figura 4 - Marcas do grupo Vila Galé	24

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento e desenvolvimento da globalização, o tema da internacionalização tem se tornado cada vez mais atual e pertinente no mundo dos negócios. Com um mercado cada vez mais competitivo e consumidores mais exigentes as empresas procuram internacionalizar-se para dar resposta a estes problemas e adquirir vantagens competitivas. Por outro lado, a procura de gerar mais lucro e ganhar maior notoriedade também têm um peso muito importante nesta tomada de decisão. Assim, a internacionalização é considerada uma estratégia chave para as empresas continuarem o seu crescimento e sobreviverem. Após a internacionalização muitas empresas optam pelo estabelecimento de subsidiárias para gerir as suas operações no mercado estrangeiro. A gestão de subsidiárias é uma área de investigação importante uma vez que está responsável pela gestão das relações entre a empresa-mãe e a subsidiária, bem como as relações entre a subsidiária e o ambiente local em que opera.

O turismo em Portugal tem tido um crescimento exponencial nos últimos anos e dessa forma tem contribuído de forma significativa para a economia do país. São vários os grupos hoteleiros presentes em Portugal oriundos de diferentes países, no entanto com este estudo pretende-se abordar um dos grupos portugueses, a Vila Galé. A Vila Galé faz parte do pequeno lote de grupos hoteleiros portugueses que teve a oportunidade de se internacionalizar e desta forma, pretende-se compreender a sua expansão para o Brasil e como é gerida a subsidiária estabelecida neste mercado. Com isto considero que o presente estudo é atual e oportuno podendo ser assim um importante contributo para este tema.

Numa fase inicial do trabalho são explorados vários temas na revisão de literatura relativos à gestão internacional como o processo de internacionalização de uma empresa e a gestão de subsidiárias. Posteriormente, são definidas as respetivas questões de investigação as quais pretende-se dar resposta com o projeto. De seguida, é abordada a ferramenta metodológica utilizada, estudo de caso e justificação da escolha da mesma. Nos capítulos seguintes, é descrito o caso do grupo da Vila Galé e a respetiva discussão e conclusão dos resultados. Por fim, dispõe-se a lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Internacionalização

Com a globalização da economia e concorrência intensa as empresas vêm-se obrigadas a procurar novas maneiras de se manterem competitivas (Kubíčková et al., 2014). Esta tendência crescente da globalização dos mercados leva empresas a alterar a sua organização e a formam como operam optando por desenvolver a sua estratégia à escala global internacionalizando-se (Roque et al., 2019). Assim, Rahman et al. (2017) consideram que a internacionalização é uma estratégia chave para as empresas conseguirem crescer e sobreviver durante um período mais longo. Para Welch et al. (2018) internacionalização pode ser definida como um processo em que existe um aumento do envolvimento em operações internacionais. Hitt et al. (2023) indica que a internacionalização é uma estratégia através da qual a empresa vende os seus bens ou serviços fora do seu mercado interno. Por outro lado, Calof & Bealish (1995) indicam que é um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) ao ambiente internacional.

São várias as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se. Dessa forma, diferentes autores defendem diferentes motivos. De acordo com Lu and Beamish (2001), entrar em mercados externos é uma das decisões mais importantes para qualquer empresa para conseguir aumentar a sua base de clientes e manter o crescimento organizacional. Hitt et al. (2015) identificam os principais incentivos que a internacionalização pode trazer a uma empresa: permitem estender o ciclo de vida de um produto; ganhar acesso mais fácil a matérias-primas; ganhar acesso a consumidores em mercados emergentes; oportunidade de integrar as operações numa escala global. Lobo et al. (2020) após um estudo com uma série de empresas portuguesas concluem que os principais motivos para as mesmas se expandirem para outros lugares a nível de mercado interno passam pela necessidade de ganhar novos clientes, necessidade de diversificar riscos e adquirir economias de escala enquanto considerando o mercado externo são identificados as perspectivas favoráveis de crescimento em um novo mercado e o acompanhamento de clientes. Por outro lado, além destas diversas motivações, Hitt et al. (2015) consideram que existem três principais benefícios básicos para

adotar esta estratégia. Em primeiro lugar, o aumento do tamanho do mercado, uma vez que em muitas situações o mercado doméstico onde a empresa se encontra está saturado e não permite o crescimento desejado. Desta forma, aderir a um mercado internacional maior irá permitir potenciais retornos mais elevados representando ao mesmo tempo menos risco para a empresa. O segundo benefício identificado pelos autores são o desenvolvimento de economias de escala e a aprendizagem. As empresas ao expandirem-se para outros mercados internacionais estão mais suscetivas a desenvolver economias de escala permitindo assim reduzir custos. Simultaneamente, operar em mercados internacionais permite às empresas ganhar novos conhecimentos (Hilmersson & Johanson, 2017), melhorar as atividades de Investigação e Desenvolvimento para que eventualmente consigam inovar e destacar-se no mercado (Hitt et al., 2015). Por fim, temos o ganho de vantagem competitiva através da localização. Ou seja, com a localização das instalações da empresa fora do mercado doméstico irá permitir trazer uma série de benefícios como acesso a mão-de-obra barata, novos clientes, recursos críticos, etc. (Hitt et al., 2015).

2.2 Processo de internacionalização

Uma das decisões mais importantes no processo de internacionalização trata-se do modo de entrada que vai ser utilizado. A escolha do modo de entrada refere-se à forma como uma empresa pretende desempenhar as suas atividades comerciais e o grau de participação num mercado externo (Zhi et al., 2017). São vários os fatores que afectam a decisão de uma empresa sobre como entrar em mercados externos e em cada caso a mesma deve escolher a que melhor se adequa à sua situação. Em determinados casos as empresas seguem um modelo específico começando por exportações e avançando progressivamente até à criação de uma nova subsidiária no país destino (Hitt et al., 2023; Johanson, & Vahlne, 1977). Noutros casos as empresas podem adotar diferentes modos de entrada para mercados destino diferentes de acordo com as suas necessidades. A decisão sobre qual o modo de entrada utilizar resulta principalmente das condições competitivas da indústria; da situação do país e das políticas governamentais; e do conjunto único de recursos, capacidades e competências nucleares da empresa (Hitt et al., 2023). De acordo com Davis et al. (2000) existem 5 principais modos de

entradas em mercados externos: exportação, licenciamento, *joint ventures*, aquisições e investimentos *greenfield*. No entanto, Welch et al. (2018) defendem que os modos de entrada podem-se dividir em três grupos: modos contratuais, de exportação e modos de investimento. Para que este processo de internacionalização seja bem-sucedido, Bose (2016) identifica 4 competências principais que uma empresa deve possuir: treino de capacidades, uma estratégia de rede bem montada, criação de políticas de desenvolvimento e a capacidade de inovar.

Existem várias teorias existentes para explicar o complexo processo da internacionalização. Entre eles podemos identificar as *Born Global*, a Teoria do Paradigma Eclético (modelo OLI), Modelo de Uppsala e Teoria das Redes. Cada modelo tem as suas características que se traduzem em consequências específicas para as empresas (Hill & Hwang & Kim, 1990). A Teoria do Paradigma Eclético criada por Dunning (1992) permite avaliar a opção do Investimento Direto Estrangeiro com base em 3 pilares: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internacionalização. As vantagens de propriedade demonstram como os recursos únicos de uma empresa criam vantagens competitivas e ajudam a competir com os concorrentes nos mercados estrangeiros; as vantagens de localização são determinadas os recursos que devem ser investidos na entrada num novo país, bem como as barreiras à entrada e adversidades a que a empresa é exposta; as vantagens de internacionalização avaliam se as empresas optam por realizar as suas atividades da cadeia de valor internamente para reduzir custos ou através de transações no mercado. Outra das teorias mais comuns é a das *Born Global*, que procura explicar o fenómeno de empresas pequenas que desde a sua criação têm o objetivo de descobrir e explorar oportunidades em diversos países, internacionalizando-se assim desde muito cedo (Melen e Nordman, 2009). Esta teoria opõe-se a muitas outras que defendem que a internacionalização deve ser um processo lento e gradual (Rennie, 1993).

Contudo, uma das teorias mais presentes na literatura e frequentemente identificada nos processos de internacionalização das multinacionais é o Modelo de Uppsala, modelo este baseado em fatores comportamentais e psicológicos. O Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977) procura explicar as características do processo de internacionalização das empresas. Para os autores, a internacionalização é o resultado de

várias decisões incrementais que juntas representam o processo de internacionalização. Desta forma, este modelo tem por base um aumento gradual do envolvimento internacional por parte das empresas em que por um lado existe um desenvolvimento do aumento de conhecimento do mercado estrangeiro e por outro um aumento do compromisso de recursos gastos nesse mercado (Johanson & Vahlne, 1990). Outra característica associada a este modelo é que as empresas frequentemente optam por se internacionalizar inicialmente para mercados onde a distância psíquica é menor. Esta distância psíquica pode ser definida como os fatores que impedem o fluxo de informação da empresa para o mercado externo (diferenças na cultura, linguagem, educação, culturas organizacionais, etc.) Ou seja, esta distância traz dificuldades devido à falta de conhecimento sobre o país alvo e o seu funcionamento e criando barreiras à colaboração e cooperação (Johanson & Vahlne, 1990). Esta distância vai afetar todas as etapas da internacionalização desde o pré-investimento, forma de entrada, pós-investimento, etc. (Beugelsdijk et al., 2018). Dessa forma, as empresas primeiramente expandem-se para mercados que detenham mais conhecimentos ou para mercados mais próximos culturalmente e/ou geograficamente (Johanson & Vahlne, 1990). Há medida que vão ganhando conhecimento com sua experiência internacional vão se expandido para países culturalmente mais distantes. (Beugelsdijk et al., 2018). Se as empresas conseguirem gerir de forma positiva a distância psíquica, elas irão conseguir ser bem-sucedidas em mercados em que esta distância é grande. Para alcançar este sucesso, podem-no conseguir através da formação de alianças ou aumentando gradualmente a distância com o tempo. (Hitt & Li & Xu, 2015).

Desde Johanson & Vahlne (1977) que houve várias mudanças no mundo, mudanças essas de caráter econômico, regulamentar e ao nível do comportamento das empresas. Com a evolução, o mundo dos negócios começou então a ser visto como uma rede formada por relacionamentos (Johanson, & Vahlne, 2009). Esta rede de relacionamentos está na base da Teoria das Redes. De acordo com esta teoria, Johanson & Mattsson (1988) definiram internacionalização como a criação, desenvolvimento e manutenção de relações com os participantes da rede em mercados estrangeiros. Estes relacionamentos oferecem possibilidade de aprendizagem e de criação de confiança e compromisso aspectos estes bastante importantes para uma internacionalização de sucesso (Johanson & Vahlne, 2009). Com a atualização do Modelo de Uppsala é colocado um ênfase significativo no papel das

relações de rede no processo de internacionalização. Estudos recentes investigaram os diferentes tipos de redes que as empresas desenvolvem e o seu impacto nas estratégias de expansão internacional das empresas, redes estas que podem ser de cariz empresarial, social ou digital (Andersson & Forsgren, 2016). De acordo com Zain et al. (2006), a teoria das redes e os relacionamentos motivam as empresas a internacionalizar-se, permitindo assim auxiliar na escolha de mercado e forma de entrada no mesmo; ganhar acesso a outras relações e canais; ajudar a reduzir custos e riscos e facilitar o processo de internacionalização. Uma outra razão pela qual as empresas devem formar e associar-se a estas redes está associada ao facto de muitas vezes estarem dependentes de recursos alheios para terem uma internacionalização bem-sucedida. Quando têm falta de recursos, as empresas vêem-se obrigadas a virar a sua atenção para outras empresas de modo a ultrapassar este obstáculo (Yoon et al., 2020). Os mesmos autores também defendem que para um melhor desempenho internacional, as empresas devem melhorar a capacidade de recolher e analisar informações úteis dos mercados alvo de modo a garantir uma integração na rede de relacionamentos mais efetiva. Uma rede que permita a comunicação com distribuidores, importadores, governos locais, e outros irá também contribuir para o sucesso da empresa.

