



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

### ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MOTIVOS DE DESINVESTIMENTO - O ESTUDO DE CASO DA SUMA, S.A.

RITA CINTADO DOS SANTOS PONCES BANDEIRA

OUTUBRO-2021



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

### ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MOTIVOS DE DESINVESTIMENTO – O ESTUDO DE CASO DA SUMA, S.A.

RITA CINTADO DOS SANTOS PONCES BANDEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

OUTUBRO-2021

## RESUMO

O principal objetivo desta dissertação é o estudo do processo de internacionalização da empresa SUMA, S.A.: os motivos que levaram a internacionalizar-se, o porquê dos países escolhidos e as principais causas que deram origem ao desinvestimento internacional.

A metodologia que mais se adequa ao propósito deste trabalho é o estudo de caso único com uma abordagem dedutiva. Foram recolhidos dados primários mediante entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente e via *online*. Os participantes que compõem a amostra são colaboradores da empresa que estiveram presentes durante a evolução da mesma.

O trabalho está dividido em duas partes: a primeira parte concentra o enquadramento teórico através da revisão da literatura e a metodologia utilizada para alcançar o objetivo e, a segunda parte, apresenta os dados recolhidos através das entrevistas e consequente análise e discussão dos mesmos, culminando numa conclusão.

As conclusões retiradas durante a realização do presente trabalho demonstram que o processo de internacionalização da SUMA, S.A. se relaciona com o enquadramento teórico apresentado.

Palavras-chave: internacionalização, processo, estratégias, desinvestimento.

## ABSTRACT

The main purpose of this dissertation is to study the internationalization process of the company SUMA, S.A.: its advantages to internationalize, the reasons for the selected countries to operate as well as the main causes of some unsuccessful internationalization cases worldwide.

The methodology that best suits the purpose of this work is a single case study with a deductive approach. Primary data were collected through semi-structured interviews conducted in person and by online meetings. The participants who make up the sample are the company's employees who were present during its evolution.

This work is divided in two parts: the first one concentrates the theoretical background through the literature review and the methodology used to achieve its goal and, the second part, presents the data collected through the interviews, its analysis and discussion ending up with a conclusion.

In conclusion, it is possible to relate SUMA. S.A.'s internationalization process with the theoretical framework presented.

Keywords: internationalization, process, strategies, divestment.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao Professor Nuno Joel Gaspar Fernandes Crespo por se ter demonstrado disponível desde o início em colaborar com o presente trabalho.

À minha família, namorado e amigos pela paciência e apoio incondicional em mais uma etapa da minha vida.

À SUMA, S.A., em especial ao Dr. Rui Tavares, Eng.º Luis Soares, Eng.º Nuno Costa e Dr. Pablo Barreiro pela disponibilidade e colaboração durante a elaboração da dissertação.

## Índice

<b>Resumo.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de tabelas.....</b>	<b>ix</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>2</b>
2.1 Internacionalização .....	2
2.1.1 Conceito.....	2
2.1.2 Fatores motivacionais.....	3
2.1.3 Características da localização na internacionalização.....	4
2.2 Processo de internacionalização.....	5
2.2.1 Modelo de internacionalização gradual.....	5
2.2.2 Modelo de internacionalização das Born Globals.....	7
2.3 Teorias de Investimento Internacional.....	7
2.3.1 Teorias económicas.....	7
2.3.2 Teorias comportamentais .....	10
2.4 Modos de entrada.....	11
2.4.1 Exportação.....	11
2.4.2 Acordos contratuais.....	12
2.4.3 Investimento Direto Estrangeiro .....	13
2.5 Desinvestimento internacional.....	14
2.5.1 Conceito.....	14
2.5.2 Fatores motivacionais e modos de saída .....	14
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>16</b>
<b>4. O caso do Grupo SUMA, S.A.....</b>	<b>18</b>
4.1 Contextualização do Grupo SUMA, S.A. ....	18
4.2 Processo de internacionalização.....	22
4.3 Estratégia de internacionalização.....	24
4.4 Oportunidades e ameaças.....	25
4.5 O caso de Angola.....	26
4.6 O caso de Omã .....	27
4.7 O caso do Brasil.....	28
4.8 O caso de Cabo Verde.....	29
4.9 Estratégia futura .....	30
<b>5. Discussão de resultados .....</b>	<b>31</b>
5.1 Motivações para a internacionalização .....	31

5.2 Modos de entrada.....	31
5.3 Motivações para o desinvestimento .....	32
5.4 Modos de saída.....	32
5.5 Questões de investigação .....	32
<b>6. Conclusão.....</b>	<b>33</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Presença nacional

Figura 2 – Presença internacional



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Principais indicadores financeiros

Tabela II – Volume de negócios por área

Tabela III – Volume de negócios área internacional

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema da estratégia de internacionalização de uma empresa na área de serviços urbanos e tratamento de resíduos, nomeadamente a SUMA, S.A., empresa que “resulta da associação estratégica de cinco dezenas de empresas com ampla e distintiva atuação em território nacional e internacional, no domínio da gestão integrada de resíduos, permitindo reforçar e concertar competências na sua esfera de intervenção e oferecer múltiplas soluções no âmbito do ciclo de vida dos resíduos” (SUMA, s.d.).

A empresa SUMA, S.A. está atualmente com atividade em seis países, pertencentes a quatro continentes, tendo aplicado uma estratégia globalizada (SUMA, s.d.).

Mediante a estratégia de internacionalização, o estudo de caso passa por perceber o processo escolhido pela empresa e quais os casos de sucesso e insucesso que a mesma obteve, ou seja, o porquê de se ter internacionalizado, qual o método utilizado, como se desenvolveu e quais foram os resultados, quer positivos ou negativos, dos processos de internacionalização para os diferentes destinos. É do mesmo modo importante referir quais foram e são as características predominantes no processo de internacionalização, isto é, quais as vantagens que a empresa viu num mercado externo em específico para decidir internacionalizar-se e localizar-se nele e ainda, o porquê de a empresa se ter retirado de alguns países para os quais já se havia internacionalizado.

Deste modo, as questões de investigação são: Porque é que a empresa se decidiu internacionalizar em primeiro lugar? Como se internacionalizou? Porquê a empresa decide desinvestir internacionalmente de algumas localizações? Como procedeu ao desinvestimento? E ainda, porque é que decide investir num país onde havia desinvestido anteriormente?

Para tal, aspetos relevantes sobre a internacionalização serão abordados na revisão da literatura, como o conceito de internacionalização, o papel da localização na fase de expansão, como se realiza o processo, quais as teorias de internacionalização, os tipos de estratégias adotadas e ainda, quais os motivos que levam as empresas ao desinvestimento internacional.

A relevância do estudo passa pela definição da estratégia que a empresa adotou para se expandir internacionalmente, pela identificação dos principais motivos que levaram a empresa ao desinvestimento e como os mesmos podem ser evitados.

Para realizar a dissertação, o método de investigação utilizado foi o estudo de caso único, tendo os dados primários sido obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e posteriormente compilados e analisados.

Entre as principais contribuições do estudo destacam-se a capacidade de compreender o que leva uma empresa a expandir o seu negócio a nível internacional bem como, o que leva a mesma a recuar na sua decisão e, o que pode fazer para evitar tal retrocesso.

O presente documento está organizado em seis capítulos, iniciando-se, após a presente introdução, na revisão da literatura, seguido da metodologia, breve enquadramento da empresa, análise dos dados, discussão dos resultados e, por último, a conclusão.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### *2.1 Internacionalização*

#### *2.1.1 Conceito*

Ao longo dos últimos anos o ambiente de negócios tem ficado cada vez mais exigente devido às mudanças na economia, tecnologia e política, o que se traduz numa procura constante por parte das empresas em se tornarem ou manterem mais competitivas. De modo a fazer face às mudanças no ambiente empresarial, as organizações pretendem melhorar os seus processos, tanto internos como externos (Kovacs, Moraes & Oliveira, 2007).

No decorrer dos anos, surgiram diversos conceitos na literatura com o intuito de definir a internacionalização. Considerada como um processo através do qual a empresa amplia as suas relações internacionais (Johanson & Vahlne, 1977; Welch & Loustarinen, 1988), a internacionalização pode ser definida como o ato de envolvimento da organização em atividades desenvolvidas em outros países. Segundo Andersen (1993) a internacionalização surge como um movimento exógeno nas operações de uma organização (Mello, Silva & Santos, 2014).

Anos mais tarde, Calof e Beamish (1995) determinam que se trata de um crescimento da empresa em transações internacionais. Por outro lado, Ahokangas (1998) indica que a internacionalização se baseia na evolução de recursos em outros países (Souza & Fenili, 2012).

Stal (2010) define ainda a internacionalização como a vantagem que as empresas têm em impulsionar o seu *income* através do seu desempenho no mercado externo (Santos, Vasconcelos & Luca, 2013).

### *2.1.2 Fatores motivacionais*

A motivação e a decisão estratégica de internacionalizar varia de empresa para empresa e pode seguir diversas dimensões segundo Cyrino e Barcellos (2006): existência de mercados internacionais assim como de recursos humanos e de materiais, colocação nas cadeias de valor globais e, globalização da cultura do país destino (Vianna & Almeida, 2011).

De acordo com Simões (1997) as razões que levam as empresas a se estabelecerem noutros mercado podem ser: motivações endógenas (obter economias de escala, diversificação de riscos, exploração de competências, necessidade de crescimento da empresa e aproveitar a capacidade produtiva), características de mercado (restrição no mercado doméstico e captação das dinâmicas de mercados estrangeiros), motivações relacionais (acompanhar clientes e fornecedores), acessos a recursos no exterior (acesso a conteúdos de cariz tecnológico e a custos de produção inferiores) e, por último incentivos governamentais (apoios do governo) (Moura, 2018).

A inovação pode também ser considerada como um fator motivacional para o investimento internacional uma vez que, favorece vantagens competitivas propiciando hipóteses de sucesso no mercado externo (Santos, Vasconcelos & Luca, 2013).

Segundo Czinkota et al. (2010), um dos motivos que podem influenciar a internacionalização é o conhecimento especial de algum mercado em específico e ainda, a saturação do mercado doméstico, isto é, para conseguir atingir o crescimento pretendido, a empresa deve expandir o seu negócio a nível internacional porque já não é possível fazê-lo no seu mercado (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2010).

Barreto e Rocha (2003) confirmam que a decisão de internacionalização segue ainda duas vertentes: a primeira centra-se na ótica económica, ou seja, processo de

internacionalização com intuito de adquirir vantagens competitivas, minimização de custos e ainda, otimização de recursos; a segunda, baseia-se numa ótica comportamental, isto é, o processo de internacionalização é abordado através das atitudes comportamentais de quem toma as decisões (Souza & Fenili, 2012).

Embora uma empresa tenha decidido internacionalizar-se pode sempre reverter a situação em qualquer estágio que se encontre, como por exemplo o caso da Chrysler e outras empresas que optaram por “desinternacionalizar” no final da década de 1970. Contudo, a decisão de desinvestir tende a ser mais propensa nos primeiros estágios da evolução das exportações (Welch & Luostarinen, 1988).

### *2.1.3 Características da localização na internacionalização*

Uma empresa que pretende internacionalizar-se deve ter em consideração diversos fatores no que concerne à localização onde pretende estabelecer-se.

Entende-se como conhecimento de internacionalização (CI) o conhecimento associado à experiência de internacionalização em geral (Blomstermo et al. 2004). Através deste conhecimento, as empresas podem desenvolver vantagens competitivas sobre os seus concorrentes alcançando desse modo um desempenho superior no mercado internacional. A localização no CI compreende o conhecimento das competências que uma empresa necessita ter para competir. Este conhecimento refere-se ao alcance de informação sobre capacidades, estratégias prováveis e ambientes de modo que o critério a desenvolver para um território reflita as condições do mercado local (Cui et al., 2005; Fletcher, Harris & Richey, 2013).

