



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Qual a Estratégia de Internacionalização do Grupo Pestana?

por

Ana Rita Estima Fernandes

Católica Porto Business School  
Agosto de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Qual a Estratégia de Internacionalização do Grupo Pestana?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Business Economics

por

Ana Rita Estima Fernandes

sob orientação de  
Professor Doutor Mário Pedro Leite de Almeida Ferreira

Católica Porto Business School  
Agosto de 2024



*À minha família e amigos, fonte de tudo o que sou.*



# Resumo

Este estudo foca-se na investigação da estratégia de internacionalização do maior grupo hoteleiro português, o Grupo Pestana, nomeadamente nos modos de entrada, as motivações, as competências, os desafios enfrentados e ainda as redes de negócio que cada vez mais são o fator chave para o sucesso da internacionalização de qualquer empresa que queira ser competitiva globalmente.

Para este estudo é utilizada a metodologia qualitativa *case study*, com recurso à entrevista para responder à presente questão de investigação: “Qual a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana?”. Esta questão revelou que uma estratégia de internacionalização eficaz exige uma profunda compreensão dos mercados e do contexto macro e microeconómico, considerando ciclos e a experiência acumulada. No caso do Grupo Pestana, verificou-se uma lógica de desenvolvimento incremental à luz da Teoria Uppsala Revista, onde o processo de expansão se iniciou pelos países lusófonos, devido à sua proximidade cultural e linguística, mas rapidamente entenderam que isso se tinha tornado um fator insuficiente, levando-os agora para as grandes cidades europeias e para os EUA, pela questão de diversificação de risco e procura por oportunidades de crescimento mais rentáveis. Ao longo deste período, as parcerias e redes de negócios foram fundamentais para facilitar o processo de internacionalização, já que lhes permitiu obter um maior suporte local e aceder a novos mercados, fortalecendo a sua posição no cenário global.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Estratégia, Setor Hoteleiro, Modos de Entrada, Motivações, Redes de Negócios.



# Abstract

This study focuses on investigating the internationalization strategy of Portugal's largest hotel group, the Pestana Group, namely the modes of entry, motivations, skills, challenges faced and business networks, which are increasingly the key factor in the success of the internationalization of any company that wants to be globally competitive.

This study used a qualitative case study methodology using interviews to answer the research question “What is the internationalization strategy of the Pestana Group?”. This question revealed that an effective internationalization strategy requires a deep understanding of the markets and of the macro and microeconomic context, taking into account cycles and accumulated experience. In the case of the Pestana Group, there was a logic of incremental development in the light of the Revised Uppsala Theory, whose expansion process began in Portuguese-speaking countries, due to their cultural and linguistic proximity, but they quickly understood that this had become an insufficient factor, and this has taken them to the major European cities and the USA, due to the issue of risk diversification and the search for more profitable growth opportunities. Throughout this period, partnerships and business networks were key to facilitating the internationalization process, as they allowed them to obtain greater local support and access to new markets, strengthening their position on the global stage.