2.3 Gestão de subsidiárias

Com o crescente fenómeno da globalização e conseqüentemente aumento de empresas multinacionais o tema da gestão de subsidiárias, a relação entre sede-filial e o grau de autonomia atribuído às subsidiárias são um problema que cada vez mais empresas enfrentam tendo assim atraído um forte interesse académico na área da gestão e estratégia (Sven A., 2010). As subsidiárias são estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas multinacionais para alargar as suas operações internacionalmente (Birkinshaw & Hood, 1998). Rugman et al. (2011) identificam uma multinacional como uma carteira de subsidiárias diferenciadas, mas interdependentes entre si. Ou seja, a empresa comanda uma série de recursos espalhados pelo mundo em que cada subsidiária controla parte desta reserva de recursos. Organizar as relações entre sede e respetivas subsidiárias é um desafio chave para os gestores de empresas multinacionais (Nohria & Ghoshal, 1994).

Atendendo à problemática da gestão de subsidiárias, de acordo com Nohria & Ghoshal (1994), a sede não consegue efetivamente tomar todas as decisões numa empresa uma vez que não possui o conhecimento único das filiais. Ao mesmo tempo, a sede não pode conceder todos os direitos de decisão às filiais, uma vez que os interesses locais de filiais nem sempre podem estar alinhadas com os interesses globais da empresa. Assim surge a problemática de como devem ser geridas as relações entre sede-filiais e qual o grau de autonomia as mesmas devem ter. Prahalad e Doz (1987) defendem que cada contexto subsidiário é diferente e, portanto, cada relação apresenta um problema de controlo diferente devendo ser gerido em conformidade. Para se melhor entender as diferenças nas diferentes subsidiárias deve-se ter em conta dois fatores: a complexidade de o ambiente local da filial, e (ii) o nível de recursos possuídos pela filial (Nohria & Ghoshal, 1994). À medida que a complexidade do ambiente local em que a subsidiária está localizada cresce, a importância do conhecimento local aumenta e a subsidiária deve ter maior influência na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, conforme se expande o nível de recursos detidos pela filial, os custos da agência ou o risco associado às subsidiárias agirem no seu próprio interesse também aumentam. (Nohria & Ghoshal, 1994).

A gestão de subsidiárias pode ser influenciada por um diverso número de fatores. O grau de autonomia que a filial dispõe na tomada de decisões representa um dos mais importantes. Segundo Birkinshaw & Pedersen (2009), as subsidiárias a quem são atribuídas mais autonomia, têm mais liberdade para inovar e responder às condições do mercado local. No entanto, como as filiais têm a sua vida própria, nem sempre os interesses das filiais podem convergir totalmente com os da multinacional (Simões et al., 2002). Os mesmos autores defendem que existem três grupos de fatores que influenciam a autonomia das subsidiárias: as competências da subsidiária, integração corporativa, integração local. Estes grupos de fatores interagem entre si e não devem ser vistos de forma independente. Os mesmos defendem que não existe um nível ideal de autonomia geralmente aplicável variando assim de caso para caso. Um dos fatores mais relevantes para os autores é a rotação dos gestores. Quando existe alta rotatividade dos mesmos a autonomia das subsidiárias irá ser menor. Este alto turnover é essencial em casos em que o objetivo passe por ter filiais receptivas que sejam estritamente geridas e funcionem de acordo com os requerimentos da empresa mãe. No entanto, isto diminui a interação local e restringe a iniciativa das subsidiárias. Por outro lado,

caso o objetivo seja que a subsidiária contribua por si, adquira certas competências e se desenvolva em conjunto com o ambiente local, deve-se optar por adotar um gestor a longo prazo (Simões et al., 2002).

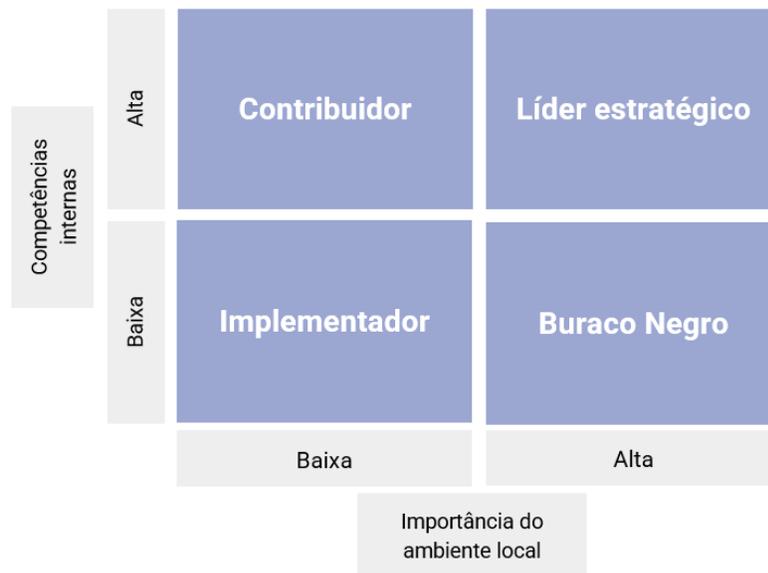
2.3.1 Papéis das subsidiárias e estratégias internacionais das empresas

As subsidiárias das multinacionais estão na origem de muitos desafios empresariais internacionais, uma vez que operam em ambientes internacionais complexos e controlam algumas das vantagens específicas da empresa tendo cada uma o seu papel. O papel de uma subsidiária pode ser definido como a sua tarefa específica ou a sua estratégia dentro da organização global (Morschett et al., 2015).

Diversos autores sugerem diferentes maneiras de classificar os vários tipos de papéis que as subsidiárias desempenham dentro das multinacionais. Estes papéis são influenciados por diversos fatores como o contexto externo da subsidiária, contexto interno (recursos e competências da subsidiária), variáveis de coordenação como o nível de autonomia e por fim a estratégia/missão da subsidiária (Morschett et al., 2015). Ao mesmo tempo, Rugman et al. (2011) defendem que cada subsidiária não é apenas definida pelos recursos que dispõe mas também pelos recursos externos a que consegue aceder dentro do ambiente onde está inserida. Para melhor se entender os papéis das subsidiárias dentro das multinacionais pode-se recorrer à tipologia desenvolvida por Bartlett & Ghoshal (1986). Esta tipologia é baseada em duas principais dimensões:

1. Importância estratégica do ambiente local que depende do seu potencial significado para a estratégia global da empresa e é afetada por fatores como o tamanho do mercado ou por características diferenciadoras que disponham (avançado tecnologicamente, por exemplo) e possam ser importantes para a estratégia da empresa.
2. Nível de competências e capacidades internas da subsidiária transferidas pela rede da multinacional ou adquiridas autonomamente (Rugman et al., 2011).

Figura 1 - Papéis das subsidiárias



Fonte: Adaptado Bartlett & Ghoshal (1986)

Com base nestas duas dimensões, Bartlett & Ghoshal (1986) assumem quatro papéis desempenhados pelas subsidiárias representados na figura 1:

1. O Líder estratégico é caracterizado pelo alto nível em ambas as dimensões e como tal, o seu corresponde a inovar e contribuir para o desenvolvimento da estratégia de negócio da EMN (Reade, 2001). Desta forma, ao assumir este papel, a subsidiária pode por exemplo assumir a liderança dentro da multinacional em relação a certo produto ou função. Para esta tipologia, o controlo deve ser descentralizado em que a principal tarefa da sede consiste em apoiar a filial com os recursos e liberdade necessária para desempenhar as suas funções (Morschett et al., 2015).
2. Já com um nível alto de competências, mas uma baixa importância estratégica do ambiente local existe o Contribuidor. Neste caso o seu papel passa por aplicar o seu ponto forte, as competências e capacidades distintivas no mercado mais pequeno ou menos relevante onde se insere. Em termos de gestão e controlo estas subsidiárias podem ser controladas centralmente, no entanto deve-se ter em conta a gestão local (Reade, 2001; Morschett et al., 2015).
3. O Implementador está classificado com um nível baixo nas duas dimensões, ou seja, dispõe das competências mínimas para manter a sua operação num mercado de menor

importância. Como não tem capacidades para contribuir para a estratégia da empresa, o seu trabalho passa por explorar o potencial do mercado local e aplicar a estratégia definida pela empresa-mãe. Para gerir estas subsidiárias deve existir um controlo por parte da empresa mãe recorrendo a várias ferramentas para esse fim. (Morschett et al., 2015).

4. O Buraco negro dispõe de uma classificação baixa em termos de capacidade interna, mas alta na importância do mercado. Esta tipologia existe, pois existem mercados tão importantes que é necessário a presença local da empresa para manter a sua posição global (Morschett et al., 2015). Nestes casos, o papel principal consiste em controlar a concorrência e aumentar progressivamente a quota de mercado (Reade, 2001). Rugman & Verbeke (2003) sugerem que de modo a tornar este tipo de subsidiárias mais efetiva a subsidiária deve arranjar um parceiro estratégico que lhe permita melhorar e evoluir as fracas competências e capacidades internas que lhe estão associadas.

Enquanto que com os papéis das subsidiárias o objetivo passa por perceber as funções que as mesmas desempenham dentro das multinacionais, as estratégias internacionais visam otimizar a coordenação e o controlo das filiais em vários locais desempenhando assim um papel crucial nas empresas multinacionais. A gestão eficaz das subsidiárias é essencial para que as multinacionais atinjam os seus objetivos globais (Hitt et al., 2023).

Para se melhor entender as estratégias adotadas pelas empresas multinacionais no que concerne as suas subsidiárias pode-se recorrer ao modelo *Integration-Responsiveness* desenvolvido por Prahalad and Doz (1987). Este modelo é utilizado para explicar o problema estratégico originado pelo binómio integração global - responsabilidade local que as empresas se confrontam à medida que se expandem internacionalmente. Este modelo baseia-se no facto de as empresas serem pressionadas a adotar uma abordagem integrada das suas atividades globais coordenando as suas filiais e estratégias para atingir a máxima eficiência e vantagem competitiva. Por outro lado, as empresas enfrentam outro conjunto de pressões para adaptar as suas atividades às circunstâncias locais dos países onde operam (responsividade local). A responsividade local pode ser definida como a forma como as filiais respondem às diferenças locais nas preferências dos consumidores. As multinacionais podem

alcançar a mesma através da adaptação de um produto ou da sua estratégia de marketing às aos gostos e circunstâncias locais (Harzing, 2000). Estas duas pressões combinadas formam o modelo *Integration-Responsiveness*. Barlett & Goshal (1999), adaptando este modelo, desenvolveram quatro estratégias internacionais:

a) Multinacional

Uma estratégia multinacional envolve um baixo nível de integração global e um elevado nível de responsividade local focando-se na concorrência dentro de cada país em que a empresa compete. Esta estratégia é composta por uma estrutura divisional a nível geográfico em que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para as subsidiárias concedendo autonomia às mesmas de modo a que possam satisfazer e ajustar-se aos gostos locais (Donaldson & Joffe, 2014; Hitt et al., 2023). Assim, o conhecimento é desenvolvido e retido em cada filial (Barlett & Goshal, 1998).

b) Global

Já a estratégia global é representada por um elevado nível de integração global com um baixo grau de responsividade local. Desta forma, adota-se uma estratégia funcional a nível mundial e centralizada que proporciona uma coordenação detalhada entre as filiais estrangeiras e a empresa principal (Donaldson & Joffe, 2014). Esta estratégia pressupõe uma maior padronização dos produtos e obtenção de economias de escala. Por vezes, as grandes empresas multinacionais, particularmente aquelas com múltiplos produtos a serem vendidos em muitos mercados diferentes, utilizam uma estratégia multinacional com algumas linhas de produtos e uma estratégia global com outras (Hitt et al., 2023). Nesta estratégia, o conhecimento é desenvolvido e retido no centro não havendo assim passagem para as filiais (Barlett & Goshal, 1998).