Em relação às características da localização no processo de internacionalização, Kovacs et al. (2011) distinguem cinco tipos de propriedades: modismo, vantagens de localização, fatores internos da região, proximidade do mercado e, vantagens transacionais. O modismo, consiste num comportamento imitativo das empresas da localidade (Dimitratos, 2002). As vantagens de localização, são baseadas nas diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, custos de transporte e comunicação, distância física, idioma e cultura assim como, a distribuição espacial (Dunning, 1980, 1988). Os fatores internos da região, resumem-se às condições dos fatores de produção como a mão-de-obra, o território, os recursos naturais, infraestruturas e capital que, podem classificar-se como básicos ou avançados (Porter, 1989, 1996, 1999). A proximidade do mercado

reflete geograficamente a localização próxima do mercado consumidor (Porter, 1989). Por último, as vantagens transacionais (Dunning, 1980, 1988) são possibilitadas pela localização, isto é, surgem oportunidades da gestão coordenada de ativos derivados de diferentes países (Kovacs, Moraes & Oliveira, 2011).

## *2.2 Processo de internacionalização*

### *2.2.1 Modelo de internacionalização gradual*

A investigação do processo de internacionalização das organizações teve início com um trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que aborda a internacionalização de quatro empresas suecas sendo identificado um padrão linear de desenvolvimento das operações internacionais. Esse padrão começa pelas atividades de exportação não regulares, de seguida a exportação através de agentes e, por último a fase de investimento direto no exterior, primeiramente instalando uma filial comercial e de seguida uma filial produtiva. O padrão verificou-se nas empresas analisadas e, segundo diversos autores o processo permite às organizações a redução do risco de atuação preservando o *status quo* presente nas empresas. Cyert e March (1963), defendem que o processo assenta na teoria comportamental, o que leva as empresas a iniciarem de forma tardia e gradual o processo de internacionalização (Dominginhos, 2001).

Como mencionado anteriormente, o processo inicia-se com atividades de exportação levando mais tarde, à instalação de unidades de produção no país destino de acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). O objetivo baseia-se na aquisição de conhecimento e no compromisso com o mercado à medida que essas atividades são desenvolvidas (Melin, 1992).

Conforme referido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), o método, que mais tarde dá origem ao Modelo de Uppsala, assenta na denominada cadeia de estabelecimento, caracterizada pela aquisição de conhecimento de forma incremental enquanto se investe gradualmente no mercado estrangeiro (Salvador, Porto & Pessoa, 2008).

Segundo Penrose (1959) existem dois tipos de conhecimento: aquele que se adquire através de ensinamentos, conhecido por conhecimento objetivo e o conhecimento experiencial, que se obtém mediante experiência pessoal. No processo de

internacionalização, o conhecimento experiencial facilita e estabelece oportunidades de negócio (Johanson & Vahlne, 1990).

Na cadeia de estabelecimento, a evolução do conhecimento experiencial dos mercados é importante para ultrapassar a “distância psíquica” (Melin, 1992).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a “distância psíquica” define-se pelo conjunto de agentes que prejudicam a fluidez de informações entre a empresa e o mercado. Estes agentes podem ser por exemplo, o idioma, a legislação, a cultura do mercado destino, o nível de desenvolvimento industrial, entre outros (Andersen, 1993).

Cyert e March (1963) assumem que as empresas tendem a relacionar-se e a estabelecer negócios com países mais próximos em termos culturais de modo a reduzir o grau de incerteza uma vez que, uma grande distância cultural dificulta relações externas (Salvador, Porto & Pessoa, 2008).

O facto de as empresas não terem uma experiência internacional, ou quando a mesma é muito reduzida, torna as organizações mais vulneráveis e avessas ao risco, precisando, na maioria dos casos, de estímulos externos para realizar o processo. Segundo Bell e Young (1998) é graças a esse risco inerente à reduzida experiência internacional que as empresas optam primeiramente por formas de operação que envolvam riscos reduzidos e pouco investimento de recursos, como a exportação. A partir do momento em que a empresa estabelece o seu primeiro contacto com o mercado internacional, vai desenvolvendo mais conhecimento e identificando mais oportunidades fazendo com que o risco de atuação diminua. Uma vez situada neste estágio, a organização procura um investimento de recursos que permita um maior controlo das operações, assim como uma maior aprendizagem sobre esses mercados externos (Dominguinhos, 2001).

Por outro lado, Johanson e Vahlne (1990) admitem várias exceções relacionadas com o processo gradual mencionado anteriormente, a destacar: as empresas podem possuir recursos suficientes de modo a dar passos maiores no mercado externo, no caso das condições dos mercados serem estáveis e homogéneas, a experiência não é crucial para obter o conhecimento relevante, e assim que as empresas possuem uma experiência mais abrangente de mercados em condições semelhantes, pode-se generalizar essa mesma experiência para um mercado mais específico (Dominguinhos, 2001).

### *2.2.2 Modelo de internacionalização das Born Globals*

Paralelamente ao exposto, existe o modelo de internacionalização das *Born Globals* (BG) que contraria o primeiro modelo apresentado. A globalização presente nas áreas tecnológicas, políticas e económicas levou algumas pequenas empresas a iniciarem as suas atividades internacionais assim que se estabeleceram ou pouco tempo depois de serem criadas. As principais razões que levaram a esse desenvolvimento foram a importância dos nichos de mercado, que impulsionam a entrada das pequenas empresas em pequenos nichos situados em diversos países de modo a tornarem-se mais competitivas e o desenvolvimento rápido das tecnologias da comunicação, que propiciam a ampliação de redes e alianças globais (Moen, 2002). O termo *Born Global* (BG) foi o mais utilizado para descrever tal acontecimento que desencadeou de imediato um enorme crescimento das empresas a nível internacional (Bouncken, Schuessler & Kraus, 2015).

As BG são usualmente Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que embora tenham recursos limitados, geram fluxos na economia global. São ainda reconhecidas como empresas importantes e distintas no comércio global (Knight & Liesch, 2015).

Em suma, as BGs definem-se como empresas que procuram vantagens competitivas significativas através da utilização dos seus recursos, bem como da venda dos seus produtos em diversos países logo desde o início da sua existência (Weerawawardena et al., 2007).

### *2.3 Teorias de Investimento Internacional*

O processo de internacionalização de empresas tem vindo a ganhar maior ênfase nos últimos quarenta anos quando surgiram diversas teorias para explicar a expansão internacional das organizações (Hemais, 2004).

As teorias da internacionalização dividem-se em duas áreas, a económica e a organizacional ou comportamental.

#### *2.3.1 Teorias económicas*

As teorias económicas, focam-se nas tendências macroeconómicas e estudam a relação entre o crescimento da empresa e a localização do seu produto. Entre as teorias, é possível distinguir a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo de vida do produto, a teoria de internacionalização e o paradigma eclético. Estas teorias justificam o



desenvolvimento de unidades produtivas após o processo de internacionalização (Hemais, 2004).

No que diz respeito à teoria do poder de mercado, Hymer (1960-1976) considerava que as empresas, à medida que iam crescendo, investiam no seu próprio mercado e deste modo, aumentavam o seu poder de mercado assim como os lucros. Contudo, chegaria um momento em que já não era possível investir no mercado doméstico pelo que, as empresas começariam a investir nos mercados externos (Carneiro & Dib, 2007).

Uma segunda teoria na tipologia económica é a teoria do ciclo de vida do produto. Segundo Vernon (1966) esta baseia-se nas fases que descrevem o ciclo dos produtos das empresas internacionalizadas. A primeira fase seria a fase de inovação do produto, o mercado ainda é restrito e incerto sendo que a tecnologia de produção ainda é desconhecida; a segunda fase é a de crescimento, onde a tecnologia e o mercado já são conhecidos e começa a exportação para países com custos similares; na terceira fase, a produção torna-se mais padronizada e a sua tecnologia estabiliza; a quarta fase é a de estagnação, a produção transfere-se para países que tenham custos mais baixos já que não existe a necessidade de mão-de-obra muito qualificada (Hemais, 2004). Este processo traduz-se numa troca entre países, os países com custos mais baixos transformam-se em plataformas de exportação, levando de volta os produtos aos países desenvolvidos a um preço inferior (Kovacs, Moraes & Oliveira, 2006).

A teoria da internalização é outra teoria pertencente à tipologia económica. De acordo com autores Buckley e Casson (1976, 1998), a teoria refere-se à eficiência em que são organizadas transações entre unidades de atividades e utiliza os custos da operação de modo a concluir se para uma dada transação se deve optar por um mercado exterior à empresa ou por uma internalização (Carneiro & Dib, 2007).

Os autores afirmam ainda que num mercado em expansão, as organizações tendem a verificar um padrão de crescimento iniciado pela exportação, de seguida passam para o licenciamento assim que o mercado estiver em crescimento e, por último, adotar o investimento direto. Buckley (1990) concluiu ainda que a teoria do poder de mercado e a de internalização são complementares e que, quando combinadas, ambas explicam o crescimento de uma empresa multinacional (Hemais, 2004).

A última teoria económica é o paradigma eclético conhecido também pelo paradigma OLI que, segundo Dunning (1988, 1993) assume que as atividades desenvolvidas no

exterior, quer sejam atividades diretas ou através de parcerias, podem alcançar três benefícios. O primeiro benefício, vantagens próprias, *Ownership*, foca-se nas vantagens que a empresa explora ao expandir a sua atividade para o exterior, usando vantagens competitivas como base para se diferenciar dos seus concorrentes. Em segundo lugar, a empresa decide internacionalizar-se para explorar vantagens de Localização (*Location*). Estas estão relacionadas com matéria-prima e mão-de-obra mais acessíveis, custos de transporte mais baixos, redução da distância física em termos de idioma e de cultura, entre outras. Por último, a empresa internacionaliza as suas operações para explorar as suas vantagens de Internalização (*Internalization*), por exemplo, redução da incerteza, ter um maior controlo a nível da oferta e a probabilidade de haver mais relações contratuais aumenta (Borini et al., 2006).

Um aspeto em comum das teorias económicas, mais concretamente da teoria do poder de mercado, teoria do ciclo de vida do produto e o paradigma eclético, é o modo de internacionalização que estas teorias procuram justificar: o Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Este modo de operação pode ser aplicado mediante a aquisição total de uma subsidiária ou através de *joint venture* com outra empresa (Carneiro & Dib, 2007).

Segundo Dunning (1993) existem quatro tipos de motivos que levam as empresas a optar pelo IDE. O fator primordial baseia-se na procura de matérias-primas ou recursos naturais que não estejam disponíveis no mercado doméstico ou então existem, mas envolvem custos extremos. A procura de mercado é o segundo fator, este refere que as empresas se internacionalizam de modo a evitar custos relacionados com atividades num mercado distante, seguir clientes e/ou fornecedores, satisfazer as necessidades dos clientes no mercado de destino e assim, fixar-se no mercado estrangeiro desencorajando possíveis adversários. O terceiro motivo foca-se na busca pela eficiência, esta ocorre através do aproveitamento de condições próprias de cada país e das suas economias de escala. Por último, as empresas optam pelo IDE para adquirir novas tecnologias em detrimento de lidar com técnicas já existentes (Franco, Rentocchini & Marzetti, 2008).

Para além dos motivos mencionados, alguns governos dispõem de incentivos de investimento por forma a encorajar empresas a investirem no seu país. Entre os benefícios podem-se destacar as isenções fiscais e impostos mais reduzidos, direitos de monopólio, prioridades respeitantes ao mercado e empréstimos preferenciais dirigidos a multinacionais. Ao internacionalizar, o país anfitrião também beneficia uma vez que as

empresas oferecem para além de emprego local, novas tecnologias e conhecimento (Blomström, Kokko & Mucchielli, 2003).