**Keywords:** Internationalization, Strategy, Hotel Sector, Entry Modes, Motivations, Business Networks.



# Índice

|                                          |             |
|------------------------------------------|-------------|
| <b>Resumo</b>                            | <b>vi</b>   |
| <b>Abstract</b>                          | <b>viii</b> |
| <b>Capítulo 1</b>                        | <b>17</b>   |
| <b>1. Introdução</b>                     | <b>17</b>   |
| 1.1 Enquadramento Geral                  | 17          |
| 1.2 Falhas de Investigação               | 18          |
| 1.3 Questão de Investigação              | 19          |
| 1.4 Originalidade                        | 20          |
| 1.5 Contribuição para o Conhecimento     | 20          |
| 1.6 Apresentação dos Capítulos Seguintes | 21          |
| <b>Capítulo 2</b>                        | <b>22</b>   |
| <b>2. Revisão da Literatura</b>          | <b>22</b>   |
| 2.1 Conceitos Principais                 | 22          |
| 2.1.1 Internacionalização                | 22          |
| 2.2. Teorias Principais                  | 23          |
| 2.2.1 Teoria Clássica e Neoclássica      | 23          |
| 2.2.2 Teoria Uppsala                     | 24          |
| 2.2.3 Teoria das Redes                   | 26          |
| 2.2.4 Born Global                        | 27          |
| 2.2.5 Teoria Uppsala Revista             | 29          |
| 2.2.6 Modelo OLI                         | 30          |
| 2.3 Evidência Empírica                   | 32          |
| 2.4 Contexto de Investigação             | 36          |
| 2.4.1 Contexto Macroeconómico            | 36          |
| 2.4.2 Setor do Turismo                   | 37          |
| 2.4.3 Grupo Pestana                      | 39          |
| 2.5 Resumo                               | 44          |
| <b>Capítulo 3</b>                        | <b>46</b>   |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>3. Metodologia</b>            | <b>46</b> |
| 3.1 Método                       | 46        |
| 3.2. Case study                  | 46        |
| 3.3. Técnica de Recolha de Dados | 47        |
| 3.3.1. Definição da Amostra      | 48        |
| 3.3.2. Forma de Implementação    | 48        |
| 3.3.3. Variáveis                 | 50        |
| 3.3.4. Estrutura da Recolha      | 51        |
| 3.4. Metodologia Principal       | 52        |
| <b>Capítulo 4</b>                | <b>54</b> |
| <b>4. Resultados</b>             | <b>54</b> |
| 4.1 Resultados                   | 54        |
| 4.2 Discussão dos Resultados     | 58        |
| <b>Capítulo 5</b>                | <b>61</b> |
| <b>5. Conclusão</b>              | <b>61</b> |
| 5.1 Conclusões                   | 61        |
| 5.2 Implicações para a Gestão    | 62        |
| 5.3 Limitações                   | 63        |
| 5.4 Investigação Futura          | 63        |
| <b>Bibliografia</b>              | <b>64</b> |
| <b>Anexos</b>                    | <b>72</b> |
| Anexo 1                          | 72        |
| Anexo 2                          | 73        |
| Anexo 3                          | 82        |
| Anexo 4                          | 94        |



## Índice de Figuras

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Processo de Internacionalização do Modelo Uppsala. Adaptado de Johanson e Vahlne (1977) _____         | 24 |
| Figura 2 - Modos de Entrada. Adaptado de Paton e Tse (2000) _____                                                | 26 |
| Figura 3 - Taxa de Crescimento do PIB e da Inflação. Fonte: INE e Pordata __                                     | 37 |
| Figura 4 - Processo de Internacionalização do Grupo Pestana _____                                                | 42 |
| Figura 5 - Indicadores Financeiros do Grupo Pestana. Fonte: Relatório de Contas Consolidado, Grupo Pestana _____ | 43 |
| Figura 6 - Receitas do Grupo Pestana por País. Fonte: Relatório de Contas Consolidado, Grupo Pestana _____       | 43 |



## Índice de Tabelas

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Características das Teorias analisadas em Casos de Estudo _____           | 35 |
| Tabela 2 - Proveitos Totais dos Hotéis em Portugal (€). Fonte: Pordata _____         | 39 |
| Tabela 3 - Questões usadas nas entrevistas ao CEO e ao CDO do Grupo Pestana<br>_____ | 50 |



# Capítulo 1

## 1. Introdução

### 1.1 Enquadramento Geral

O processo de internacionalização das empresas tem sido objeto de investigação ao longo dos anos, resultando em vários estudos que ajudam a entender melhor este fenómeno. Embora ainda não haja uma definição universalmente aceite, este conceito tem sido tratado como um processo de evolução contínua (Melin, 1992), uma vez que a empresa aumenta o seu envolvimento internacional consoante aprofunda o seu conhecimento e compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, várias são as teorias resultantes das investigações decorrentes, sendo que as mais importantes para o presente estudo são a Teoria Uppsala e Teoria Uppsala Revista, de Johanson e Vahlne (1977, 2009), a Teoria Born Global, com Knight e Cavusgil (2004), a Teoria das Redes, com Johanson et al. (1988), e o Modelo OLI, com a qual se relaciona Luo (2021).

Atualmente, a investigação em negócios internacionais está focada no papel da digitalização e da sustentabilidade, já que não só se criam oportunidades de mercado e se melhora a eficiência operacional, como também se garante que as empresas operam de modo responsável e sustentável no cenário global (Denicolai et al., 2021). Ao particularizar para questões relacionadas com o turismo, observamos a importância da aglomeração de empresas turísticas e da troca de conhecimento técnico (Marco-Lajara et al., 2017) e ainda as estratégias de internacionalização, que combinam a economia de custos de transação e a teoria da agência (Chen & Dimou, 2005).