c) Internacional

Uma empresa que adote um estratégia internacional dispões de baixos graus de integração e responsabilidade local não beneficiado assim das vantagens destes dois fatores. Nesta estratégia o departamento internacional na empresa mãe está responsável por coordenar as respetivas filiais estrangeiras (Donaldson & Joffe, 2014). Ao mesmo tempo as filiais devem adaptar-se e tirar partido das competências da empresa mãe (Barlett & Goshal, 1998). A esta

estratégia é associado uma fraca uma capacidade processamento de informação entre filiais e empresa mãe sendo assim apropriado para empresas que baseiam a sua atividade em exportações/importações ou com operações estrangeiras limitadas (Donaldson & Joffe, 2014). Ao nível de passagem de conhecimento, o mesmo é desenvolvido na empresa mãe e posteriormente transferido para as outras filiais (Barlett & Goshal, 1998).

d) Transnacional

No que respeita a estratégia transnacional, esta procura integrar as características da capacidade de resposta local, da integração global e da partilha e desenvolvimento de conhecimento (Barlett & Goshal, 1991). Esta abordagem transnacional permite manter as operações coordenadas e em contacto à escala global mantendo ao mesmo tempo eficácia do mercado sem perder a competitividade (Li, 2021). No entanto, esta estratégia é a mais difícil de conseguir porque a integração global requer uma estreita coordenação global enquanto a capacidade de resposta local requer flexibilidade local podendo assim gerar-se conflitos provenientes destas duas pressões (Hitt et al., 2023). De acordo com Stonehouse (2004) e Bartlett & Ghoshal (1998) para ser bem sucedida, esta estratégia deve apresentar as seguintes características: forte gestão geográfica para permitir a capacidade de resposta local de acordo com as necessidades locais de cada mercado; forte gestão empresarial baseada no produto global de modo a alcançar eficiência e integração globais, racionalização da produção e fornecimento global a baixo custo; forte gestão funcional a nível mundial para desenvolver e transferir as suas principais competências através da aprendizagem organizacional. As estratégias transnacionais estão a tornar-se cada vez mais necessárias para competir com sucesso nos mercados internacionais. Isto porque o contínuo aumento da competição a nível global pressiona as empresas a reduzir os seus custos. Em simultâneo, a necessidade de criação de fornecer produtos diferenciados que colmatem as necessidades únicas dos consumidores, força as empresas a diferenciar os seus produtos de acordo com as preferências dos mercados locais (Hitt et al., 2023).

A transferência de conhecimentos e a inovação são fatores-chave para o sucesso da estratégia transnacional. A gestão dos conhecimentos na subsidiária está responsável pela transferência de conhecimentos da sede para as subsidiárias e vice-versa, o ganho de conhecimentos através do ambiente local, a partilha de conhecimentos com outras unidades da empresa e o

desenvolvimento de novas capacidades baseadas no conhecimento adquirido. Estas duas últimas características são a base para o ganho de vantagens específicas da subsidiária, de competitividade nos mercados externos e de poder de negociação dentro de negociações internas da empresa (Ciabuschi et al., 2012; Meyer et al., 2020). A fim de se obter uma integração global na estratégia transnacional, o conhecimento é desenvolvido em conjunto e partilhado mundialmente entre todas as filiais e empresa mãe (Barlett & Goshal, 1998). Neste tipo de estratégia, é bastante importante o papel dos expatriados nas filiais uma vez que funcionam como fontes de transferência de conhecimento entre a sede e as subsidiárias. Consequentemente, é possível notar um número maior de expatriados em subsidiárias de empresas transnacionais comparando com empresas que adotem estratégias multinacionais ou globais, por exemplo (Harzing, 2000). Existem 3 perspectivas teóricas que visam explicar os processos de gestão do conhecimento: as baseadas em recursos, em redes e institucionais. Estas diferentes perspectivas fornecem informações sobre a forma como as subsidiárias podem gerir eficazmente o conhecimento e a inovação no centro da empresa, tendo em conta os recursos, as redes e os contextos institucionais em que operam (Meyer et al., 2020):

1. Perspetivas baseadas em recursos: Esta perspetiva centra-se nos recursos disponíveis para as subsidiárias que lhes permitem adquirir e criar novos recursos. As subsidiárias reúnem, filtram e selecionam informações do seu ambiente local, o que conduz à inovação e à transferência de conhecimentos dentro da organização (Monteiro & Birkinshaw, 2017). No entanto, há um desacordo quanto à importância relativa do ambiente local e da sede como fontes de conhecimento. Colakoglu, Yamao, & Lepak (2014) argumentam que o ganho de conhecimento através do ambiente local é o mais importante para a inovação da subsidiária enquanto Asmussen, Foss, & Pedersen (2013) sugerem que a partilha de conhecimento oriundo do país de origem combinado com o conhecimento interno e externo irá beneficiar mais as outras unidades dentro da empresa.

2. Perspectivas baseadas em redes: As redes internas e externas desempenham um papel crucial na atração de conhecimentos, no desenvolvimento de competências e no desempenho da inovação das filiais. A integração interna com outras unidades da empresa multinacional, nomeadamente a sede, permite às filiais aceder a recursos valiosos baseados no conhecimento. A integração externa em redes locais permite que as subsidiárias utilizem os

recursos disponíveis no ambiente local. Os diferentes tipos de integração em rede, incluindo as redes comerciais e a integração em redes técnicas, contribuem para a capacidade das filiais de assimilarem conhecimentos e gerarem inovações. (Isac et al. 2019; Unç & Rodriguez, 2018)

3. Perspectivas institucionais: As perspectivas institucionais examinam a forma como as pressões externas das instituições, como a regulamentação e a cultura, influenciam os processos de gestão dos conhecimentos. As instituições do país de acolhimento podem moldar a inovação das subsidiárias, fornecendo recursos e apoio ao desenvolvimento tecnológico permitindo que as empresas invistam mais em Investigação e Desenvolvimento. (Pisani & Ricard, 2018). As diferenças entre as instituições do país destino e do país de origem da empresa multinacional podem afetar os processos de gestão dos conhecimentos. As diferenças institucionais, incluindo as diferenças culturais e regulamentares, podem dificultar ou melhorar a partilha e a integração dos conhecimentos (Clark & Ramachandran, 2019).

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão de literatura e dos respetivos temas abordados foi possível chegar a duas questões de investigação que suportaram o desenvolvimento deste estudo.

A internacionalização é um processo complexo que envolve vários tipos de decisões começando pela própria decisão de se internacionalizar. Dentro dessas decisões é importante perceber os motivos que levaram a esta escolha, estabelecer objetivos e delinear uma estratégia. As motivações são diversas e podem variar entre necessidade de diversificar riscos, aumentar o tamanho do mercado, desenvolver economias de escala, a aprendizagem, etc. Outra das decisões mais importantes passa por escolher o mercado destino. Desta forma, surge a questão de qual será o país destino para onde se vai expandir as operações. Será que o Brasil foi a única hipótese ponderada pelo grupo Vila Galé ou a escolha envolveu mais países? Qual o papel que as redes e os relacionamentos tiveram neste processo e de que forma auxiliaram a Vila Galé? Ao tomar esta decisão de escolha são tomados diversos fatores em

conta como a proximidade geográfica, distância psíquica, o ganho de vantagem competitiva através da localização, etc. Assim, com a primeira questão de investigação pretende-se investigar este tema mais a fundo e dar resposta à questão “Porque a Vila Galé escolheu Brasil como mercado destino?”

Com a subsidiária estabelecida no país destino deve-se compreender as decisões que envolvem a mesma a nível de gestão internacional. De modo a que seja possível conseguir-se atingir os objetivos propostos, é essencial uma gestão eficaz das subsidiárias. Por conseguinte, é importante perceber qual o papel que a subsidiária vai ter na empresa e a estratégia internacional que a empresa vai adotar. Será que se vai optar por uma estratégia mais centralizada ou descentralizada? Organizar as relações entre a sede e as respetivas subsidiárias é um desafio chave para os gestores. Nestas decisões há que ter em conta fatores como a autonomia que se disponibiliza à subsidiária, a integração da estratégia da subsidiária na estratégia global da empresa, as capacidades e competências da mesma, como se realiza o controlo e quais os mecanismos utilizados, etc. Outro fator a ter em conta é como se trata a gestão do conhecimento. Com os diferentes tipos de estratégias internacionais o desenvolvimento e difusão do conhecimento pode ter diferentes abordagens por parte da multinacional. De acordo com a estratégia seguida, o conhecimento pode ser desenvolvido e retido ou partilhado entre a sede e as diversas filiais. Tendo em conta os diferentes temas abordados, surge a segunda questão de investigação “Como a Vila Galé gere a subsidiária no Brasil?”

4. METODOLOGIA

A presente dissertação tem como objetivo estudar temas relativos ao processo de internacionalização e gestão de subsidiárias da Vila Galé no mercado brasileiro. A investigação é de natureza qualitativa uma vez que a informação a ser tratada para se responder à questão de investigação não vai ser baseada em dados numéricos nem suportada por técnicas estatísticas.

Existem várias maneiras de realizar investigação na área das ciências sociais tendo cada uma delas as suas vantagens e desvantagens de acordo com a natureza da investigação a realizar

(Yin, 2018). Das várias ferramentas metodológicas possíveis, a metodologia mais adequada para dar resposta às questões de investigação identificadas é o estudo de caso. Farquhar (2012) defende que os estudos de caso são investigações empíricas, uma vez que se baseiam no conhecimento, na experiência e na recolha e análise de dados. Invés de se analisar grandes amostras de dados como acontece em questionários, é possível reduzir os objetos de estudo para um número pequeno permitindo assim que o estudo de caso consiga analisar mais em detalhe determinado tópico ou fenómeno. Os estudos de caso são a melhor metodologia a ser utilizada quando: o investigador tem pouco controlo sobre os eventos; o assunto a ser tratado é atual e dentro de um contexto real; se vai abordar perguntas do tipo “Como” e “Porquê” (Yin, 2018). Para o mesmo autor, definir as questões de investigação num caso de estudo é uma das etapas mais importantes. As questões devem ter conteúdo (o que aborda a minha investigação) e forma (fazer perguntas do tipo “como”, “porquê”, “qual”, “onde”). Uma vez que a investigação proposta cumpre estes requisitos considera-se pertinente o uso desta metodologia. O presente estudo de caso foi auxiliado pela realização de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva cujo o objetivo passa por recolher dados e informação através de diferentes ferramentas com a finalidade de responder às perguntas de investigação e ao tema estudado. Yin (2018) defende que a utilização de um processo de triangulação reduz a incerteza da informação angariada. Com o objetivo de garantir uma informação mais fiável, foi realizada uma triangulação de informação utilizando múltiplas fontes de recolha de informação e comparando as mesmas entre si.

Por outro lado também se procedeu à elaboração de uma triangulação de métodos recorrendo a diferentes métodos de recolha de dados. Para a recolha de dados primários procedeu-se a várias entrevistas com membros da Vila Galé que disponham de informação relevante relativamente ao tema em estudo. As entrevistas foram de carácter semi-estruturado de modo a haver alguma flexibilidade durante a mesma com uma abordagem exploratória de orientação qualitativa. Os respetivos guiões encontram-se em anexo. A primeira entrevista foi realizada ao CEO do grupo, Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e focou-se em questões relacionadas com processo de internacionalização em si e a escolha do Brasil como mercado destino. A segunda entrevista foi realizada com o COO da subsidiária no Brasil Dr. José António Bastos e incidiu na gestão da subsidiária e relação da mesma com a empresa mãe. Como fonte de dados secundários recorreu-se a artigos científicos encontrados em diversas

fontes online (Scopus, Web of Science, etc.), livros e teses encontradas no Repositório Científico da Universidade de Lisboa e na Biblioteca digital do ISEG (B-on), relatórios e outros documentos internos pertencentes à Vila Galé disponíveis online e fornecidos pelo grupo (relatórios de contas, press kit, ficheiros técnicos das unidades hoteleiras).