### 2.3.2 Teorias comportamentais

No que concerne às teorias comportamentais, um aspeto crucial no estudo da internacionalização é o modelo de internacionalização por etapas, mais conhecido por Modelo de Uppsala, que já foi referido acima. É graças à Escola de Uppsala que a internacionalização deixou de ser analisada apenas como um fenómeno económico, mas sim também sob a perspetiva da Teoria do Comportamento Organizacional. A Escola de Uppsala desenvolveu um modelo do processo de internacionalização de empresas que foca o desenvolvimento das respetivas empresas, a integração e o conhecimento sobre mercados estrangeiros. Os autores, definem que a internacionalização se traduz numa série de decisões incrementais e que o conjunto dessas mesmas decisões formam o processo de internacionalização, decisões como exportar e estabelecer canais de exportação por exemplo (Hemais, 2004).

A segunda teoria é a de Redes (*Networks*), conforme Johanson e Mattson (1986) e Forsgren (1989) referem, esta defende que os mercados devem ser considerados como redes de empresas. Ao internacionalizar, a empresa fica relacionada a redes de empresas no exterior. Tendo em consideração que a teoria segue a linha de pensamento do Modelo de Uppsala, as medidas a tomar relativamente ao processo de internacionalização são definidas através das relações interiores das redes de negócios (Carneiro & Dib, 2007).

Outro aspeto fundamental nas teorias comportamentais são as linhas de pensamento da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Andersen (2000) defende que o papel do empreendedor é significativo no processo de internacionalização já que é o próprio o responsável pela introdução de produtos, métodos e mercados novos. Afirma de igual modo que o processo é tão complexo que nenhuma das teorias abordadas anteriormente apresentam todas as respostas necessárias. De modo a facilitar o entendimento do processo de expansão, este autor decide analisar o mesmo segundo a ótica do empreendedorismo. A internacionalização faz parte da empresa e surge como uma consequência da estratégia da mesma. Andersen (2000) diferencia ainda três tipos de empreendedores: técnicos, baseiam-se na procura de novos produtos e novos métodos; de

marketing, aqueles que se focam na procura de novos mercados e; os estruturais, que trabalham para a nova organização da empresa (Hemais, 2004; Knight & Liesch, 2015).

#### *2.4 Modos de entrada*

O modo de entrada no mercado internacional é a forma escolhida pela empresa de iniciar a sua atividade no exterior. Esta decisão deve ser ponderada uma vez que, segundo Anderson e Gatignon (1986) e, Hill et al. (1990) se trata de um dos componentes principais do processo de internacionalização já que provoca impacto nos recursos da empresa, no seu controlo e ainda, no seu desempenho (Steinbruch et al., 2016).

O método de internacionalização de bens e de serviços tem sido discutido ao longo dos anos por autores que afirmam que o mesmo tende a diferir. Segundo a tipologia de Erramilli (1990), os serviços dividem-se em serviços pesados e serviços leves. Os serviços pesados, como por exemplo seguros de vida e música, requerem uma presença local muito limitada já que o consumo pode ser separado da produção do mesmo. Por outro lado, os serviços leves, serviços de comida e de saúde por exemplo, são serviços que requerem uma importante presença física. Diversos autores afirmam que os modos de internacionalização não diferem tanto de serviços pesados para bens, mas sim, de serviços pesados para serviços leves (Grönroos, 1999).

De modo a dar início à internacionalização, as empresas devem escolher o tipo de entrada que melhor se adequa aos seus objetivos e necessidades. Para tal, existem três grupos de métodos principais: exportação, acordos contratuais e investimento direto estrangeiro. Os dois últimos tendem a ser os modos de entrada mais comuns para empresas de serviços.

##### *2.4.1 Exportação*

A exportação é o modo de entrada no mercado externo mais usado principalmente por empresas que se encontram na fase embrionária do seu processo de expansão. Este caracteriza-se, de acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), por ser um método que não envolve riscos elevados uma vez que se efetua de forma gradual (Steinbruch et al., 2016).

A exportação pode ser indireta e direta. Na exportação indireta, a empresa vende os seus produtos no mercado externo através de um intermediário. Por outro lado, a

exportação direta, caracteriza-se pelo desenvolvimento da área de exportação da própria empresa para vender os seus produtos no exterior (Cercean & Lara, 1999).

Este modo de entrada é mais comum quando se trata de comercializar bens ao invés de serviços. Porém, alguns autores afirmam que existem serviços cuja produção e consumo podem não ser empreendidos conjuntamente pelo que, em algumas indústrias de serviços a exportação é também caracterizada como um modo de internacionalização (Erramilli, 1990).

Contudo, no que diz respeito aos serviços que requerem que a sua produção e consumo seja realizado simultaneamente, Erramilli (1990) defende que algumas empresas de serviços não devem estudar o mercado externo através da exportação, mas sim estar presente nele (Winsted & Patterson, 1998).

#### 2.4.2 Acordos contratuais

No que concerne aos acordos contratuais, estes definem-se por serem vínculos de longa duração entre uma empresa e uma entidade no país destino que compreendem a transferência de conhecimento e tecnologia sem ser necessário o uso do capital da empresa (Root, 1994; Dias, Rocha & Silva, 2014).

Existem diversos tipos de acordos contratuais:

- O licenciamento consiste em estabelecer um contrato entre uma empresa licenciadora e uma empresa licenciada em troca de uma forma de remuneração. Trata-se de uma forma de expansão lucrativa já que o licenciador não tem de realizar grandes investimentos, traduzindo-se num benefício para as pequenas empresas (Cercean & Lara, 1999).
- O *franchising* baseia-se, de igual modo, num acordo entre duas empresas em que uma, empresa franchisada, obtém o direito de explorar, tendo em consideração certas condições, uma marca, um produto ou uma tecnologia de outra empresa, empresa franchisadora. Em suma, a empresa franchisada gere um determinado negócio com a reputação que a franchisadora tem no mercado (Brito, 1993).
- O contrato de gestão baseia-se num compromisso entre duas empresas no qual uma delas se torna responsável pela gestão operacional da outra que não reúne aptidões necessárias para o fazer (Simões, Esperança & Simões, 2013).

- A subcontratação teve origem nas grandes empresas como a Mitsubishi e define-se pela encomenda de certos produtos ou peças de produtos a outra empresa. A empresa opta por subcontratar a outra cujo *know how* seja específico para as peças e/ou produtos que fabrica (Brito, 1993).

#### 2.4.3 Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é o modo de entrada que carece de maior compromisso por parte das organizações devido aos riscos associados. Contudo, é o modo que envolve os maiores benefícios (Osland et al., 2001; Garrido, Larentis & Rossi, 2006). Os tipos de investimento direto estrangeiro são os seguintes:

- As *Joint Ventures* são um tipo de investimento que se traduz numa maior participação nos mercados estrangeiros comparativamente com a exportação e o licenciamento. Constitui-se uma *joint venture* quando diversas empresas participam no capital de uma empresa, partilhando desse modo, tanto os lucros como os riscos de negócio (Brito, 1993).
- As alianças estratégicas surgem com a ligação de duas ou mais empresas para alcançar objetivos que são benéficos para todas as partes envolvidas. Para que a aliança tenha sucesso é necessário haver autonomia e flexibilidade, a proporção do negócio deve ser igual para todas as partes de modo que todos estejam igualmente preocupados com o sucesso e, o suporte da parte do topo das empresas-mãe também é fundamental (Cerceanu & Lara, 1999).
- A aquisição total, *Solo Venture*, realiza-se quando uma empresa decide investir a 100% num outro mercado quer seja através da compra de uma empresa já existente ou mediante o investimento de raiz. Os novos projetos de raiz, também conhecidos por *greenfield investments*, costumam ser realizados por empresas cuja experiência é maior. Por outro lado, a aquisição de uma empresa já existente facilita a entrada imediata no mercado assim como a recuperação do investimento realizado (Simões, Esperança & Simões, 2013).

## *2.5 Desinvestimento internacional*

### *2.5.1 Conceito*

Segundo Hitt et al. (2001) entende-se por desinvestimento a estratégia de diminuição do volume de negócios de uma empresa, podendo inclusive levar ao seu encerramento. Jones (2005) admite que ao realizar-se um desinvestimento ou saída de mercados externos não significa que o crescimento internacional da organização tenha estagnado (Ribeiro & Borini, 2010).

Por outro lado, Brauer (2006) e Mulherin e Boone (2000), consideram que o desinvestimento respeita a ajustes realizados à propriedade da empresa, assim como à sua estrutura, através da sua divisão ou venda. Brauer (2006) afirma ainda que a decisão estratégica de desinvestir atua como recurso para alcançar a posição competitiva desejada mediante o aumento das vantagens competitivas e, conseqüentemente dos lucros. Tendo em conta que a posição competitiva melhora devido às alienações que consolidam as estruturas internas, as empresas devem ter especial atenção aos fatores que possibilitam ou não as alienações para que as mesmas obtenham eficiência interna e se adaptem ao ambiente externo (Kolev, 2016).

Reiljan (2005) relaciona o conceito de desinternacionalização com processos de desinvestimento e reduções de exportações. O processo de desinvestimento pode realizar-se através da retirada voluntária ou involuntária da empresa, saída total do mercado ou redução do seu comprometimento com o mesmo (Zen & Santos, 2013).

No que concerne ao desinvestimento voluntário este pode ser reativo, baseado nas mudanças que foram ocorrendo, e proactivo, baseado nas mudanças expetáveis de ocorrer no futuro. Por outro lado, o desinvestimento involuntário traduz-se na expropriação por parte do país estrangeiro (Steenhuis & Brujin, 2009).

### *2.5.2 Fatores motivacionais e modos de saída*

Autores como Benito e Welch (1997) afirmam que inversões estratégicas ou estratégias de desinvestimento podem ser motivadas pela gestão organizacional e ainda por problemas decorrentes do ambiente competitivo (Ribeiro & Borini, 2010).

No que diz respeito aos diferentes tipos de desinvestimento, de acordo com Benito e Welch (1997) e Clark e Wrigley (1997), o desinvestimento voluntário pode surgir por três

motivos: ajustes, fracasso e reestruturação. Segundo Dicken (2003) o desinvestimento realizado por ajustes ocorre de forma gradual, este pode ser através da venda de uma unidade específica ou da realocação de uma área para um país onde os gastos sejam inferiores por exemplo. O desinvestimento originado pelas falhas dá lugar ao fecho de uma unidade e o mesmo não se repercute para o resto da organização. Por último, a reestruturação envolve mudanças em diversas áreas e locais pelo que as unidades dificilmente conseguem isolar-se dos processos a nível corporativo (Dicken, 2003; Benito, 2005).

Benito (2005) usa outra classificação, identificando quatro tipos básicos de desinvestimento: i) ajustamento, caracterizado pela alienação de uma parte da subsidiária e encerramento ou realocação de uma unidade específica; ii) dissolução, encerramento de uma unidade determinada sem causar repercussões para a organização; iii) reestruturação, mudança de estratégias e; iv) externamente imposto, devido a processos de expropriação e nacionalização (Benito, 2005; Zen & Santos, 2013).

Outros autores (Steenhuis & Brujin, 2009) identificam três razões que levam as empresas ao desinvestimento internacional: i) as dificuldades em gerir a propriedade de uma subsidiária, ii) o baixo desempenho financeiro da subsidiária internacional e, iii) a escolha de investir noutra parte da empresa. A primeira mencionada refere-se, segundo Reiljan (2005), à falta de experiências internacionais, a segunda diz respeito ao aumento dos custos e ao baixo desempenho e a terceira menciona uma possível mudança de estratégia (Zen & Santos, 2013). Em suma, de acordo com os autores mencionados acima, as razões externas que levam a empresa a desinvestir de forma involuntária são a expropriação e a nacionalização por parte do país destino. Em contrapartida, os fatores internos que motivam o desinvestimento voluntário são a carência de experiência internacional, o acréscimo de gastos no país destino assim como o fraco desempenho da mão de obra e ainda, a vontade da organização em alterar a sua estratégia.