5. O GRUPO VILA GALÉ

5.1 Indústria do turismo e hoteleira

O turismo é um dos fatores mais importantes para a economia de vários países e nos últimos anos tem registado um crescimento significativo, impulsionado por fatores como o aumento da globalização, o aumento do rendimento disponível e o crescimento das plataformas de reservas online (*Site* WTO, 2018). Para satisfazer as necessidades dos turistas é necessário uma série de serviços desde alojamento, restauração, transporte, entretenimento, etc. No entanto, o alojamento é considerado dos mais importantes uma vez que de acordo com a definição de turista pelo INE, é necessário pernoitar pelo menos uma noite no país destino para se ter esta designação (*Site* INE, 2023). A hotelaria desempenha um papel significativo no setor do turismo uma vez que para além de fornecer alojamento, dispõe de outro tipo de serviços como entretenimento, restauração - comida e bebidas, organização de eventos, etc. (Borisova, 2018). De notar que a indústria hoteleira difere-se de outro tipo de indústrias e setores económicos em diversas formas: o processo ligado à indústria não é repetitivo uma vez que diferentes clientes têm diferentes necessidades havendo assim necessidade de adaptar e uma menor padronização de serviços; outro fator passa pelo alto de nível de investimento que é necessário ter numa fase inicial e retorno mais lento podendo ser assim considerado para muitos uma indústria menos atrativa (Figueiredo, 2017).

O surgimento de novas categorias de hotéis, aparecimento de novos nichos de mercados ligados às diferentes necessidades dos consumidores implica que este ramo esteja em constante desenvolvimento. Na atualidade, dispôr de boas infraestruturas ou serviços é insuficiente uma vez que há uma constante necessidade inovar e renovar serviços

(Figueiredo, 2017). Ali et al. (2021) consideram que satisfazer e reter clientes foi reconhecido como um dos fatores mais importantes no ramo hoteleiro e responder aos seus pedidos continua a ser o maior desafio.

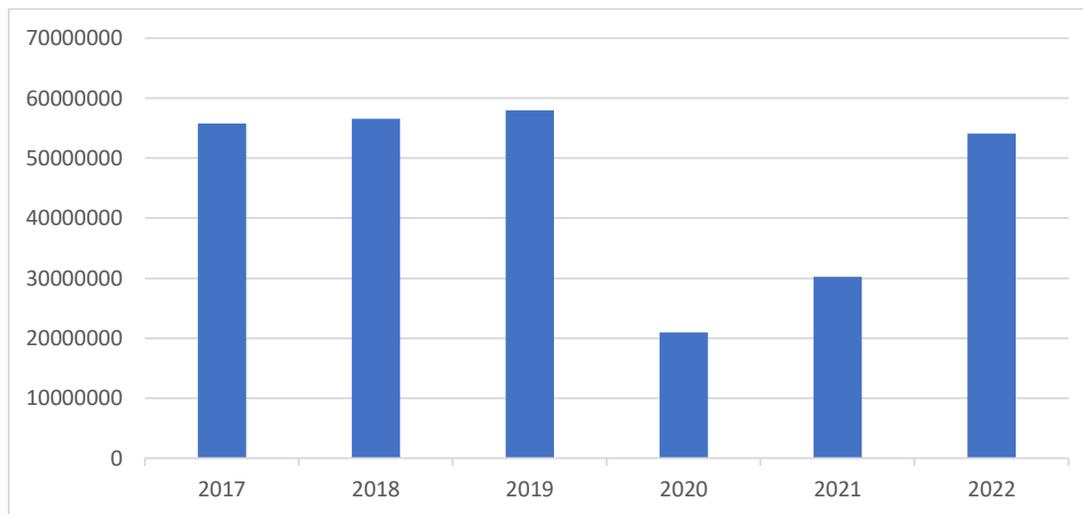
Com o crescente ênfase na sustentabilidade e o aumento contínuo da consciência ambiental entre os clientes e outros *stakeholders* cada vez mais hotéis têm investido em práticas e tecnologias inovadoras ecológicas como forma de aumentar a sua quota de mercado, melhorar a sua imagem e obter uma vantagem competitiva (Liu & Hu, 2022). Assim, os estabelecimentos turísticos devem-se adaptar e adotar práticas sustentáveis para se manterem competitivas e para a construção de um futuro melhor para todos (WTO, 2019). Esta crescente preocupação ambiental levou ao surgimento de uma série de fatores internos e externos que motivou os grupos hoteleiros nos últimos anos a serem mais ecológicos (Abdou et al., 2022). Os fatores externos englobam o aumento do consumo por parte dos consumidores de produtos e serviços ecológicos, a maior pressão legislativa imposta pelos governos em relação a este tópico, a pressão da concorrência, necessidade de adaptação à degradação ambiental e às alterações climáticas (Merli et al., 2019). Os fatores internos, por outro lado, incluem o compromisso organizacional com a sustentabilidade ambiental, a preocupação com o ambiente por parte do pessoal do hotel e os possíveis benefícios financeiros (Hashim et al., 2016).

Considerando o futuro deste setor, a indústria hoteleira vai enfrentar certos riscos nos próximos anos desde o aumento da oferta de produtos alternativos, a dificuldade em contratar e reter mão-de-obra qualificada, crescimento dos mercados concorrentes e capacidade de adaptação a novas tecnologias (Delloite, 2020).

5.1.1 Indústria hoteleira em Portugal

A indústria hoteleira juntamente com o setor do turismo fazem parte dos maiores impulsionadores da economia nacional contribuindo ao mesmo tempo para a criação de diversos postos de trabalho, podendo ser assim considerados setores estratégicos do país (Costa & Palmeira, 2013).

Figura 2 - Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por ano em Portugal



Fonte: INE

Olhando para o panorama do setor hoteleiro em Portugal através do gráfico, pode-se notar um crescimento gradual do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros por ano desde 2017. Este aumento pode ser justificado pelo investimento e medidas tomadas pelo governo e o Turismo de Portugal há vários anos para dinamizar este setor e o país. Algumas destas medidas passam por: Organizar a educação e a formação para o setor do turismo, elaboração de um plano de ação para apoiar a indústria turística, dinamizar projetos de Investigação e Desenvolvimento com incidência no turismo, etc. (Costa & Palmeira, 2013; Governo Portugal, 2021). Todavia, este aumento foi interrompido devido às consequências causadas pela pandemia do COVID-19 que afetou de forma crítica este setor. Apesar dos vários impactos negativos da pandemia, a mesma também trouxe algumas consequências positivas uma vez que obrigou e permitiu que os hotéis se inovassem, que adotassem uma comunicação mais eficiente e que tivessem um melhor cuidado com clientes internos e externos, resultando numa melhoria da qualidade do serviço hoteleiro (Milovanovic, 2021). Com o levantamento das restrições, houve uma consequente recuperação do setor e crescimento no número de dormidas permitindo assim que em 2022 se tenha atingido números pré-pandémicos.

Figura 3 – Lista de maiores grupos hoteleiros em Portugal

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de management	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional	
Atual	2019		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	☰	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	73	3,4%	8.337	5,5%	17.289	5,4%	✓
2	2	☰	Vila Galé Hotéis	25	1,2%	4.586	3,1%	9.392	2,9%	✓
3	3	☰	Accor Hotels ³	33	1,5%	3.418	2,3%	6.748	2,1%	✓
4	4	☰	Minor Hotels ⁴	16	0,8%	2.950	2,0%	6.322	2,0%	✓
5	5	☰	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,8%	5.501	1,7%	✗
6	6	☰	Marriott Hotels & Resorts ⁴	11	0,5%	2.492	1,7%	5.690	1,8%	✓
7	7	☰	SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,4%	4.204	1,3%	✓
8	8	☰	VIP Hotels	12	0,6%	2.107	1,4%	4.338	1,4%	✓
9	9	☰	InterContinental Hotels Group - IHG ⁵	10	0,5%	1.724	1,1%	3.425	1,1%	✓
10	10	☰	DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.581	1,1%	3.708	1,2%	✗

Fonte: Atlas da Hotelaria 2020 (Deloitte)

Com base no Atlas do Turismo de 2020, o grupo Pestana é considerado o maior grupo hoteleiro a atuar em Portugal com um total de 8337 unidades de alojamento, seguido pelo grupo Vila Galé com 4586 e o grupo Accor Hotels com 3418. De notar também a presença dos grupos hoteleiros portugueses HOTI hotéis e SANA Hotels em quinto e sétimo lugar, respetivamente.

5.1.2 Indústria hoteleira no Brasil

O Brasil é uma grande economia em crescimento com enorme potencial turístico. Contando com as suas principais características e atrações turísticas que envolvem as suas conhecidas praias e paisagens, muitas localidades deste país têm as suas economias locais totalmente dependentes das atividades turísticas (Silva et al., 2022). As indústrias do turismo juntamente com a hoteleira têm sido fundamentais para o sucesso económico de várias regiões do Brasil (Silva et al., 2022). Estas indústrias são um importante pilar económico no Brasil, produzindo 2,2 milhões de empregos diretos e representando 2,6% do emprego total (OECD, 2022).

De acordo com um estudo desenvolvido pela JLL em parceria com o FOHB é estimado que existam cerca de 10.549 estabelecimentos hoteleiros equivalente a 551.146 quartos em todo o Brasil. Responsáveis pela detenção de uma grande parte desses hotéis estão diferentes

cadeias hoteleiras internacionais podendo-se destacar grupos como a Accor com 334 hotéis, a Ameris com 200 e a Choice com 74 de acordo como podemos observar no anexo 3 (JLL, 2022).

O Brasil é considerado o principal país mais visitado na América do Sul e o segundo país da América Latina. Os países pertencentes ao continente americano são os principais responsáveis pela chegada da maioria de turistas internacionais a este mercado destacando a Argentina representando cerca de 41,4% dos turistas internacionais, os Estados Unidos com 8% e Chile com 6,1% (OECD, 2022). Apesar da chegada de um alto número de turistas de outros países, este grupo apenas representa cerca de 7,9% dos hóspedes a pernoitar em estabelecimentos hoteleiros sendo a restante percentagem composta por hóspedes brasileiros (JLL, 2022).

Este setor ainda está em recuperação desde a recente pandemia provocado pelo Covid-19 que teve uma influência substancial na oferta de hotéis. Muitos hotéis deixaram de funcionar, enquanto outros foram convertidos noutra tipo de empreendimento imobiliário para se adaptar e sobreviver com as circunstâncias em causa. Por outro lado, numerosos projectos de novos hotéis foram adiados ou mesmo cancelados causando enormes prejuízos (JLL, 2022).

5.2 Breve História do Grupo Vila Galé

O grupo Vila Galé foi fundado em 1986, por Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador e José Ruivo. Em 1988 surgiu o primeiro hotel do grupo, um Aparthotel localizado na Galé. Posteriormente, depois do sucesso deste primeiro empreendimento, entre 1990 e 1999 expandiram-se para outras regiões de Portugal como o Algarve, Lisboa e Porto. Finalmente em 2001 ocorreu a primeira expansão para outro mercado abrindo assim o primeiro hotel no Brasil, o Vila Galé Fortaleza. Em 2002, deu-se a criação da submarca Santa Vitória, marca esta responsável pela produção de vinho e azeite num dos hotéis rurais do grupo, Hotel Vila Galé Clube de Campo localizado em Beja, Alentejo. Entre 2003 e 2010 procederam à abertura de novos hotéis no Brasil e Portugal inclusive no arquipélago da Madeira. Três anos mais tarde surgiu a nova marca do grupo Vila Galé Collection, uma

submarca representada por empreendimentos hoteleiros de luxo com alto padrões e serviço de excepcional qualidade. Até ao momento continuam a sua expansão e diversificação nos dois mercados onde estão inseridos totalizando 41 unidades, contando com hotéis tradicionais, hotéis temáticos, aparthotéis, resorts, hotéis rurais, etc. (*Site Vila Galé, 2023*).

5.3 Caraterização do grupo Vila Galé

A Vila Galé é um grupo hoteleiro líder em Portugal, conhecido pelos seus resorts e propriedades de luxo em todo o país. O grupo liderado pelo fundador e presidente da empresa, Jorge Rebelo de Almeida e Gonçalo Rebelo de Almeida foi fundado em 1986 e desde então tornou-se uma das marcas hoteleiras mais reconhecidas em Portugal estando classificada em 2º lugar no próprio país e em 169º lugar no ranking de maiores grupos hoteleiros do mundo (*Site Vila Galé, 2023*). A Vila Galé opera uma gama diversificada de propriedades, desde hotéis urbanos a resorts de praia, cada um projetado para atender às necessidades dos diferentes tipos de viajantes. Apesar do core business do grupo passar pela hotelaria, a Vila Galé opera em diferentes áreas de negócio como é o caso da agricultura, setor imobiliário e *wellness*. O grupo está empenhado em proporcionar aos clientes um elevado nível de conforto e serviço sendo conhecido pela sua atenção ao detalhe e atendimento personalizado (*Site Vila Galé, 2023*).

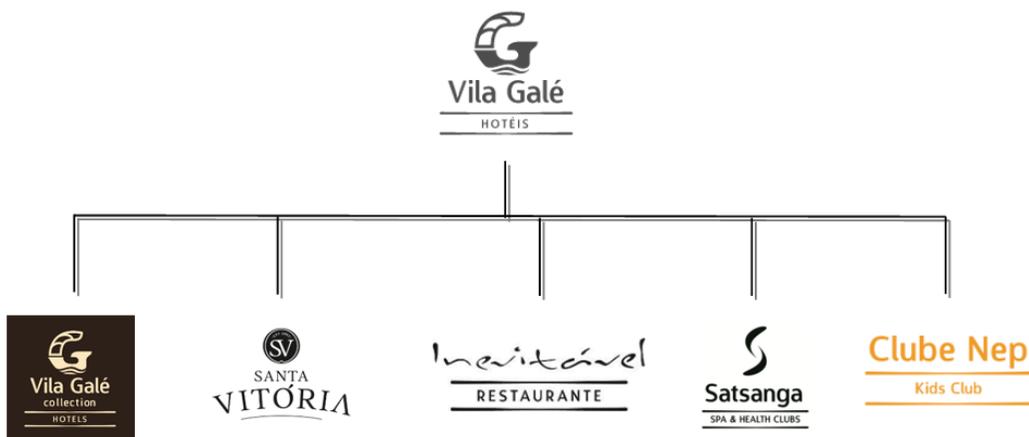
A nível de números, o grupo detém 41 unidades sendo que 31 delas encontram-se espalhadas de norte a sul de Portugal e as restantes 10 por todo o Brasil. O grupo totaliza assim um número de 8432 quartos, 19380 camas e cerca de 3750 funcionários. Nas tabelas 1 e 2 em anexo, pode-se observar mais em detalhe a lista de unidades pertencentes ao grupo e respetivas características. No presente ano de 2023 está prevista a abertura de 4 novos estabelecimentos em Portugal: o Vila Galé Monte do Vilar, o Vila Galé Collection São Miguel, o Vila Galé Collection Tomar e o Vila Galé NEP Kids. Incluído nesta diversa lista de estabelecimentos e em linha com a estratégia e posicionamento do grupo que procura a qualidade e a diferenciação, o grupo dispõe de diferentes hotéis temáticos com a sua própria vida pretendendo assim oferecer experiências únicas aos seus clientes: o Vila Galé Ópera está localizado em Lisboa e presta homenagem à ópera e à música clássica; o Vila Galé Douro

Vineyards está localizado no coração do Vale do Douro e disponibiliza experiências temáticas vinícolas como passeios pelas vinhas e degustações; o Vila Galé Coimbra localizado no centro de Coimbra junto às principais atrações da cidade é caracterizado pela dança; no Vila Galé Serra da Estrela o tema é influenciado pelos mitos, lendas, costumes e tradições da região serrana (*Site Vila Galé, 2023*).

Uma das principais características dos hotéis Vila Galé é o seu foco na sustentabilidade e responsabilidade ambiental, fator este de extrema importância na atualidade. O grupo tem implementado várias iniciativas para reduzir o seu impacto ambiental, promover a responsabilidade social e garantir o bem-estar dos seus hóspedes e colaboradores. Algumas das medidas implementadas pela Vila Galé passam pela integração de processos que reduzam os gastos de água/energia, contributo a iniciativas que apoiem a conservação da natureza, etc. (*Site Vila Galé, 2023*). A Vila Galé também é conhecida pelo seu compromisso de promover a cultura e o património português. O grupo trabalha em estreita colaboração com comunidades e organizações locais para promover a rica história e cultura do país conseguindo ao mesmo tempo gerar emprego e beneficiar a economia local. Em simultâneo, também se dedicam à reabilitação de património com o objetivo de dá-lo uma nova vida. Um dos seus hotéis temáticos, o Vila Galé Collection Elvas, apresenta elementos tradicionais de arquitetura e design português sendo assim inspirado nas Fortificações Militares Portuguesas espalhadas pelo mundo (*Site Vila Galé, 2023*).

Ao longo da sua existência a Vila Galé teve a oportunidade de criar diversas submarcas de modo a agradar e satisfazer as necessidades dos diferentes clientes que usufruem dos seus serviços. A figura 4 demonstra as 5 principais submarcas do grupo:

Figura 4 - Marcas do grupo Vila Galé



Fonte: Adaptado *site* Vila Galé

Em primeiro lugar temos a Vila Galé Collection, uma submarca representada por hotéis boutique exclusivos e diferenciadores desde as instalações aos serviços oferecidos. Estes estabelecimentos hoteleiros incluem os spas Satsanga e restaurantes Inevitável, duas outras submarcas do grupo. A segunda marca chama-se Santa Vitória e surge com o intuito de diversificar a sua atividade para além da hotelaria, focando-se no setor agrícola. Esta marca está responsável pela produção e comercialização de vinho e azeite. A Inevitável presente em vários hotéis do grupo, é uma marca de restaurantes dedicada à cozinha mediterrânea de alta qualidade. A marca Satsanga representa os spas e *health clubs* de luxo operados nos hotéis da Vila Galé. Oferecem uma série de serviços e tratamentos de relaxamento e bem-estar garantindo uma experiência memorável ao cliente. A última marca, Clube NEP dispõe de espaços dedicados a crianças entre os 3 - 12 anos com diferentes atividades de entretenimento e pedagógicas auxiliadas por animadores especializados. Ainda este ano aguarda-se a abertura de um novo hotel temático Vila Galé NEP Kids associado a esta marca (Site Vila Galé, 2023).

5.4 Processo de Internacionalização

Após as entrevistas realizadas com o CEO do grupo Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e o COO da região do Brasil José António Bastos foi possível obter mais informação de como se procedeu o processo de internacionalização e como é gerida a subsidiária localizada no

Brasil. Tendo em conta a primeira questão de investigação “Porque a Vila Galé escolheu Brasil como mercado destino?”, identificou-se o seguinte:

No final da década de 90 já com a presença de 10 unidades hoteleiras em Portugal começou a ser discutida a possível ideia da expansão internacional. De acordo com o Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida, as principais razões que motivaram esta internacionalização passam pela oportunidade de diversificar o negócio abrindo novos mercados, alargar a base de clientes, diversificar o risco não ficando com toda a operação dependente apenas de Portugal e pelo facto do mercado português já se encontrar de certa forma consolidado. Após ser discutida a ideia da internacionalização e ponderadas diferentes ideias, o Brasil surgiu como forte candidato fruto da sua curta distância psíquica com Portugal e existência por parte da empresa de vários contactos e relacionamentos neste país. Posteriormente foi feito um estudo de mercado e constatou-se que havia uma série de fatores favoráveis à expansão para o mesmo: a TAP estava a reforçar as ligações aéreas para o Brasil permitindo assim a entrada de mais turistas neste mercado oriundos da Europa; também pela análise feita percebeu-se que o Brasil tinha muito potencial enquanto produto turístico para o mercado europeu devido às suas principais características (clima, paisagens, gastronomia, cultura, entretenimento, etc.); havia ainda uma grande margem de crescimento com muitos produtos ainda por aparecer. Face a estes fatores chegou-se à conclusão de que o Brasil era a escolha ideal e avançou-se com o processo de internacionalização.

Para a entrada neste mercado a estratégia adotada passou pela criação de uma nova subsidiária através de uma *greenfield venture* com o apoio de outra empresa portuguesa, a Cintra Construções dando assim origem à nova filial, a Vila Galé Brasil LTDA. A Vila Galé deteve maior parte do capital estipulando-se desta forma como sócios majoritários. A realização deste investimento em conjunto permitiu reduzir o risco do investimento, divisão de custos e partilha de recursos. Já com a nova sociedade criada, a empresa optou pela aquisição de um edifício no Ceará cujo as obras estavam interrompidas com o objetivo de converter o mesmo num estabelecimento hoteleiro. De salientar que este investimento foi realizado com capitais próprios resultantes da atividade em Portugal não tendo havido recurso a qualquer tipo de financiamento externo. Após a aquisição do edifício, conclui-se as obras e em 2001 deu-se a abertura do primeiro hotel no Brasil, o Vila Galé Fortaleza.

Numa fase inicial, de acordo com o CEO do grupo, o maior obstáculo com que a empresa se confrontou passou pelo processo de conhecimento do mercado, em particular a componente jurídica: a nível de licenciamentos, autorizações e aprovações; legislação laboral e legislação fiscal. Sendo o Brasil uma federação de estados, existem vários níveis de legislação desde legislação federal que se aplica ao país inteiro, legislação estadual aplicada a cada estado e a legislação municipal para diferentes municípios. Uma vez que o grupo já está presente em vários estados brasileiros como a Bahia ou o Ceará, isto implica lidar com legislações diferentes tornando-se um grande desafio. A nível de produto foi verificado pelo grupo outros obstáculos uma vez que de acordo com o estudo realizado previamente, tinha-se estabelecido que o objetivo passava pelo crescimento do turismo no Brasil através do aumento do mercado europeu (ingleses, portugueses, alemães, etc.) dado que este era o público-alvo do grupo em Portugal. No entanto, no início dos anos 2000, o Brasil dispôs de um crescimento económico (OECD, 2023), houve um conseqüente acréscimo do número de viajantes brasileiros e o mercado interno brasileiro a nível do turismo cresceu substancialmente. Dessa maneira, o mercado europeu acabou por não crescer para o Brasil como era expectável e nos dias de hoje, 90% dos clientes da Vila Galé neste mercado são de origem brasileira. Esta adesão inesperada de outros clientes implicou uma abordagem estratégica diferente a este mercado havendo assim adaptações do produto ao nível da gastronomia, tipo de serviço e outros fatores que são mais valorizados pelo público brasileiro. Com o objetivo de trazer mais clientes para este mercado a Vila Galé recorreu aos seus relacionamentos com operadores turísticos portugueses como a Abreu, Solférias e Exótico com os quais o grupo trabalha em Portugal. Ainda que o mercado brasileiro seja maioritariamente formado por clientes internos, estes operadores ajudam a levar um número considerável de turistas provenientes da Europa a este destino.