Tomada a decisão de desinvestir, as empresas podem fazê-lo de três formas: venda ou realocação de uma determinada área, dissolução de uma área específica, isto é, o seu encerramento, e ainda, através da reformulação estratégica da empresa.



### 3. METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é analisar o processo de internacionalização da SUMA, S.A., nomeadamente quais as razões que levaram a empresa a internacionalizar-se, perceber o que a levou a desinvestir e ainda, o porquê de tentar internacionalizar-se pela segunda vez num país onde havia desinvestido anteriormente.

O pressuposto filosófico diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento e à natureza do mesmo. Na presente dissertação, o pressuposto filosófico observado é o epistemológico, mais concretamente o interpretativismo. A epistemologia refere-se ao conhecimento considerado razoável num determinado estudo, já o interpretativismo defende que o pesquisador deve saber a diferença entre o papel dos humanos e os atores sociais, o que evidencia a diferença entre pesquisas de pessoas e de objetos. Nesta filosofia, é fundamental que o pesquisador adote uma postura empática, ou seja, o objetivo passa por compreender os sujeitos de pesquisa através do ponto de vista dos mesmos. Esta filosofia surge de dois costumes intelectuais: a fenomenologia, que diz respeito à forma como o ser humano percebe o mundo em seu redor e; o interacionismo simbólico, que considera que o ser humano interpreta de forma contínua o mundo social ao seu redor, ou seja, os seus significados e ações surgem da interpretação das ações das pessoas que o rodeiam (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Deste modo, considera-se a filosofia interpretativista uma vez que as razões que levam a organização a internacionalizar-se e, em alguns casos a desinvestir, não são transversais a todas as empresas.

No que diz respeito ao método de investigação, trata-se de um estudo de caso único já que será apenas analisada esta empresa e, posteriormente comparada com a literatura existente.

Um estudo de caso define-se (Robson, 2002) como um método de pesquisa que abrange a exploração de um acontecimento em específico. Morris e Wood (1991) afirmam que o estudo de caso pode ser a melhor opção quando o objetivo trata de compreender o contexto da pesquisa e dos processos. Este método é frequentemente utilizado para responder a questões de investigação “porquê?”, “o quê?” e “como?”. No que diz respeito ao estudo de caso único, este é mais frequente quando o objetivo é

analisar um acontecimento crítico, único e cujo fenómeno foi pouco considerado anteriormente (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

A escolha metodológica traduz-se num estudo qualitativo, com um propósito exploratório e abordagem de investigação dedutiva.

As expressões quantitativo e qualitativo são habitualmente usadas em pesquisas de gestão e servem para diferenciar os métodos de recolha de dados assim como os processos pelos quais os mesmos são analisados. Realiza-se um estudo qualitativo quando os dados que se pretendem recolher não apresentam forma numérica pelo que, é muito frequente que neste tipo de estudo a recolha de dados seja realizada através de entrevistas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). A escolha pelo estudo qualitativo baseia-se consequentemente nas questões de investigação e no método escolhido para a recolha de dados, a entrevista.

Relativamente ao estudo exploratório, segundo Robson (2002) este foca-se em procurar, questionar e dar a conhecer o que está a acontecer com um determinado fenómeno. Como já havia sido mencionado, o propósito do estudo é explorar as razões que levaram a empresa a internacionalizar-se e a desinvestir. Existem três formas de gerir um estudo exploratório: procurar a literatura, realizar entrevistas com indivíduos experientes no tema e, efetuar entrevistas de *focus group* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Como mencionado acima, a abordagem de investigação escolhida é a dedutiva. Esta caracteriza-se por identificar, através da literatura, teorias e ideias que posteriormente serão testadas mediante os dados recolhidos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Quanto ao horizonte temporal, o escolhido foi o transversal. O mesmo define-se pelo estudo de um fenómeno num momento determinado (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

O tipo de dados para conseguir alcançar as respostas às questões de investigação são primários, recolhidos propositadamente para este fim. A amostra é composta por dois administradores da empresa assim como de dois colaboradores que acompanharam a evolução da mesma, nomeadamente o processo de internacionalização da empresa (Anexo 3). A recolha dos dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas. King (2004) afirma que este tipo de entrevista é usualmente usado em estudos qualitativos. O entrevistador tem um guião com perguntas e temas e vai desenvolvendo uma conversa com o entrevistado que pode ou não seguir a ordem proposta no guião

(Anexo 2). Pela naturalidade do diálogo é perceptível que o mesmo seja gravado e que sejam feitas anotações (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

As entrevistas realizaram-se pessoalmente na sede da empresa em Linda-a-Velha, Lisboa, e via *Microsoft Teams* devido à pandemia Covid-19 (Anexo 3). Em 2004, o termo de entrevistas eletrónicas surge por Morgan e Symon para definir as entrevistas que se realizam mediante a internet e as organizações em tempo real (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Segundo Ghauri e Grønhaug (2005) gravar as entrevistas promove uma maior concentração e foco e, ajuda na realização de notas breves (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Assim sendo, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

No que concerne à análise dos dados, a mesma realizou-se mediante o processo de condensação. A condensação de significados é um dos tipos de processos de análise qualitativa. Segundo Kvale (1996) esta sumarização converte o que foi dito ao longo das entrevistas em declarações mais breves, o que facilita a compreensão do tema e como o próprio será explorado (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Após a condensação, os dados trabalhados foram discutidos e confrontados com a literatura existente usando uma abordagem dedutiva e posterior triangulação, o que levou às respostas das questões de investigação. Por último, efetuou-se a conclusão do trabalho.

## 4. O CASO DO GRUPO SUMA, S.A.

### 4.1 Contextualização do Grupo SUMA, S.A.

Em 1994, as empresas Mota & Companhia e Dragados, empresa espanhola, juntaram-se com o intuito de fazer nascer em Portugal uma empresa na área do ambiente com o objetivo que a mesma fosse líder de mercado. Na altura, a Mota & Companhia decidiu unir-se à Dragados porque esta já tinha experiência no mercado, era proprietária da Urbaser, que realizava o mesmo tipo de serviços quer em Espanha quer no estrangeiro. Assim, nasceu a SUMA, S.A., empresa sediada em Portugal que, graças à qualidade dos serviços prestados foi ganhando cada vez mais concursos e, por conseguinte, aumentando a sua dimensão.

Quatro anos mais tarde, em 1998, surge a Expo 98, à qual a SUMA, S.A. concorre e torna-se a promotora de toda a área de limpeza e recolha de resíduos. O serviço prestado

nesta feira foi considerado na altura de excelência e deu capacidade à empresa de se tornar em pouco tempo líder de mercado em Portugal inclusive, com uma margem bastante mais elevada que toda a sua concorrência.

No ano de 2003, dá-se a fusão da Mota & Companhia com o Grupo Engil de onde nasce a Mota Engil. O Grupo Engil detinha uma área ambiental compreendida por empresas em Portugal que, acabaram por se juntar à SUMA, S.A.. Com esta abrangência, a empresa ultrapassa cerca de 60% do mercado nacional e ganha o estatuto de empresa de referência na área do ambiente em Portugal. Nesta posição, a SUMA, S.A. foi crescendo de forma exponencial até ao ano 2008, quando a expansão estagna, não porque a empresa não tivesse capacidade, mas porque o mercado em si não tinha muito mais por onde crescer. Os municípios que pretendiam privatizar já o haviam feito e os outros deixaram de fazê-lo. A SUMA, S.A. optou nesta altura por internacionalizar os seus serviços, procurar oportunidades no estrangeiro, usando para isso as redes de contactos e experiência internacional dos seus acionistas.

Tendo em conta que a SUMA, S.A. pretendia progredir no mercado nacional e através do crescimento orgânico não era possível, a empresa adquiriu o Grupo Enviroil em 2009, um grupo de referência na área de resíduos industriais em Portugal que, conta com duas empresas com enorme projeção nacional de recolha de resíduos e com a única empresa que exerce a regeneração e reciclagem de óleos usados.

Atualmente, a nível nacional a SUMA, S.A. está presente em inúmeros municípios, abrangendo aproximadamente 2 milhões de habitantes no que concerne à recolha e limpeza urbana conforme figura 1 (SUMA, s.d.).

Figura 1- Presença nacional



Fonte: Website SUMA

Relativamente aos principais indicadores financeiros atuais da SUMA, S.A., pode-se afirmar que “a capacidade da empresa em manter rentabilidades positivas, num período de elevado esforço financeiro e com a adversidade circunstancial nas concessões de tratamento de RSU, revela o bom desempenho do grupo e a sustentabilidade do negócio dos resíduos, que está patente nos principais indicadores económicos e financeiros” (SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019, pág.64).

	2017	2018	2019	Varição 18/19
Volume de negócios (■)	267 794 784	261 446 061	263 217 062	0,68%
EBITDA (■)	83 193 441	68 221 770	53 018 200	(22,29%)
<i>Margem EBITDA</i>	31,07%	26,09%	20,14%	(5,95 pp)
EBIT	36 124 618	24 257 268	12 338 369	(49,14%)
<i>Rentabilidade operacional das vendas</i>	13,49%	9,28%	4,69%	(4,59 pp)
Resultado antes de impostos	24 519 055	14 303 908	2 242 821	(84,32%)
<i>Margem RAI</i>	9,16%	5,47%	0,85%	(4,62 pp)
Resultado líquido (■)	12 709 684	13 670 655	7 425 253	(45,68%)
<i>Rentabilidade líquida das vendas</i>	4,86%	5,19%	2,82%	(2,37 pp)
ROE	7,33%	7,53%	4,30%	(3,23 pp)
Endividamento	66,55%	66,82%	70,89%	4,07 pp
Autonomia financeira	27,09%	28,04%	24,74%	(3,30 pp)
Liquidez geral	111,84%	106,03%	75,13%	(30,90 pp)

Tabela I: Principais indicadores financeiros

Fonte: SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019, pág.25.

Pode verificar-se o volume de negócios discriminado por áreas de atividade na seguinte tabela:

Volume de negócios por atividade (milhares de euros)	2017	2018	2019	Varição 18/19
Recolha de resíduos sólidos urbanos	39 698	37 336	41 190	10,32%
Limpeza urbana	15 107	16 146	13 982	(13,40%)
Tratamento e valorização de RSU	179 815	174 359	176 107	1,00%
Recolha e tratamento de resíduos industriais	23 933	25 877	22 762	(12,04%)
Outros	9 242	7 729	8 215	6,29%
<b>Total</b>	<b>267 795</b>	<b>261 446</b>	<b>263 217</b>	<b>0,68%</b>

Tabela II: Volume de negócios por área

Fonte: SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019, pág.63.

A empresa prossegue com a sua expansão geográfica e crescimento tanto dentro como fora de Portugal pelo que, a nível internacional, detém atualmente contratos efetivos em Angola, Brasil, Moçambique e Omã como se pode ver na figura 3 (SUMA, s.d.).

Figura 3 - Presença internacional



Fonte: Website SUMA

Com vista a assegurar os padrões na execução dos seus serviços, “a SUMA tem vindo a criar empresas localmente, procurando soluções de parceria com sociedades locais e aproveitando sinergias com os nossos acionistas” (SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019, pág.47).

A SUMA, S.A. atua em Omã através da Ecovision, no Brasil através da SUMA Brasil, em Angola pela Vista Waste Management e, em Moçambique através da Ecolife.

O volume de negócios referente à área internacional, bem como a respetiva evolução são sistematizados na tabela seguinte, registando tendências de crescimento em Angola e no Brasil e, diminuição nas restantes localizações o que se deveu essencialmente às perdas com as variações cambiais (SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019).

Volume de negócios - Internacional (milhares de euros)		2017	2018	2019	Variação 18/19
Angola	VISTA WASTE	40 657	60 001	63 198	5,33%
	SIGAMB	987	1 087	795	(26,86%)
Brasil	CONSITA	18 568	14 488	26 192	80,78%
	ECOSS AMBIENTAL	-	-	13 993	-
Cabo Verde	AGIR	179	180	1	(99,44%)
Moçambique	ECOLIFE	1 254	2 707	2 393	(11,60%)
Polónia	EKOSRODOWISKO	1	1	1	-
Omã	ECOVISION	8 004	10 558	10 424	(1,27%)

Tabela III: Volume de negócios área internacional

Fonte: SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019, pág.30.

#### 4.2 Processo de internacionalização

A questão da internacionalização da SUMA, S.A. esteve sempre muito ligada aos mercados estratégicos do grupo e ao seu acionista maioritário, a Mota Engil. Contudo, é ao acionista Urbaser que a empresa foi buscar o seu *know how*, uma vez que a mesma se dedica de igual modo ao negócio no setor dos resíduos.

O grupo deu início à sua presença nos mercados estrangeiros através de concursos públicos, ou seja, em primeiro lugar realizavam-se prospeções, a empresa concorria e só era criada uma empresa no mercado em questão caso tivesse ganho o concurso.

Deste modo, a SUMA, S.A. iniciou o seu processo de internacionalização de uma forma estruturada em 2008 e, a partir daí começaram a surgir mais contratos em diversos países. Como se pode observar no organograma do grupo (Anexo 1), a SUMA, S.A. expandiu o negócio para Angola, Polónia, Brasil, Moçambique, Cabo Verde, China e Omã. Não obstante, para o presente trabalho apenas serão explorados os processos de internacionalização para os mercados de Angola, Brasil, Cabo Verde e Omã.

Em relação aos fatores motivacionais que levaram a empresa a decidir expandir o negócio, pode-se afirmar que a SUMA, S.A. foi crescendo sempre de forma orgânica, adquirindo empresas locais até atingir uma quota de mercado nacional muito elevada. Posto isto, e tendo em conta que a mesma já se encontrava vedada pela autoridade da concorrência de comprar empresas, a única forma possível de expansão seria através do mercado internacional, como explicado na contextualização do grupo. Outros fatores decisivos foram o crescimento sustentado e a procura por mercados diversificados, ou seja, não apostar tanto num único país, mas tentar diversificar e expandir em várias localizações internacionais de forma a diminuir o risco.



De acordo com o Diretor de Controlo de Gestão e Performance, Dr. Rui Tavares, *“pretendemos diversificar por causa do risco presente nos diversos mercados, atingir a notoriedade internacional e conhecer outras realidades que nos darão experiência para encarar possíveis situações futuras”*.

Respeitante à escolha dos mercados, seria benéfico escolher um país onde o corpo acionista Mota Engil estivesse presente dado que a SUMA, S.A. contaria quer do apoio logístico quer comercial da empresa mãe. Deste modo, a seleção dos mercados passou pela escolha de países onde a Mota Engil se encontrava, como é o caso de Angola, Brasil e Cabo Verde. Em relação a Omã, a escolha do mercado nada se deveu ao peso do corpo acionista, a iniciativa foi tomada inteiramente pela SUMA, S.A., que foi demonstrando ao longo de todo o seu percurso reunir as competências e capacidades necessárias para o fazer.

Um dos principais critérios a ter em consideração na escolha dos novos mercados, como mencionado acima, foi a instalação no mercado de uma das empresas mãe, a Mota Engil. Contudo, havia em 2007-2008, um plano estratégico de internacionalização que se dividia em dois eixos, os mercados onde a Mota Engil estava presente e os mercados onde esse fator não se verificava, mas cujos mercados eram considerados apelativos. Após essa divisão, estabeleceram-se quais os mercados estratégicos e quais os de ocasião e, deste modo foram exploradas diversas oportunidades, isto é, realizaram-se várias prospeções inclusive em mercados onde a Mota Engil não estava presente, mas onde tinha um apoio territorial próximo.

Aquando da primeira internacionalização, em 2008, a SUMA, S.A. já contava com mais de dez anos de experiência. Todo o conhecimento apreendido durante o seu percurso e o contacto que a empresa foi ganhando com outras experiências europeias, permitiu, em mercados menos desenvolvidos no setor dos resíduos, ter uma perspetiva de futuro, uma capacidade de propor uma evolução para os mesmos.

No que diz respeito a vantagens competitivas, considera-se que os países onde houve mais sucesso foi nos mercados onde a língua portuguesa estava mais consolidada e a Mota Engil tinha maior estrutura pelo que, a SUMA, S.A., *“sendo uma empresa altamente organizada e tecnicamente bastante eficiente, em mercados que não são muito estruturados traz as vantagens de conseguir bons resultados de forma rápida em termos de prestações de serviços”* (Entrevista a Eng.º Luís Soares).



Segundo o Eng.º Nuno Costa, *Chief Commercial Officer* (CCO), a SUMA, S.A. transmite e transporta para o cliente uma capacidade de resposta e conhecimento de como bem fazer e isso o cliente reconhece comparativamente aos demais. Por outro lado, o *Chief Financial Officer* (CFO), Dr. Pablo Barreiro, afirma ainda que, “*para nós não é só importante o preço como também a qualidade e não nos importamos de ser medidos pela qualidade dos nossos serviços*”.

Relativamente aos objetivos estabelecidos antes da expansão de mercado, os mesmos baseiam-se na aquisição de contrato a contrato primeiramente e, numa segunda instância, na rentabilidade dos mesmos. Em relação aos objetivos iniciais, pode-se afirmar que em todos os mercados esses objetivos foram alcançados, à exceção de Cabo Verde.

#### *4.3 Estratégia de internacionalização*

A estratégia da SUMA, S.A. foi sempre orientada por estudos de mercado e por estratégias do grupo. A estratégia do grupo passava pela identificação de mercados onde a Mota Engil estivesse presente e, os estudos de mercado realizados confirmavam ou não se esses mercados tinham oportunidades de crescimento muito interessantes.

A expansão da SUMA, S.A. está relacionada com o crescimento orgânico por parcerias, a constituição de uma sociedade veículo já que em quase todos os mercados, se não houver uma empresa de direito local a empresa não tem acesso a uma série de oportunidades nem se pode apresentar aos concursos, sendo obrigada a formar um consórcio que mais tarde a limitará.

Tendo em consideração o acima exposto, a opção da SUMA, S.A. tem sido sempre constituir uma sociedade com parceiros locais uma vez que conhecem bem o mercado e sabem os fluxos quer de informação quer das próprias oportunidades. A SUMA, S.A. encarrega-se da gestão operacional e os parceiros ficam responsáveis por alguma componente comercial assim como a componente de contratação de pessoal.

Para os diversos mercados foram determinadas diferentes estratégias de internacionalização dado que as regras operacionais de cada país são distintas e porque as características desses mercados assim o requerem. Deste modo, a empresa deve adaptar-se ao grau de desenvolvimento de cada país. Por exemplo, há países onde já existe e está

bastante avançada a recolha e separação de resíduos, ao mesmo tempo que, ainda existem países onde toda essa educação ambiental tem de ser feita primeiramente.

No que se refere ao risco, este está sempre presente aquando da tomada de qualquer decisão. Para o medir, existe uma série de fatores como, por exemplo, a instabilidade política e a corrupção, que não deixa de ser um entrave a qualquer novo investimento e é também uma das questões que levanta sérias dúvidas e leva a empresa a retrair-se da entrada em certos mercados. Contudo, ao realizar uma oferta para cada mercado, o risco considera-se quantificado, deixando sempre uma margem de contingência.

Existem alguns países em África e até mesmo oportunidades no Brasil em que a SUMA, S.A. decidiu não entrar porque não se sentia confortável, o nível de corrupção era muito elevado assim como o índice de criminalidade.

#### *4.4 Oportunidades e ameaças*

Acerca das principais dificuldades e ameaças da instalação nos novos mercados, as mesmas são aquelas que surgem na adaptação a um novo país. É diferente trabalhar em cada mercado em que a SUMA, S.A opera, no entanto, a empresa exporta a sua própria maneira de trabalhar e acaba por superar esses desafios. Segundo o CCO, “*a vantagem que temos é o conhecimento e a forma de bem fazer*”.

Numa fase inicial, há a necessidade de adaptação cultural, o idioma pode ser um grande entrave, mas foram as barreiras naturais que os mercados têm que a SUMA, S.A. melhor conseguiu ultrapassar. Todavia, existem três fatores considerados incontornáveis no que toca às adversidades que ocorrem em cada mercado. A instabilidade política, a segurança jurídica e a corrupção, foram e são as maiores dificuldades de inserção nos países onde o grupo está presente.

Em suma, as dificuldades e ameaças foram ultrapassadas na medida do possível. Algumas delas foram surgindo em contrapartida de outras que, já se anteviam e a empresa foi preparada para lidar com elas.

No que diz respeito ao setor onde a SUMA, S.A. atua, existem ameaças derivadas das particularidades dos mercados. Cada mercado é diferente e todos eles estão relacionados com o nível de desenvolvimento e tradições culturais de cada um. Uma vantagem da SUMA, S.A. é a capacidade que tem em adaptar-se a esses países.

Em referência ao mercado nacional, uma empresa que é líder de mercado, é aquela que está mais sujeita a ataques e a perder alguma quota de mercado, tendo em conta que a sua estabilidade é constantemente ameaçada por novas entrantes.

No que concerne ao desinvestimento, uma empresa deve ter a capacidade de perceber se está a ganhar ou perder dinheiro num determinado mercado. Deve ainda saber distinguir duas situações caso esteja a perder lucro: se essa perda se pode manter porque antevê uma situação futura melhor e convém aguardar, ou se, deve tomar a decisão de abandonar esse mercado tentando recuperar o máximo do investimento possível. Como o CFO afirma, *“o mercado é cada dia mais global e temos de pensar globalmente, se as circunstâncias nos obrigam a sair de um contrato que não é rentável devemos sair”*.

Em relação às experiências não tão positivas para a SUMA, S.A., as mesmas tornam a empresa mais competitiva no que diz respeito ao conhecimento e à capacidade de análise superior das oportunidades.

#### *4.5 O caso de Angola*

A SUMA, S.A. iniciou o seu processo de internacionalização em 2008 com a entrada no mercado africano, mais concretamente em Angola, através da constituição de uma empresa em consórcio com outros parceiros locais e com uma empresa do acionista Mota Engil.

A criação da empresa resultou de um concurso ganho, um contrato de educação ambiental e meses mais tarde surgiu o contrato de limpeza urbana. Porém, já haviam sido feitas prospeções e propostas anteriormente a essa data.

Angola é de todos os mercados em que a SUMA, S.A. atua o mais difícil. Considera-se um país muito instável, não em termos do domínio do partido político, mas sim da instabilidade a nível de chefias intermédias, nomeadamente, nos governadores provinciais por exemplo. Existe uma grande volatilidade na escolha destes membros e não há segurança jurídica pelo que, cada vez que os representantes mudam, os contratos podem correr o risco de serem anulados.

É um país com uma segurança jurídica muito baixa, com flutuações cambiais enormes e com uma economia muito instável também. Todos estes riscos se fazem refletir nos preços e assim, se conseguem margens bastante significativas quando as coisas correm bem.