Quando questionada quanto aos objetivos a longo prazo e planos para o futuro, a empresa respondeu que pretende dar continuidade ao crescimento nos mercados onde já se insere, tentando inovar e diversificar fatores estes cruciais para o sucesso no ramo da hotelaria. Com este intuito, o grupo tenciona abrir ainda este ano o Vila Galé Nep Kids, um hotel com um conceito diferenciador desenhado exclusivamente para crianças de modo a atrair este nicho de mercado. Por outro lado, a Vila Galé tenciona diversificar o seu negócio alargando a sua atividade para outros países como Cuba, Espanha e Cabo Verde. Em relação a Cuba, a Vila

Galé tenciona recorrer a uma estratégia diferente da utilizada no Brasil optando pela internacionalização através de contratos de gestão de dois hotéis em fase final de construção pertencentes a uma sociedade cubana. Assim não haverá investimento direto e a empresa passará a gerir estes dois hotéis com a marca Vila Galé transmitindo o seu conhecimento e know-how. Para se gerir este mercado irá ser criada uma nova subsidiária neste país, porém, numa fase inicial, a subsidiária brasileira estará responsável pela gestão da atividade neste mercado uma vez que não existem os recursos necessários para se criar uma equipa própria e independente nesta fase. A internacionalização para este mercado irá ser sustentada por parcerias com os operadores turísticos portugueses utilizados no mercado português com os quais já há acordos. A estratégia neste caso passará por dinamizar o movimento de turistas portugueses para Cuba. Estes relacionamentos com os operadores permite ganhar acesso a novos canais e dessa forma apoiar a entrada noutros mercados como acontece no caso do Brasil, e no futuro de Cuba.

5.5 Gestão da subsidiária no Brasil

Para gerir a atividade no Brasil, foi concedida certa autonomia e independência à filial recentemente criada podendo assim ser considerada parcialmente descentralizada. Assim, o grupo atribui a esta sociedade responsabilidade local, mas apresentando algumas dependências relativas à equipa de Portugal de modo a procurar uma eficiência global: o diretor financeiro no Brasil reporta ao de Portugal, o departamento e estratégia de marketing são geridos em conjunto com a sede apesar da existência da própria equipa no Brasil e as políticas de recursos humanos são “desenhadas” em Portugal e posteriormente replicadas e adaptadas neste mercado. Apesar de haver centralização de alguns serviços, a subsidiária dispõe de autonomia para se adaptar às circunstâncias do ambiente local. Um dos exemplos dados pelo Dr. José Bastos passa pela forma de comunicação. Uma vez que o público-alvo deste mercado tem preferência pela utilização de outras plataformas/redes sociais e reage melhor a uma comunicação mais informal comparativamente ao público português foi necessário adaptar esta mesma forma de comunicação de modo a que se torne mais efetiva. Considerando outras diferenças estratégicas que possam existir ao conceder autonomia à subsidiária, o grupo identifica que estas passam por adaptações de alguns procedimentos e

processos operacionais de acordo com o ambiente local: diferenças da oferta alimentar privilegiando os produtos e a gastronomia local; necessidade de mais recursos humanos devido à natureza da operação e localização dos hotéis; comissões dos distribuidores (operadores turísticos) são mais elevadas no Brasil do que na Europa o que implica uma preferência por outros canais alternativos.

Ao nível da gestão de conhecimento, foi percebido que houve desenvolvimento e transmissão do mesmo nos dois sentidos. O CEO do grupo admite que atualmente muitos processos e ideias que surgiram da filial são postos em prática na sede. Por outro lado, para garantir que houvesse uma difusão de conhecimento mais efetiva de todo o *know how* e valores da marca da sede para a subsidiária, a Vila Galé optou por enviar José António Bastos, que na altura ocupava a posição de *Assistant Manager* no grupo, para a filial brasileira de modo a gerir as operações ocupando assim o cargo de COO que até ao dia de hoje mantém.

Em termos de controlo, dado que a subsidiária brasileira compartilha o mesmo sistema operativo que a sede, são utilizados diversos mecanismos de controlo de modo a detetarem irregularidades que possam acontecer tanto a nível operacional como financeiro. Ao mesmo tempo são enviados regularmente auditores internos provenientes de Portugal para dar formação e realizar uma a duas vezes por ano auditorias às áreas de finanças, operacional, marketing, higiene e qualidade de modo a garantir que são mantidos os standards e cumpridas as boas práticas do grupo.

Uma vez que a Vila Galé possui a maior rede de resorts do Brasil, já detêm grande notoriedade neste mercado o que permite que grande parte dos seus clientes brasileiros ao visitarem Portugal optem por se hospedar em hotéis do grupo. O mesmo acontece ao contrário com clientes portugueses no Brasil. Numa fase inicial após a internacionalização, uma vez que a Vila Galé era um dos maiores *players* em Portugal neste setor, o peso do mercado externo era bastante baixo. Contudo, com o passar dos anos, houve um contínuo investimento e crescimento no mercado brasileiro com a abertura de 10 estabelecimentos hoteleiros nas últimas duas décadas em diferentes estados. De momento, a subsidiária brasileira está responsável por uma série de fatores e decisões que englobam a identificação de oportunidades, estudos de mercado, negociações com as outras partes e governo, etc. dispondo assim de um papel ativo para o desenvolvimento e implementação da estratégia

global da empresa. Desta forma, apesar de apenas 25% dos hotéis do grupo estarem estabelecidos no Brasil, este mercado representa atualmente cerca de 40% do volume de negócios total da empresa evidenciando assim o tamanho e a importância do mesmo para o grupo.

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÃO

6.1 Discussão de resultados

Com a presente investigação pretende-se entender como se deu o processo de internacionalização da Vila Galé e a forma como é gerida a subsidiária brasileira resultante deste processo. Numa fase inicial deste projeto procedeu-se ao levantamento de informação publicada por diversos autores pertinente ao tema em estudo na revisão de literatura. Posteriormente analisou-se através de diferentes tipos de fontes as temáticas que foram trabalhadas. De modo a chegar aos resultados confrontou-se a informação científica proveniente da revisão de literatura com o que foi observado na prática com processo de internacionalização da Vila Galé e a gestão da subsidiária brasileira.

6.1.1 Processo de internacionalização e escolha do Brasil

O primeiro tema desta investigação procura compreender o processo de internacionalização da Vila Galé, mais em detalhe, o que levou o grupo Vila Galé a escolher o Brasil como mercado destino em detrimento de outros países. São vários os modelos existentes que procuram explicar o fenómeno da internacionalização. Contudo, com base na informação obtida, o modelo considerado mais adequado para este estudo de caso é o de Uppsala, modelo este baseado na perspectiva cultural e comportamental da internacionalização. O mesmo defende a opção de internacionalização por países destino onde a distância psíquica é considerada menor e a necessidade de haver um aumento gradual do envolvimento internacional por parte das empresas através da aprendizagem experimental e do aumento de

investimento ao longo do tempo (Johanson & Vahlne, 1990). Após o grupo já deter uma grande presença nacional, o grupo optou por internacionalizar-se e em 2001 deu-se a abertura do primeiro hotel no Brasil. Apenas 3 anos depois se verificou a abertura do segundo estabelecimento hoteleiro neste mercado. Neste intervalo de tempo, fruto da atividade neste mercado, a empresa teve a oportunidade de adquirir mais informação e ganhar maior conhecimento/experiência gradualmente o que permitiu um consequente investimento no Brasil indo ao encontro do que é referido no modelo de Uppsala. Atendendo à outra premissa do modelo, a mesma indica que as empresas têm preferência em se expandir para mercados onde a distância psíquica é menor. Uma vez que a Vila Galé se internacionalizou para um país com quem compartilha a mesma linguagem, uma proximidade cultural e possui uma ligação histórica, pode-se concluir que a escolha do Brasil está de acordo com o critério proposto pelos autores. Fazendo um paralelismo com os dados facultados pelo grupo, no que concerne as motivações por se internacionalizar e a escolha do Brasil como mercado destino, os mesmos vão de encontro aos sugeridas por diferentes autores: proximidade cultural a nível da língua e contexto histórico; oportunidades de aquisição em novos mercados; diversificação de risco (Johanson & Vahlne, 1990; Lobo et al., 2020). Desta forma, podemos concluir que o modelo de Uppsala, apesar de antigo ainda está presente nos dias hoje. Embora a internacionalização da Vila Galé tenha acontecido há mais de 20 anos, em 2001, as hipóteses contempladas pelo grupo para o próximo mercado destino (Cuba, Espanha e Cabo Verde) evidenciam um padrão de opção por países com uma distância psíquica curta como é o caso de Portugal com Espanha face à história e cultura e Cabo Verde com a língua, por exemplo. Por outro lado, é importante referenciar a evolução que este modelo tem sofrido nomeadamente com a teoria das redes que veio trazer outros fatores a considerar quando se fala de internacionalização nomeadamente os relacionamentos, parcerias e redes de negócio (Johanson, & Vahlne, 2009). No caso da Vila Galé, é possível notar facilmente o impacto desta teoria no processo de internacionalização, uma vez que não só os contactos e relacionamentos que o grupo já dispunha no Brasil anteriormente foram um forte motivador para esta expansão, mas também o relacionamento com a Cintra Construções permitiu a expansão para o Brasil através da partilha de recursos. Esta parceria segue em larga medida o que é mencionado por Yoon et al. (2020) que referem que a existência de relacionamentos e parcerias, facilita o processo de internacionalização, sendo mesmo cruciais em certos casos

devido à inexistência de recursos fundamentais (Zain et al., 2006; Yoon et al., 2020). Outro exemplo da importância desta teoria está na presença do grupo numa rede de distribuição de operadores turísticos, mantendo assim parceria com diversos operadores o que permite a angariação de um maior número de clientes e mais oportunidades de negócio. Consequentemente, os relacionamentos que a empresa mantém com os operadores irá permitir que os mesmos suportem a próxima internacionalização do grupo que está a ser pensada de momento.

Embora o Modelo de Uppsala tenha sido influente na compreensão do processo de internacionalização no caso da Vila Galé, pode-se considerar que o mesmo poderá ter várias limitações uma vez que não contempla toda a evolução que houve no mundo até aos dias de hoje incluindo a transformação digital. Dessa forma poderá ser importante realizar investigação tentando compreender de que forma esta transformação digital que ocorre diariamente, afeta não só o modelo, mas também o processo de internacionalização em si e tudo o que o mesmo engloba.

6.1.2 Gestão da Subsidiária brasileira

O segundo tema deste projeto incidiu sobre a temática da gestão internacional de subsidiárias procurando perceber como é gerida a filial brasileira do grupo tendo em conta fatores como o papel e importância da mesma para a estratégia do grupo, a autonomia e controlo. Primeiro é importante perceber melhor o papel da mesma e para isso teve-se em conta a tipologia desenvolvida por Bartlett & Ghoshal (1986), que classifica os papéis das subsidiárias com base em duas dimensões: Importância estratégica do ambiente local que depende do seu potencial significado para a estratégia global da empresa e o Nível de competências e capacidades internas da subsidiária transferidas pela internamente pela sede ou adquiridas autonomamente. Com base nestes dois pilares podemos considerar que esta filial brasileira se enquadra na categoria de Líder Estratégico dispondo de um nível alto em ambas as dimensões. A subsidiária assume a liderança dentro da multinacional destacando-se com diferentes produtos como é o caso de hotéis da categoria de 5 estrelas e da tipologia de *resort*. Cerca de 80% dos estabelecimentos hoteleiros do grupo da categoria de 5 estrelas estão

estabelecidos neste país e ao mesmo tempo, os *resorts* do grupo apenas podem ser encontrados neste mercado. O tipo de produto com características diferenciadoras que é comercializado no Brasil permite à subsidiária não só desenvolver novas competências e ganhar conhecimento, mas também transmitir posteriormente os mesmos para a sede.

Tendo em conta as diferentes estratégias utilizadas pelas multinacionais em relação as suas subsidiárias pode-se concluir que a Vila Galé adotou uma estratégia transaccional (Barlett & Goshal, 1998) atribuindo à sua subsidiária responsabilidade local, mas apresentando algumas dependências relativas à sede com o objetivo de atingir uma integração global, dependências essas ao nível financeiro, de marketing e estratégia, de recursos humanos, etc. A adoção deste tipo de estratégia transaccional permite obter as vantagens tanto da capacidade de resposta local como da eficiência global, no entanto, é difícil de obter uma vez que a integração global requer uma estreita coordenação global enquanto a capacidade de resposta local requer flexibilidade local podendo assim gerar-se conflitos provenientes destas duas pressões (Morschett et al., 2015). Atendendo a possíveis dificuldades estratégicas que possam surgir ao conceder autonomia à subsidiária, não foi identificado notórios conflitos uma vez que as diferenças existentes na estratégia adotada pela filial tem pouca influência na global. Estas diferenças são predominadas por adaptações de alguns procedimentos operacionais de acordo com o ambiente local juntamente com outras adaptações a nível estratégico em termos da comunicação, por exemplo. Estes fatores demonstram a necessidade de que sejam tomadas decisões a nível estratégico e que haja adaptações face ao ambiente local. Dessa forma, é importante que seja garantida um certo nível de autonomia à subsidiária para que a mesma se possa adaptar livremente a estas condições desde que esta não colida com os princípios da marca e estratégia global da empresa, indo ao encontro do que é indicado na estratégia transaccional (Barlett & Goshal, 1998).

A autonomia de uma subsidiária pode ser afetada por diferentes fatores: as competências da subsidiária, integração corporativa, integração local (Simões et al., 2002). Olhando para o caso da subsidiária brasileira a mesma dispõe de uma estrutura forte montada com diversas competências derivadas das capacidades dos seus recursos humanos, do conhecimento adquirido naquele mercado, de recursos locais, etc. Ao mesmo tempo existe uma integração corporativa com a troca de diferentes tipos de recursos como os financeiros que permitiram

a aquisição/construção de vários hotéis no Brasil; e de conhecimento nos dois sentidos como foi discutido anteriormente. Por último existe uma integração local representada por todos os relacionamentos desenvolvidos com os agentes que participam nesse mercado como fornecedores, o recrutamento de colaboradores e a adaptabilidade que houve a nível de comunicação e estratégia tendo em conta as preferências do povo brasileiro que representam cerca de 90% dos clientes neste mercado.

Tendo em conta o desenvolvimento e partilha de conhecimento, característica essencial de uma estratégia transnacional, entende-se que houve transmissão do mesmo nos dois sentidos. Para garantir que houvesse uma difusão de conhecimento mais efetiva da sede para a subsidiária, a Vila Galé enviou um dos seus gestores para a filial brasileira de modo a gerir as operações neste mercado. A utilização de expatriados em empresas transnacionais enquadra-se no que é descrito por Harzing (2000) que defende que estes são peças importantes para a difusão de conhecimento da sede para a subsidiária neste tipo de estratégia. Por outro lado, também existe transferência de conhecimentos no sentido contrário e nos dias de hoje a sede em Portugal tem em prática muitos processos e ideias que surgiram da filial.

6.2 Conclusão geral

A internacionalização da Vila Galé para o Brasil é um bom exemplo de uma estratégia de internacionalização bem-sucedida no setor hoteleiro. Ao longo deste estudo, foi explorado as razões por trás da escolha do Brasil como mercado de destino e a estratégia de gestão adotada para a subsidiária brasileira.

A globalização tem permitido cada vez mais empresas internacionalizar-se em busca de diferentes objetivos. No caso da Vila Galé, a mesma pretendeu diversificar o negócio abrindo novos mercados alargando a base de clientes ao mesmo tempo e diversificar o risco não ficando com toda a operação dependente apenas de Portugal. Após ser tomada a decisão de internacionalizar, cabe à empresa tomar uma decisão bastante importante, para que mercado se expandir? São vários os modelos que procuram explicar o que leva uma empresa a optar por certo mercado em detrimento de outro. No caso da Vila Galé, o processo envolveu a preocupação de ir para países como o Brasil, que apresentam aparentemente uma maior

proximidade psíquica com Portugal, país de origem da empresa. Esta abordagem pela empresa está mais próxima do modelo de Uppsala que defende a opção de internacionalização para mercados onde a distância psíquica é menor. Os relacionamentos e parcerias que a empresa detém também tiveram um papel fundamental nesta internacionalização não só ao garantir os fundos necessários para a mesma acontecer através da partilha de recursos com um dos parceiros do grupo, mas também com o movimento de clientes portugueses para o mercado destino com a ajuda dos relacionamentos com diferentes operadores turísticos. Estas relações evidenciam a importância que a Teoria das Redes teve neste processo.

Já com a nova subsidiária estabelecida importa perceber como irá ser gerida a mesma. Assim surgiu a segunda questão de investigação “Como a Vila Galé gere a subsidiária no Brasil?” Para dar resposta a esta questão procurou-se perceber como é gerida a filial brasileira do grupo tendo em conta fatores como o papel e importância da mesma para a estratégia do grupo, a estratégia internacional do grupo, a autonomia e controlo. A gestão da subsidiária brasileira seguiu uma estratégia transacional, equilibrando a autonomia local com a eficiência global. Isso permitiu que a subsidiária se adaptasse ao ambiente local mas mantendo em simultâneo uma coordenação global para garantir que os princípios da marca e a estratégia global fossem preservados. A filial brasileira desempenhou um papel crucial na estratégia global da Vila Galé, representando uma parcela significativa do volume de negócios total da empresa. A mesma se destacou como líder estratégico, desenvolvendo produtos diferenciados, como hotéis de cinco estrelas e resorts que eram menos comuns ou mesmo inexistentes no mercado de origem. Ao nível de controlo, a sede estabeleceu diversos mecanismos de modo a detetar irregularidades a nível financeiro e operacional. Ao mesmo tempo são enviados auditores frequentemente à filial de modo a garantir que são preservadas as boas práticas do grupo. No futuro, ao planear as próximas internacionalizações, todo o conhecimento adquirido com o caso do Brasil será bastante importante para as próximas expansões. Não só a empresa estará mais informada sobre o processo em si como poderá passar esse conhecimento obtido para a futura subsidiária.

Desta forma, concluo que a presente dissertação pode ser uma importante contribuição para o mundo dos negócios, mais concretamente para o tema da internacionalização e gestão de

subsidiárias. A escassez de estudos que abordem a combinação destes temas com empresas hoteleiras em Portugal enfatiza a importância desta pesquisa. Assim, acredito que esta dissertação possa ser uma mais-valia na compreensão desta matéria e servir como um guia para futura investigação nesta área.

6.3 Limitações da investigação e recomendações para investigação futura

Durante a realização desta investigação foi possível notar que a mesma não deixa de apresentar algumas limitações. Apesar de terem sido realizadas entrevistas aos responsáveis máximos tanto do país de origem como do país destino da expansão da Vila Galé, uma das limitações identificadas relaciona-se com o reduzido universo de entrevistados. Poderia ter sido enriquecedor a realização de mais entrevistas a diferentes *stakeholders* do grupo que pudessem ter informação relevante para o estudo em causa nomeadamente clientes, fornecedores e outros colaboradores com o objetivo de poder-se chegar a outro tipo de conclusões. Outra adversidade identificada deveu-se ao facto de terem sido estudadas duas temáticas de certa forma diferentes, o que não permitiu investigar-se mais a fundo cada um delas apesar de ambas estarem diretamente conectadas entre si. A realização de investigação mais profunda sobre alguns temas abordados nesta dissertação como a autonomia das subsidiária, estratégias de internacionalização ou mecanismos de controlo em multinacionais portuguesas, poderá ser relevante de modo a se compreender mais em detalhe o impacto dos mesmos para estas áreas. Como outras recomendações para futura investigação, poderia ser pertinente a realização de uma outra investigação com uma abordagem quantitativa de forma a se poder fazer uma comparação entre diferentes casos de empresas do setor hoteleiro português e compreender se existe qualquer tipo de correlação. Como última recomendação sugiro o estudo de uma futura internacionalização do mesmo grupo de forma a se poder conferir como se comporta o mesmo após já ter se ter internacionalizado anteriormente e de que forma a gestão da nova subsidiária vai integrar a estratégia global da Vila Galé comparativamente com o caso do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdou, A. & Hassan, T. & Salem, A. & Elsaied, M. & Elsaed, A. (2022). Determinants and Consequences of Green Investment in the Saudi Arabian Hotel Industry. *Sustainability* 14(24), 1-21.
- Ali, B. & Gardi, B. & Othman, B. & Ahmed, S. & Ismael, N. & Hamza, P. & Aziz, H. & Sabir, B. & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management* 5(3), 14–28.
- Asmussen, C. G. & Foss, N. J. & Pedersen, T. (2013). Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: Evidence from European subsidiaries. *Journal of Management* 39(6), 1397–1429.
- Barnett, E. & Storey, J. (2000). Managers' Accounts of Innovation Processes in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 315– 324.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1986). Tap Your Subsidiaries for Global Reach, *Harvard Business Review* 62 (6), 87–94.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1991) Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. *Strategic Management Journal* 12, 5-16.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2ª Ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Beugelsdijk, S. & Kostova, T. & Kunst, V.E. & Spadafora, E. van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management* 44(1), 89-130.
- Birkinshaw, J. & Pedersen, T. (2009). Strategy and Management In MNE Subsidiaries. In Alan M. Rugman (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2ª Ed. Online edn: Oxford Academic.

- Borisova, L. (2018). Hospitality as an industry. *Knowledge International Journal*, 28, 1661-1667.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Ciabuschi, F. & Martin, O. M. & Stahl, B. (2010). Headquarters' influence on knowledge transfer performance. *Management International Review*, 50(4), 471-491.
- Clark, K. & Ramachandran, I. (2019). Subsidiary entrepreneurship and entrepreneurial opportunity: An institutional perspective. *Journal of International Management*, 25(1), 37–50.
- Colakoglu, S. & Yamao, S. & Lepak, D. P. (2014). Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks. *International Business Review*, 23(1), 91–101.
- Costa, E. & Palmeira, R. (2013) - A Atividade Turística em Portugal, *BMEP* (10).
- Davis, P. & Desai, A. & Francis, J. (2000) Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- Deloitte (2020). Atlas da Hotelaria 2020 [Online]. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html> [Acesso em: 2023/04/10].
- Donaldson, L. & Joffe, G. (2014). Fit - The Key to Organizational Design. *Journal of Organization Design* 3(3), 38-45.
- Dunning, J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. Em: Ohlin, B. & Hesselborn, P.O. & Wijkman, P.M. (Eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, Londres: Macmillan, pp. 395–418.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*. London: SAGE Publications Ltd.
- Figueiredo, C. (2017) O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal Trabalho Final de Mestrado [Online]. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24567/1/2017.04.018.pdf> [Acesso em: 2023/05/17].

- Governo de Portugal (2021). Governo apresenta Plano de Ação de 6 mil milhões de euros para reativar o turismo [Online]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-apresenta-plano-de-acao-de-6-mil-milhoes-de-euros-para-reativar-o-turismo> [Acesso em: 2023/04/02].

- Harzing, A.W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies* 31(1), 101–120.

- Hashim, N. & Satchapappichit, S. & Hussin, Z. (2016). Internal factors and their influence on the adoption of green practices among small and medium-sized hotels in Thailand. *International Conference on Business Management* 2, 967–978.

- Hill, C. & Hwang, P. & Kim, W. (1990). An Eclectic Theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.

- Hitt, M. & Li, D. & Xu, K. (2015). International Strategy: From Local to Global and Beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.

- Hitt, M. & Ireland R. & Hoskisson R. (2023). *Strategic management: competitiveness & globalization concepts*. 14th ed. Australia: Cengage Learning.

- INE (2023). Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por ano em Portugal [Online]. Disponível em: <https://www.ine.pt/> [Acesso em: 2023/04/12].

- INE (2023). Qual a diferença entre visitante, excursionista e turista? [Online]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=242238463&FAQSmodo=1&xlang=pt [Acesso em: 2023/04/19].