A SUMA, S.A. conquistou um rápido crescimento neste mercado, cobrindo as necessidades de sete cidades. Contudo, devido à grande exposição ao risco, a empresa notou algumas dificuldades pelo que, foi abandonando alguns locais aos poucos e apenas se encontrava em um deles, Luanda. Ainda assim, devido às grandes alterações governamentais acima descritas, o contrato que a empresa detinha foi recentemente suspenso (durante o período de elaboração deste estudo de caso).

#### 4.6 O caso de Omã

O caso mais diferente é o de Omã visto que nem a Mota Engil nem a Urbaser contribuíram para esta decisão de expansão.

A SUMA, S.A. foi convidada em 2011-2012 para participar nos concursos de Abu Dhabi e assim o fez, primeiramente dando apoio técnico e, numa segunda fase em *joint venture*. Através desta nova relação com o parceiro local, a empresa percebeu que em Omã iria abrir a privatização de todo o país. A SUMA, S.A. decidiu desde logo que deveria estar presente e em 2015 apostou em abrir uma empresa em conjunto com uma empresa local para realizar atividades privadas e, ao mesmo tempo poder participar nos concursos que fossem aparecendo. Deste modo, ganhou o primeiro concurso de sete que existiam pelo que, o responsável da área comercial de internacionalização, Eng.º Luís Soares, afirma que *“foi um caso de sucesso imediato, antes de começarmos aquilo que nos propúnhamos conseguimos logo ganhar o primeiro concurso”*.

Era praticamente impossível neste mercado avançar com a ideia de expansão sem ter um parceiro local que tratasse de toda a contratação do pessoal. Embora grande parte se trate de pessoal expatriado, em Omã é obrigatório que pelo menos 30% da mão-de-obra seja local. Neste setor, existe cada vez mais carência de mão-de-obra pelo que as empresas se veem obrigadas a contratar pessoal estrangeiro.

Relativamente ao risco associado, o mesmo foi avaliado caso a caso, na altura em que se realizava cada proposta. Tendo em conta que a entrada no mercado se estabeleceu com a apresentação de propostas, o *Business Plan* compreendia um risco muito baixo dado que apenas era necessária a compra de um ou dois camiões e, mesmo que não resultasse, perdia-se um pequeno investimento que não se considerava significativo para a dimensão que a SUMA, S.A. tinha. A partir do momento em que o concurso estava ganho, a avaliação do risco estava dentro desse fator. Omã é de todos os mercados aquele

que a SUMA, S.A. atualmente considera mais estável e, portanto, o risco na altura não era muito elevado.

A vantagem de Omã baseia-se no facto de ser um mercado completamente diferente ao que a SUMA, S.A. está habituada e que, devido à alta exigência por parte do cliente, obrigou-a a subir de nível. Caracteriza-se por ser um mercado onde a empresa não conta com a presença do seu acionista e por isso teve de ser autossuficiente. É um mercado determinado e que tem uma base anglo-saxónica que exige muito planeamento e conhecimento, o que implica que a empresa se tenha de exceder. No que toca às dificuldades, as mesmas podem ser a cultura, a forma de vida, a forma de trabalhar, entre outras. Existem algumas especificidades deste mercado que a empresa não estava habituada, nomeadamente a contratação de mão-de-obra vinda de um país terceiro. Por outro lado, é um país com grande segurança jurídica e estabilidade política.

#### *4.7 O caso do Brasil*

A SUMA, S.A. tentou por duas vezes entrar no mercado brasileiro. Primeiramente através da aquisição de uma empresa em parceria com uma empresa local e, pela segunda vez, em conjunto com uma empresa pertencente ao seu acionista Mota Engil presente no mesmo mercado.

O Brasil, é um país muito maduro em termos de concorrência e com uma grande dimensão. É difícil de operar nele tendo em conta que se trata de um país muito fechado a empresas estrangeiras. Tem problemas de instabilidade política, contudo, a segurança jurídica é razoável. A sua economia considera-se instável e tem custos financeiros bastante elevados devido também ao risco que o país apresenta. A vantagem deste mercado passa pela potencialidade que tem e que a economia, apesar de difícil, funciona.

Em 2012, a Geovision foi a primeira empresa adquirida pelo grupo SUMA, S.A. em parceria com uma empresa local. Esta apresentava no seu *Business Plan* uma boa perspectiva de expansão e de crescimento. Contudo, aquilo que se assistiu num curto espaço de tempo alertou a SUMA, S.A. de que o plano inicial nunca seria cumprido, a empresa nunca teria capacidade financeira para realizar os investimentos subjacentes àquele *Business Plan*.

Neste negócio, a parceria local esperava que a SUMA, S.A. promovesse um crescimento dentro do país e, por outro lado, a SUMA, S.A. pensava que a mesma iria

apoiar esse crescimento. Tendo em conta que nenhuma das opções se realizou, executou-se uma cláusula presente no contrato de retornar a empresa à sua empresa mãe, sendo ressarcido de parte do investimento lá feito.

A perspetiva de ter atividade própria no Brasil nunca deixou de existir e a SUMA, S.A. adquiriu em 2017 uma pequena empresa local denominada Consita em conjunto com uma empresa do grupo acionista Mota Engil. Esta contava com vinte anos de experiência e tinha um plano de crescimento já efetivo que agradava à SUMA, S.A. e lhe dava uma certa segurança.

A empresa de origem portuguesa conseguiu estabelecer em pouco tempo o seu *know how* que, começou a ser reconhecido nos estados e municípios onde ia a concurso. Deste modo, tornou-se importante mostrar que era a SUMA, S.A. que estava por detrás da Consita e, hoje em dia chama-se SUMA Brasil. Os serviços prestados tiveram um grande reconhecimento e consideração por parte dos organismos contratantes, tornando a SUMA, S.A. mais presente na esfera do grupo acionista.

Dado que se encontra numa fase de expansão que implica grandes investimentos, a empresa não apresenta resultados económicos muito relevantes ainda. Não obstante, espera que os investimentos tenham o retorno esperado num breve espaço de tempo.

#### *4.8 O caso de Cabo Verde*

Em relação a Cabo Verde, no ano 2008 foi criada em parceria com uma empresa local do grupo Mota Engil, a Agir. Contudo, apenas iniciou a sua atividade em 2012.

Embora a SUMA, S.A. tenha tentado facilitar o processo de crescimento do mercado dando formações e fazendo planos de crescimento, estas mudanças nunca foram possíveis de efetivar visto que o país não contava com os recursos necessários para financiar as mesmas.

Trata-se de um país muito pequeno, com poucos recursos, muito dependente de ajuda externa e, portanto, não tem autonomia para conseguir fazer muito melhor aquilo que por vezes faz. Em Cabo Verde, a necessidade dos serviços prestados pela SUMA, S.A. era muito mais básica do que em outros países. Foi a mesma que introduziu os contentores pela primeira vez. Esta implementação mostrou-se algo complicada já que os contentores desapareciam e eram usados para outras finalidades como reservatórios de

água, banheiras, etc., enquanto os resíduos eram colocados no chão como sempre haviam sido.

A Agir detinha um contrato ao qual não se deu continuidade porque já estava de forma precária a ser renovado, sempre com perspectiva de aumentar o mercado, mas que nunca chegou a acontecer.

A vontade da SUMA, S.A. em não manter um contrato não rentável foi apresentada às entidades locais que se mostraram compreensivas com a situação. Deste modo, a empresa foi reduzindo ao mínimo os seus serviços até chegar uma altura em que já era impossível fazê-lo. Assim sendo, a estrutura mínima deixou de ser sustentável e chegou-se a acordo em fechar os serviços.

Por muito que a SUMA, S.A. quisesse manter-se no mercado, não havia capacidade financeira para fazer subsistir qualquer contrato. Todos os possíveis concursos que se realizassem ficavam automaticamente excluídos da capacidade de retorno da SUMA, S.A. uma vez que, qualquer rentabilidade ganha com um novo contrato não cobriria os gastos de enviar alguém da área comercial para dar início ao mesmo.

Posto isto, a rentabilidade local não era suficiente para cobrir os custos de internacionalização. Neste momento, a situação da empresa ainda se encontra em estudo. Não se sabe ainda se a Mota Engil ficará com a empresa localmente para alguns serviços menores ou será simplesmente dissolvida.

#### *4.9 Estratégia futura*

No que diz respeito ao futuro, a SUMA, S.A. tem como objetivos continuar a crescer, ser reconhecida pela sua capacidade e qualidade e, ser uma empresa rentável.

O grupo está disposto a diversificar a área de serviços, sair da zona de conforto. Neste sentido, o crescimento realizar-se-á através de novas aquisições e novas áreas de atividade complementares às já oferecidas.

A nível internacional, pretende uma maior expansão e, existe uma possibilidade de crescimento entre o mercado do Oriente e o da América Latina.

Sem prejuízo da *drive* de crescimento, a SUMA, S.A. tem o principal objetivo de consolidar a sua atividade no estrangeiro pelo que, os próximos cinco anos serão um período desafiante para manter a estrutura, a carteira de contratos, tendo em conta que algumas das ameaças mencionadas anteriormente se irão manter. Para tal, a empresa

deverá construir barreiras de modo a consolidar e manter a base de suporte. Em suma, associado ao crescimento existe sempre uma necessidade de consolidação.

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente trabalho visa dar a conhecer o processo de internacionalização de empresas, quais as principais motivações que as levam a internacionalizar, qual o modo de entrada escolhido assim como, as dificuldades intrínsecas aquando dessa decisão. Aborda-se de igual modo, o que pode levar uma empresa a desinvestir e quais as opções de saída para o fazer.

Para tal, foram realizados um enquadramento teórico sobre o tema e uma análise de um caso prático, o estudo de caso de uma empresa portuguesa líder de mercado no setor dos resíduos em Portugal, a SUMA, S.A..

Neste capítulo dar-se-á a confrontação entre o que foi apresentado teoricamente e o que foi apurado através das entrevistas realizadas a alguns membros da gestão de todo da SUMA, S.A..

### *5.1 Motivações para a internacionalização*

No que diz respeito aos motivos que levaram o grupo SUMA, S.A. a optar pelo investimento internacional, podemos afirmar que os mesmos se encontram referenciados pelos seguintes autores:

- Saturação do mercado doméstico (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2010).
- Diversificação de riscos (Moura, 2018).
- Conhecimento especial de algum mercado em específico (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2010).

### *5.2 Modos de entrada*

No que concerne ao modo de entrada nos países eleitos para expandir a sua atividade, pode-se constatar que a SUMA, S.A. se internacionaliza unicamente através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), mais concretamente por *Joint Venture*, que se enquadra nas tipologias de modos de entrada referidas no enquadramento teórico (Brito, 1993).

Este é sem dúvida, o modo preferencial do grupo tendo em conta que formou diversas *Joint Ventures*, em Angola, Cabo Verde e Brasil (segundo investimento) em



conjunto com empresas parceiras pertencentes ao grupo acionista e, no Brasil (primeiro investimento) e Omã com parcerias locais. A razão para a seleção deste modo de operação tem a ver com o facto dos serviços prestados pela SUMA, S.A. serem do tipo “leve” (Erramilli, 1990; Erramilli et al., 1998), em que a presença física é requerida para que o serviço seja efetuado.

### *5.3 Motivações para o desinvestimento*

Em relação ao desinvestimento, podemos concluir que o grupo reverteu a decisão de internacionalizar em alguns casos. Os fatores motivacionais que levaram a empresa a tal retrocesso foram segundo diversos autores:

- Necessidades de ajustes (Benito, 2005).
- Baixo desempenho financeiro da subsidiária internacional (Steenhuis & Brujin, 2009).

### *5.4 Modos de saída*

Respeitante aos modos de saída de mercados internacionais, pode-se comprovar que a SUMA, S.A. abandonou um mercado, Brasil, através da venda e, encontra-se em processo de saída de outro, Cabo Verde. A forma de saída deste mercado ainda não está definida, mas poderá ser através da venda ou dissolução, em linha com as opções referidas por alguns autores (Zen & Santos, 2013).