- Isaac, V. R. & Borini, F. M. & Raziq, M. M. & Benito, G. R. (2019). From local to global innovation: The role of subsidiaries' external relational embeddedness in an emerging market. *International Business Review* 28(4), 638–646.

- JLL (2023). Hotelaria em Números - Brasil 2022 [Online]. Disponível em: <https://www.jll.com.br/pt/tendencias-insights/pesquisa/hotelaria-em-numeros-2022#download> [Acesso em: 2023/09/10].
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. Em: Hood, N. & Vahlne, J., eds. *Strategies in Global Competition*. Nova Iorque: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review* 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.
- Kim, M. (2016). Geographic scope, isolating mechanisms, and value appropriation. *Strategic Management Journal* 37(4), 695–713.
- Kubičková, L. & Votoupalová, M. & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium–Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12, 319–328.
- Li, C. (2021). The Research of Multinational Enterprises Transnational Management. *E3S Web of Conferences* 235, 01007.
- Liu, K. & Hu, C. (2022). Critical success factors of green hotel investment in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34, 951–971.
- Lobo, C. & Maldonado, I. & Santos-Pereira, C. & Durão, N. & Pacheco, L. (2020). Internationalize? Why? - Motivations of Portuguese firms. *Proceedings of the 31th Eurasia Business and Economics Society Conference*, 221-230.

- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). “The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22, 565-586.
- Melen, S. Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal* 27, 243–254.
- Merli, R. & Preziosi, M. & Acampora, A. & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management* 81, 169–179.
- Meyer, K.E. & Li, C. & Schotter, A.P.J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies* 51, 538–576.
- Milovanovic, V. (2021). The Covid-19 Pandemic Effects On The Hotel Industry. *Tourism International Scientific Conference* 6, 570-587.
- Morschett, D. & Schramm-Klein, H. & Zentes, J. (2015). *Strategic International Management*, 3ª Ed. Wiesbaden: Springer Books.
- Monteiro, F. & Birkinshaw, J. (2017). The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strategic Management Journal* 38(2), 342–362.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations, *Strategic Management Journal* 15(6), 491-502.
- OECD (2022). OECD Tourism Trends and Policies 2022, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2023). Quarterly GDP (indicator) [Online]. Disponível em: [10.1787/b86d1fc8-en](https://data.oecd.org/gdp/quarterly-gdp-indicator) [Acesso em: 2023/05/05].
- Pereirinha, J. (2012). Guia para a Elaboração de Trabalho Final de Mestrado (TFM). ISEG.
- Pisani, N. & Ricard, J. E. (2018). Offshoring innovation to emerging Countries: The effects of IP protection and cultural differences on firms’ decision to augment versus exploit home-base-knowledge. *Management International Review* 58(6), 871–909.

- Prahalad, C. & Y. Doz (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Rahman, M. & Uddin, M. & Lodorfos, G. (2017). Barriers to Enter into Foreign Markets: Evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review* 34(1), 68-86.
- Ribau, C. & Moreira, A. & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation* 15, 528-554.
- Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. 4^a ed. New York: McKinsey Quarterly.
- Roque, A. & Alves, M. & Raposo, M (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review* 1, 1-10.
- Rugman, A. & Verbeke, A (2003): Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. *Journal of International Business Studies* 34(2), 125-137.
- Rugman, A. & Verbeke, A. & Yuan, W. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies* 48, 253-277.
- Shen, Z. & Puig, F. & Paul, J. (2017): Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *The International Trade Journal* 31(5), 429-456.
- Silva, T. & Neto, P. & Tabak, B. (2022). Tourism and the economy: evidence from Brazil. *Current Issues in Tourism* 26 (6), 851-862.
- Simões, V. & Biscaya, R. & Nevado, P. (2002). Subsidiary decision-making autonomy: competences, integration and local responsiveness. *Network knowledge in international business*, 137-166.
- Stonehouse G. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, 2^a Ed. Chichester West Sussex: Wiley.

- Un, C. & Rodriguez, A. (2018). Local and global knowledge complementarity: R&D collaborations and innovation of foreign and domestic firms. *Journal of International Management* 24(2), 137–152.
- Vila Galé (2023). Vila Galé Media Kit [Online]. Disponível em: <https://www.vilagale.com/pt/grupo/media-kit> [Acesso em: 2023/05/02].
- Welch, L.S., Benito, G., and Petersen, B. (2018) *Foreign Operation Methods: Analysis, Strategy, and Dynamics*, 2ª Ed. Londres: Edward Elgar.
- World Tourism Organization (2018), UNWTO Tourism Highlights [Online]. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284419876> [Acesso em: 2023/07/25].
- World Tourism Organization (2019), International Tourism Highlights [Online]. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284421152> [Acesso em: 2023/07/25].
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. 6ª ed. Los Angeles: SAGE.
- Yoon, J. & Sung, S. & Ryu, D. (2020). The Role of Networks in Improving International Performance and Competitiveness: Perspective View of Open Innovation. *Sustainability* 12, 1269.
- Zain, M. & Ng, S.I. (2006), The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird Int'l Bus Rev* 48, 183-205.

ANEXOS

Anexo 1 - Ficha técnica das unidades do grupo Vila Galé em Portugal

Hotel	Opening date	City	Typology	Category	#Rooms	#Meeting rooms
Vila Galé Atlântico	1988	Albufeira	Apartment hotel	4	220	1
Vila Galé Collection Praia	1990	Albufeira	Hotel	4	40	-
Vila Galé Cerro Alagoa	1993	Albufeira	Apartment hotel	4	310	5
Vila Galé Náutico	1995	Armação de Pêra	Hotel	4	233	-
Vila Galé Marina	1995	Vilamoura	Hotel	4	243	-
Vila Galé Cascais	1996	Cascais	Apartment hotel	4	233	2
Vila Galé Estoril	1997	Estoril	Hotel	4	126	4
Vila Galé Ampalius	1998	Vilamoura	Apartment hotel	4	357	2
Vila Galé Porto	1999	Porto	Hotel	4	292	13
Vila Galé Albacora	2000	Tavira	EcoHotel	4	161	4
Vila Galé Clube de Campo	2001	Beja	Hotel	4	81	3
Vila Galé Tavira	2002	Tavira	Hotel	4	268	5
Vila Galé Ericeira	2002	Ericeira	Hotel	4	202	9
Vila Galé Ópera	2002	Lisboa	Hotel	4	259	5
Vila Galé Santa Cruz	2006	Madeira	Hotel	4	262	10
Vila Galé Lagos	2009	Lagos	Hotel	4	306	6
Vila Galé Coimbra	2010	Coimbra	Hotel	4	229	8
Vila Galé Collection Palácio dos Arcos	2013	Paço de Arcos	Hotel	5	76	3
Vila Galé Évora	2015	Évora	Hotel	4	185	5
Vila Galé Collection Douro	2015	Douro	Hotel	4	38	-
Vila Galé Porto Ribeira	2017	Porto	Hotel	4	67	-
Vila Galé Sintra	2018	Sintra	Apartment hotel	5	158	9
Vila Galé Collection Braga	2018	Braga	Hotel	4	123	8
Vila Galé Douro Vineyards	2019	Douro	Agrotourism	N/A	49	-
Vila Galé Collection Elvas	2019	Elvas	Hotel	4	79	3
Vila Galé Collection Alter Real	2020	Alter do Chão	Hotel	4	77	7
Vila Galé Serra da Estrela	2020	Manteigas	Hotel	4	91	2

Fonte: *Site Vila Galé*

Tabela 2 - Ficha técnica das unidades do grupo Vila Galé no Brasil

Hotel	Opening date	City	Typology	Category	#Rooms	#Meeting rooms
Vila Galé Fortaleza	2001	Fortaleza	Hotel	5	300	8
Vila Galé Salvador	2004	Salvador	Hotel	5	224	7
Vila Galé Marés	2006	Guarajuba	Hotel Resort	5	576	6
Vila Galé Eco Resort do Cabo	2009	Cabo de Santo Agostinho	Hotel Eco Resort	5	300	10
Vila Galé Eco Resort de Angra	2009	Angra dos Reis	Hotel Eco Resort	5	321	13
Vila Galé Cumbuco	2010	Cumbuco	Hotel Resort	5	537	7
Vila Galé Rio de Janeiro	2014	Rio de Janeiro	Hotel	4	292	8
Vila Galé Touros	2018	Touros	Hotel Resort	5	514	6
Vila Galé Cumbuco by Vila Galé	2018	Cumbuco	Appartments	N/A	65	-
Vila Galé Paulista	2020	São Paulo	Hotel	4	108	-
Vila Galé Alagoas	2022	Alagoas	Hotel Resort	5	513	6

Fonte: *Site Vila Galé*

Tabela 3- Lista de maiores grupos hoteleiros no Brasil

2022	Cadeias Hoteleiras <i>Hotel Chains</i>	Número de quartos <i>Number of rooms</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>
1	Accor	55523	334
2	Choice	13163	74
3	Ameris	13093	200
4	Atlantica	10409	65
5	Wyndham	7217	37
6	Nacional Inn	7159	65
7	Intercity	6230	39
8	Nobile Hotels & Resorts	5537	39
9	Hplus	4631	17
10	Windsor	4520	17

Fonte: Hotelaria em Números – Brasil 2022 (JLL)

Anexo 4 - Guião Entrevista Semi-estruturada nº1

Entrevistado: Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida – CEO grupo Vila Galé

Parte 1 – Apresentação

1. Agradecimento
2. Explicação dos objetivos da dissertação
3. Autorização para gravação

Parte 2- Entrevista:

1. Como surgiu a ideia e quais foram as principais razões para a internacionalização?
2. Quais foram os fatores e as motivações que levaram a empresa a escolher o Brasil como mercado destino?
3. Qual foi a estratégia utilizada ou a forma de entrada neste mercado?

4. Qual o modelo de gestão da atividade neste mercado?

5. Antes de procederem à internacionalização como é que analisaram o risco ou que principais fatores consideraram?

6. Quais foram os maiores desafios ou obstáculos sentidos que a empresa enfrentou no processo de internacionalização

7. Como foi feito o processo de internacionalização, com os recursos próprios ou externos?

8. Que peso tem o mercado externo no volume de negócios da empresa?

9. Tomei conhecimento, que detêm uma submarca chamada Santa Vitória responsável pela produção de vinhos, azeite e fruta. Estes produtos também são comercializados no estrangeiro ou apenas em Portugal. Se sim, como?

10. Quais são os objetivos a longo-prazo a nível internacional do grupo? Pretendem alargar a sua presença em outros países? / Se sim, que outros mercados externos lhe parecem ser 'atrativos' e porquê?

11. Destaca algum relacionamento, parcerias ou redes de negócios com outras empresas a nível internacional?

Anexo 5 - Guião Entrevista Semi-estruturada nº2

Entrevistado: Dr. José António Bastos – COO Vila Galé Brasil

Parte 1 – Apresentação

1. Agradecimento
2. Explicação dos objetivos da dissertação
3. Autorização para gravação

Parte 2 – Entrevista

1. Como surgiu a ideia e quais foram as principais razões para a internacionalização?
2. Quais foram os fatores e as motivações que levaram a empresa a escolher o Brasil como mercado destino.
3. Qual foi a estratégia utilizada ou a forma de entrada neste mercado?
4. Quais foram os maiores desafios ou obstáculos sentidos que a empresa enfrentou no processo de internacionalização.
5. Qual o modelo de gestão da atividade da subsidiária brasileira?
6. Qual o grau de autonomia que subsidiária brasileira dispõe a nível de tomada de decisões e estratégia?

7. Considera que a subsidiária brasileira tem influência na estratégia global da empresa?

8. Como é feita a passagem de informação e conhecimento entre a subsidiária e a empresa mãe?

9. Como é realizado o controle por parte da sede à vossa subsidiária no Brasil?

10. Quais são os objetivos a longo-prazo no mercado brasileiro?