### *5.5 Questões de investigação*

O objetivo do presente trabalho é, desde o início, responder às questões de investigação apresentadas. De acordo com os resultados obtidos podemos chegar às seguintes respostas:

#### **- Porque é que a empresa se decidiu internacionalizar em primeiro lugar?**

A SUMA, S.A. decidiu expandir o seu negócio a nível internacional uma vez que no mercado doméstico o crescimento se considerava estagnado, sendo a internacionalização o único meio de crescimento. Procurava, de igual modo, novos mercados e a diversificação dos mesmos, com o intuito de diminuir o risco.

#### **- Como é que se internacionalizou?**

O grupo cresceu internacionalmente através da compra de outras empresas em parceria com empresas locais, *Joint Ventures*. No caso de Angola e Cabo Verde, as empresas locais pertenciam ao acionista maioritário Mota Engil. Em relação ao mercado de Omã e Brasil (primeira aquisição), as empresas locais não tinham nenhum vínculo com

a empresa mãe. Mais tarde, adquiriu novamente uma empresa no mercado brasileiro em parceria com uma empresa do grupo do seu acionista.

**- Porquê a empresa decide desinvestir internacionalmente de algumas localizações?**

A SUMA, S.A. desinveste internacionalmente de forma voluntária uma vez que as características dos mercados não iam ao encontro das suas expectativas. No Brasil, o contrato não surtiu efeito uma vez que as perspetivas da empresa local não se cruzavam com as do grupo. Por outro lado, em Cabo Verde, a decisão de abandonar o mercado partiu de igual modo da SUMA, S.A. devido à incapacidade financeira do país em cobrir os custos de internacionalização.

**- Como procedeu ao desinvestimento?**

O desinvestimento surgiu através da venda e possível dissolução das empresas adquiridas em parceria com outras empresas locais. No Brasil, a empresa foi vendida à sua empresa mãe e, em Cabo Verde a situação ainda se mantém em estudo, ou se opta pela venda ao seu outro acionista ou então, pela dissolução da mesma.

**- Porque é que decide investir num país onde havia desinvestido anteriormente?**

A história de internacionalização da SUMA, S.A. para o Brasil apresentou avanços e recuos. Estes caracterizam-se, em primeiro lugar, pela entrada no mercado em parceria com uma empresa local que não corre da forma esperada e é do interesse do grupo vender a sua parte da empresa à sua parceira. Contudo, anos mais tarde volta a existir a oportunidade de entrada no mesmo mercado e a SUMA, S.A. adquire uma empresa em conjunto com uma outra empresa pertencente ao grupo do seu acionista Mota Engil. O grupo decide investir novamente neste país uma vez que, a empresa adquirida se tornava uma mais-valia para a SUMA, S.A.. Esta contava com uma vasta experiência no mercado, reconhecimento e consideração por parte dos seus clientes.

## 6. CONCLUSÃO

O intuito da presente dissertação baseia-se na compreensão de todo o processo de internacionalização do grupo SUMA, S.A. Com esta finalidade, realizou-se o enquadramento teórico sobre esta temática e foi analisado e explorado o caso de uma empresa que havia investido internacionalmente.

As principais conclusões que se podem retirar sobre a internacionalização do grupo SUMA, S.A. são:

- A empresa procurava um crescimento sustentado. Tendo em conta que o mercado doméstico se encontrava saturado, optou por investir a nível internacional.

- O grupo internacionalizou-se unicamente através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em conjunto com empresas locais formando *Joint Ventures* pelo que, deste modo, mitigaria os possíveis riscos presentes em determinados mercados.

- A diversificação de mercados permitiu à empresa diminuir os riscos de operação e assim não se focar num único país.

- Tendo em conta que o seu corpo acionista se encontra instalado em diversos países, a empresa elegeu primeiramente mercados onde a sua empresa mãe, Mota Engil, estivesse presente. Deste modo, seria vantajoso para a SUMA, S.A. uma vez que, contaria com o apoio do seu acionista e teria conhecimento prévio sobre os novos mercados destino.

- O desinvestimento realizou-se de forma voluntária. A SUMA, S.A. recua na decisão de investimento internacional em determinados países porque os mesmos não correspondem às expectativas que a empresa tinha aquando da decisão de internacionalizar.

Podemos afirmar, uma vez analisado todo o sucesso que o grupo tem tido ao longo do seu percurso que, apesar da “distância psíquica” a empresa conseguiu alcançar os objetivos pela mesma proposta e o caso mais evidente é o de Omã uma vez que, a SUMA, S.A. não contava com o apoio presente dos seus acionistas e não detinha qualquer conhecimento sobre o mercado em questão.

Conclui-se ainda que todas as questões de investigação foram devidamente esclarecidas e que, as mesmas levaram a um melhor entendimento sobre toda a estratégia de internacionalização do grupo SUMA, S.A..

Em relação ao estudo de caso em si, pode-se afirmar que o mesmo apresentou algumas limitações. No que concerne a questões metodológicas, a pandemia Covid-19 dificultou a obtenção dos dados necessários à realização das entrevistas com responsáveis das filiais locais. A sua redação foi feita exclusivamente com base nas informações facultadas pelos entrevistados pertencentes à casa-mãe e com aquela disponível no *website* da empresa.

No que diz respeito a possíveis recomendações em estudos de caso similares, seria interessante aprofundar e explorar os conhecimentos da empresa em si, tanto no país de origem como aqueles onde se encontra presente e ainda, investigar o processo de internacionalização de uma empresa em tempo real.

Seria igualmente vantajoso, a realização de um projeto que focasse países onde a empresa poderia expandir a sua atividade e assim determinar possíveis oportunidades de crescimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, Vol. 15, pp. 1-20.

- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and Resources: Analysis of Process in Nordic SMEs. *Acta Wasaensia, Vaaasa, No 64*. Univerditas Wasaensis.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies, Vol. 24*, pp. 209-231.
- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies, Vol. 7*, pp. 1-26.
- Barreto, A., Rocha, A. (2003). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras, 1.ed.* Rio de Janeiro: Mauad.
- Bell, J., Young, S. (1998). *Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm*. Londres: MacMillan Press.
- Benito, G. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography, Vol. 5, No 2*, pp. 235-251.
- Benito, G., Welch, L. (1997). De-Internationalization. *Management International Review, Vol. 37*, pp. 7-25.
- Blomstermo, Anders, Eriksson, K., Lindstrand, A., Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management, Vol. 10, No 3*, pp. 355-373.
- Blomström, M., Kokko, A., Mucchielli, J.L. (2003). *The Economics of Foreign Direct Investment Incentives*. Berlin: Springer.
- Borini, F., Ribeiro F., Coelho, F., Proença, E. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração Faces Journal, Vol. 5, No 3*, pp. 42-55.
- Bouncken, R., Schuessler, F., Kraus, S. (January/February de 2015). The Theoretical Embedding of Born Globals: Challenging Existins Internationalization Theories. *International Business & Economis Research Journal, Vol. 14, No 1*, pp. 39-46.
- Brauer, M. (2006). What have we acquired and what should we acquire in divestiture research) A review and research agenda. *Journal of Management, Vol. 32*, pp. 751-785.
- Brito, C. (1993). Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. *Working Paper, Faculdade de Economia do Porto*, pp. 1-28.
- Buckley, P., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: MacMillan Press.
- Buckley, P., Casson, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. *Journal of International Business Studies, Vol. 29, No 3*, pp. 539-562.
- Calof, J., Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: explaining internationalization. *International Business Review, Londos, Vol. 4, No 2*, pp. 115-131.
- Carneiro, J., Dib, L. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios, Vol. 2, No 1*, pp. 1-25.
- Carneiro, J., Rocha, A., Silva, J. (Junho de 2008). Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services. *Brazilian Administration Review, Curitiba, Vol.5, No 2, Art.1*, pp. 85-103.
- Cerceau, J., Edson Lara, J. (1999). Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. *XXIII Encontro EnANPAD*, (pp. 1-15). Foz do Iguaçu.
- Clark, G., Wrigley, N. (1997). Exit, the firm and sunk costs: reconceptualizing the corporate geography of disinvestment and plant closure. *Progress in Human Geography, Vol. 21, No 3*, pp. 338-358.
- Cui, Shaojie, A., Griffith, D., Tamer, C. (2005). The influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing, Vol. 13, No 3*, pp. 32-53.
- Cyert, R., March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*.
- Cyrino, A., Barcellos, E. (2006). *Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre a empresa brasileira*. São Paulo: Saraiva.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffet, M. (2010). *International Business, Eighth Edition*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Dias, A., Rocha, A., Silva, J. (2014). Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 18, No 4, pp. 416-445.
- Dicken, P. (2003). *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. 4th edition*. London: Sage Publications.
- Dimitratos, P. (s.d.). The firm's location in the home country and internationalisation: some evidence from Greek smaller firms. *Intereconomics*, Vol. 37, No 2, pp. 91-100.
- Dominguinhos, P. (2001). A internacionalização das empresa portuguesas: realidades e desafios. *9º Encontro de Economia Industrial*, (pp. 1-33).
- Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, pp. 9-31.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No 1, pp. 1-31.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley.
- Erramilli, M. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, Vol. 7, No 5, pp. 1-21.
- Ferreira, I. (2011). A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas: uma visão teórica. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, Vol. 10, No 1, pp. 147-169.
- Fletcher, M., Harris, S., Richey, R. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When? *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No 3, pp. 47-71.
- Forsgren, M. (1989). *Foreign acquisitions: internationalization or network dependency?* Greenwich: JAI Press.
- Franco, C., Rentocchini, F., Marzetti, G. (December de 2008). Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-29.
- Garrido, I., Larentis, F., Rossi, C. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, Vol. 3, No 1, pp. 63-73.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide (3rd edn)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No 4/5, pp. 290-297.
- Hemais, C. (2004). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hill, C., Hwang, P., Kim, W. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No 2, pp. 117-128.
- Hymer, S. (1960/1076). The international operations of national firms: a study of direct foreign investments. *Doctorate thesis*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Johanson, J., Mattson, L. (1986). *International marketing and internationalization processes - a network approach*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *Emerald Insight*, Vol. 7, No 4, pp. 1-63.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, pp. 305-322.



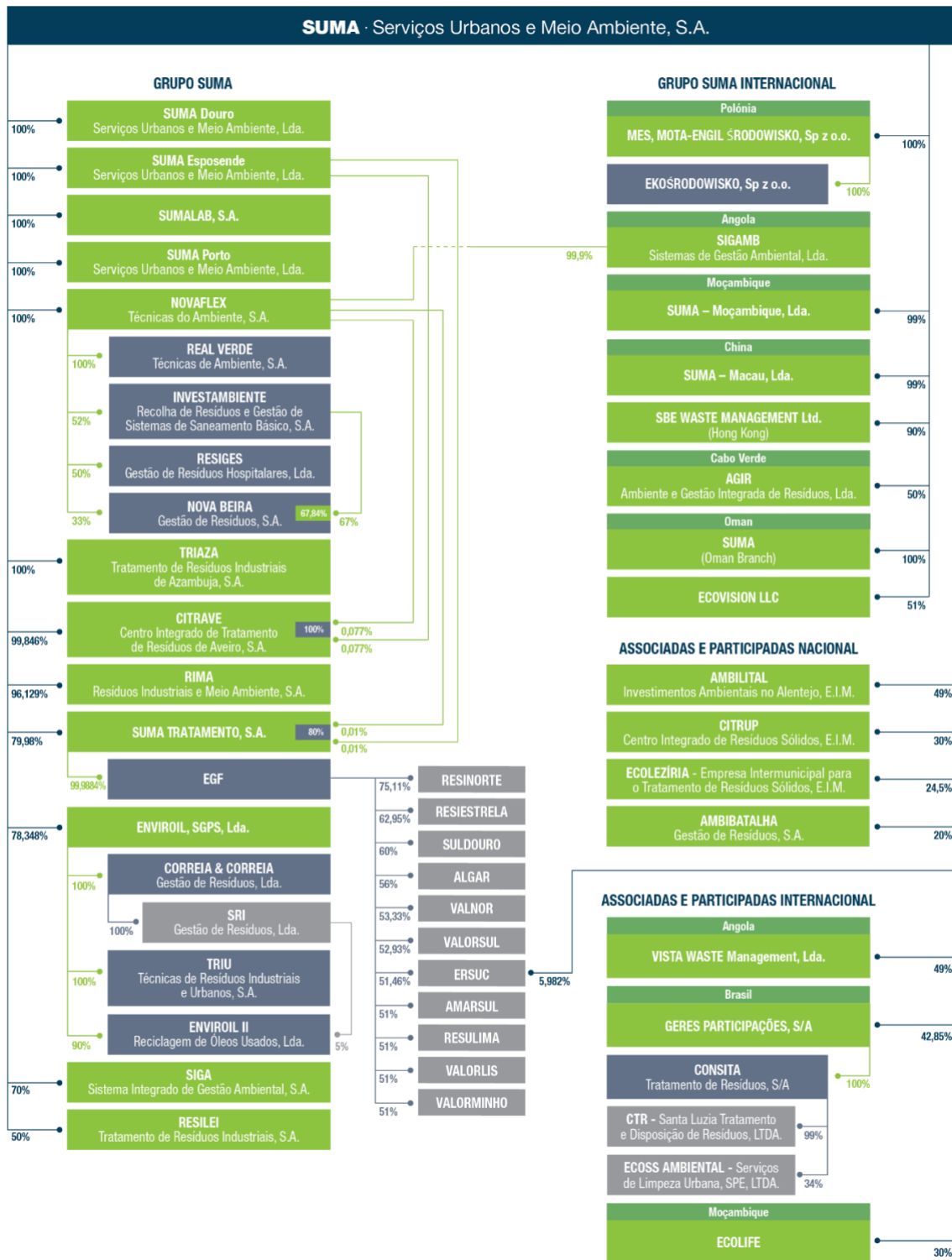
- Jones, G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. C. Cassel and G. Symon (eds). Em *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. pp. 256-270). London: Sage.
- Knight, G., Liesch, P. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, Vol. 15, No 1, pp. 93-102.
- Kolev, K. (2016). To Divest or not to Divest: A Meta-Analysis of the Antecedents of Corporate Divestitures. *British Journal of Management*, Vol. 27, pp. 179-196.
- Kovacs, E., Moraes, W., Oliveira, B. (2006). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, Vol. 1, No 1, pp. 221-242.
- Kovacs, E., Moraes, W., Oliveira, B. (2007). Redefining concepts: a theoretical paper about key concepts of internationalization theories. *Revista de Gestão USP*, Vol. 14, N.Especial, pp. 17-29.
- Kovacs, E., Moraes, W., Oliveira, B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 51, No 4, pp. 320-335.
- Kvale, S. (1996). *InterViews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.
- Mello, R., Silva, A., Santos, C. (2014). Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. *REAC*, pp. 1-20.
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, Vol. 19, No 2, pp. 156-175.
- Morgan, S., Symon, G. (2004). Electronic interviews in organizational research. In C. Cassell and G. Symon (eds). Em *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. pp. 3-33). London: Sage.
- Morris, T., Wood, S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work Employment and Society*, Vol. 5, No 2, pp. 259-282.
- Moura, D. (2018). Processo de Internacionalização: O Caso do Grupo Danone. *Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão*, Lisboa.
- Mulherin, H., Boone, A. (2000). Comparing acquisitions and divestitures. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 6, pp. 117-139.
- Osland, G., Taylor, C., Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19, No 3, pp. 153-161.
- Paiva, E., Hexsel, A. (2005). Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 9, No 4, pp. 73-95.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1996). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No 6, pp. 77-90.
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Reiljan, E. (2005). Reasons for de-internationalization: an analysis of estonian manufacturing companies. *Tese de Doutorado. University of Tartu*. Tartu, Estônia.
- Ribeiro, F., Borini, F. (2010). Desinvestimento nos Processos de Internacionalização: O Caso Petrobras. *Revista Administração em Diálogo*, Vol. 12, No 2, pp. 20-42.
- Robson, C. (2002). *Real World Research (2nd edn)*. Oxford: Blackwell.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.

- Salvador, R., Porto, L., Pessoa, F. (2008). Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para a sua Operacionalização. *Revista Eletrónica Gestão e Sociedade, Vol. 2, No 3*, pp. 1-21.
- Santos, J., Vasconcelos, A., Luca, M. (2013). Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. *RAI – Revista de Administração e Inovação, Vol. 10, No 1*, pp. 198-211.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students fifth edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Simões, C., Esperança, J., Simões, V. (3 de julho de 2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido de Revista Portugalglobal: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/>
- Simões, V. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. *ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa.
- Souza, E., Fenili, R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração, Vol. 14, No 33*, pp. 103-118.
- Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação, Vol. 7, No 3*, pp. 120-149.
- Steenhuis, H. Brujin, E. (2009). International divestment: an overview and analysis. *Academy of Management Conference*, (pp. 1-36).
- Steinbruch, F., Soares, M., Nunes, M., Perin, M., Sampaio, C. (2016). As variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais. *Revista de Administração de Roraima-UFRR, Vol. 6, No 1*, pp. 245-270.
- SUMA. (s.d.). Obtido de Serviços Urbanos e Meio Ambiente: [https://www.suma.pt/organizacao/SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019](https://www.suma.pt/organizacao/SUMA-Relatório&Contas_Consolidadas_2019). (2019). Obtido de [suma.pt: https://www.suma.pt/wp-content/uploads/2021/03/suma-relatorio-e-contas-consolidadas-2019.pdf](https://www.suma.pt/wp-content/uploads/2021/03/suma-relatorio-e-contas-consolidadas-2019.pdf)
- Vernon, R. (1966). International Investments and International Trade and the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, No 2*, pp. 190-207.
- Vianna, N., Almeida, S. (2011). A decisão de internacionalizar. *Internext – Revista Eletrónica de Negócios Internacionais da ESPM, Vol. 6, No 2*, pp. 1-21.
- Weerawawardena, J., Mort, G., Liesch, P., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business, Vol. 42*, pp. 296-306.
- Welch, L., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management, Vol. 14, No 2*, pp. 34-55.
- Winsted, K., Patterson, P. (1998). Internationalization of services: the service exporting decision. *The Journal of Services Marketing, Vol. 12, No 4*, pp. 294-311.
- Zen, A., Santos, W. (2013). O Processo de Desinternacionalização de Empresas: Um Estudo Comparativo no Brasil e na França. *VI Encontro de Estudos em Estratégia*, (pp. 1-12).

## ANEXOS

### Anexo 1. Organograma





Fonte: SUMA-Relatório&Contas Consolidadas 2019

Anexo 2. Guião das entrevistas

Questão	Entrevistado
1. Apresentação geral da empresa	

Descrição resumida da empresa (história da empresa, quando e como foi fundada, natureza, evolução, nº de trabalhadores, características do mercado em que se insere, principais concorrentes, etc)	Dr. Rui Tavares
2. Presença internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>Em que países a SUMA está presente?</li> <li>Em que ano a SUMA iniciou o seu processo de internacionalização?</li> </ul>	Eng.º Luís Soares
3. Processo de internacionalização <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais os fatores motivacionais que levaram a SUMA a internacionalizar?</li> <li>Porque é que a SUMA elegeu os países onde se internacionalizou?</li> <li>Teria alguns benefícios em escolher determinada localização?</li> <li>Quais foram os principais critérios usados na seleção?</li> <li>A empresa detinha algum conhecimento prévio sobre determinados mercados?</li> <li>Que vantagens competitivas transportaram aos novos mercados?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
4. Estratégia de internacionalização <ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a estratégia adotada para a ampliação da sua atividade?</li> <li>Foram adotadas estratégias diferentes para os diversos mercados e se sim, quais?</li> <li>As características de cada mercado definem estratégias diferentes a adotar em cada um?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro  Eng.º Nuno Costa  Eng.º Luís Soares
5. Risco/incerteza O risco está sempre presente na decisão de internacionalizar, como foi avaliado o mesmo	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
6. Objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>Que objetivos foram definidos antes de iniciar o processo?</li> <li>Os objetivos estabelecidos para cada mercado foram alcançados?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
7. Oportunidades e ameaças <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais foram as principais vantagens e dificuldades na instalação da subsidiária em cada mercado?</li> <li>Se foram mencionadas dificuldades, as mesmas consideram-se ultrapassadas?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
8. Corpo acionista <ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a importância do Grupo Mota-Engil e Urbaser na ampliação do negócio para diversos mercados?</li> </ul>	Dr. Rui Tavares Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
9. Setor <ul style="list-style-type: none"> <li>No que diz respeito ao setor onde a SUMA atua, quais foram as ameaças/oportunidades encontradas nos países destino?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares
10. Volume de negócios <ul style="list-style-type: none"> <li>Em relação ao volume de negócios da empresa, qual o peso do mercado externo?</li> </ul>	Dr. Rui Tavares Eng.º Luís Soares
11. Investimento <ul style="list-style-type: none"> <li>Em que país foi feito o maior investimento? A que se deveu?</li> </ul>	Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares

<p>12. Desinvestimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe algum caso em que a SUMA tenha desinvestido?</li> <li>• O que motivou a decisão de desinvestir?</li> <li>• Qual o modo de desinvestimento escolhido? Porquê?</li> <li>• O desinvestimento trouxe benefícios para a empresa? Algum dos casos foi benéfico financeiramente para a SUMA?</li> <li>• O processo de desinvestir tornou a empresa mais competitiva? Nesse caso, o desinvestimento foi encarado com sucesso?</li> </ul>	<p>Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares</p>
<p>13. Pandemia Covid-19</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o impacto da Pandemia Covid-19 nos serviços prestados por cada mercado?</li> <li>• Em que medida esse impacto influenciou o desinvestimento?</li> </ul>	<p>Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa Eng.º Luís Soares</p>
<p>14. Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em relação ao futuro, quais são as perspetivas da SUMA?</li> <li>• Pretende uma maior expansão do negócio a nível internacional?</li> <li>• Quais os objetivos a curto/longo prazo?</li> </ul>	<p>Dr. Pablo Barreiro Eng.º Nuno Costa</p>

Fonte: Autoria própria

### Anexo 3. Informação adicional das entrevistas

Entrevistado: Eng.º Luís Soares  
Cargo: Coordenador Estudos e Propostas Área Internacional  
Local da entrevista: Sede, Linda-a-Velha  
Data da entrevista: 23/07/2021  
Duração da entrevista: 00:41:57

Entrevistado: Dr. Pablo Barreiro  
Cargo: Vice-Presidente e *Chief Financial Officer* (CFO)  
Local da entrevista: Sede, Linda-a-Velha  
Data da entrevista: 27/07/2021  
Duração da entrevista: 00:38:51

Entrevistado: Eng.º Nuno Costa  
Cargo: *Chief Commercial Officer* (CCO)  
Local da entrevista: Sede, Linda-a-Velha  
Data da entrevista: 10/08/2021  
Duração da entrevista: 01:04:36

Entrevistado: Dr. Rui Tavares  
Cargo: Diretor Controlo de Gestão e Performance  
Local da entrevista: Entrevista eletrónica, via *Microsoft Teams*  
Data da Entrevista: 15/09/2021  
Duração da entrevista: 01:02:41

Fonte: Autoria própria