É neste contexto que, com um percurso de cinco décadas de sucesso, o Pestana Hotel Group surge como o maior grupo multinacional de origem portuguesa no setor do turismo, sendo esta a principal razão para a concretização deste estudo. Fundado em 1972, com a abertura do hotel Pestana Carton Madeira, no Funchal, encontra-se atualmente na Europa, na América e em África, contando com mais de 5000 trabalhadores nos seus 108 hotéis, sendo eleito por mais de 3.5 milhões de clientes/ano. O grupo possui uma faturação global de mais de 557 milhões de euros e uma taxa de crescimento de 22,9%, face a 2023. Dado o seu sucesso, é em 1998 que se dá o primeiro passo do grupo no caminho da internacionalização, com a abertura de unidades hoteleiras em Maputo, Moçambique e, um ano depois, com a aposta no Brasil. Atualmente, opera em 16 países, em 3 continentes.

## 1.2 Falhas de Investigação

Apesar da evolução nos estudos sobre a internacionalização, várias são as falhas apontadas por diversos autores.

Começamos pela investigação em negócios internacionais, que está atualmente focada no papel da digitalização e da sustentabilidade. Andersson (2000) aponta o facto de não haver uma análise clara do ciclo de vida de uma indústria que tenha impacto ao nível do processo de internacionalização. Já Denicolai et al. (2021) referem o tamanho relativamente pequeno da amostra e da sua natureza transversal nas duas dimensões referidas, sugerindo mais pesquisas empíricas e bases de dados maiores.

Também numa perspetiva de internacionalização hoteleira, Marco-Lajara et al. (2017) observam que o seu estudo não identificou se os destinos internacionais das empresas hoteleiras correspondem a áreas onde se gera conhecimento técnico avançado ou a locais com estratégias de entrada específicas, o que poderia contribuir para um melhor entendimento das estratégias implementadas. Em

relação à metodologia utilizada, Jaaffar et al. (2023) ressaltam que os estudos existentes, ao recolher dados hoteleiros, se baseiam amplamente em respostas subjetivas, através de instrumentos de inquérito por questionário. Tal como estes autores, também Anderson (2003) enfatiza a necessidade de ampliar o escopo da pesquisa para incluir empreendedores, que desempenham um papel fundamental na performance das empresas.

Neste seguimento, Chen e Dimou (2005) e Andersen e Buvik (2002), tal como Jaaffar et al. (2023), mencionam que, embora a maior parte dos dados sejam obtidos por fontes secundárias, a informação relativa ao modo de funcionamento, como a seleção de parceiros e a escolha dos modos de entrada, tem de ser fornecida pelos hotéis. Assim, mais casos de estudo poderiam contribuir para um melhor entendimento do processo de internacionalização.

### 1.3 Questão de Investigação

Tendo em conta as falhas identificadas, em particular a falta de casos de estudo, uma questão de investigação emerge: Qual a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana?

Responder a esta questão não só irá colmatar a falta de casos de estudo sobre a internacionalização do setor hoteleiro português, como também irá abordar a questão dos modos de entrada, as motivações, a seleção de parceiros e a identificação das capacidades, perante os obstáculos e as oportunidades de mercado (Chen & Dimou, 2005), visando uma compreensão mais abrangente e uma implementação das estratégias de expansão global mais eficaz.

Analisar a internacionalização do Grupo Pestana permitirá não só compreender as estratégias de expansão e o seu impacto nos diferentes países, considerando o crescimento global do turismo, como também perceber quais os benefícios e desafios decorrentes deste processo.

## 1.4 Originalidade

A originalidade deste TFM encontra-se no facto de ter dados mais atuais quando comparados com estudos anteriores sobre o setor hoteleiro e na realização de entrevistas aos principais responsáveis pela internacionalização do Grupo Pestana. Após uma extensa leitura, concluímos que os estudos a tratar a internacionalização hoteleira são poucos, podendo referir os estudos de Chen e Dimou (2005), Marco-Lajara et al. (2017) e Jaaffar (2023), que recorrem à análise de casos de estudo de outros países que não Portugal, não abordando questões como os modos de entrada, as motivações e a criação de redes. Relativamente ao contexto português, essa carência torna-se ainda mais visível, podendo destacar-se o estudo de Afonso (2015), onde se retrata qualitativamente o Grupo Pestana, embora, naturalmente, abranja o processo de internacionalização apenas até à data da sua publicação, não tendo sido efetuada qualquer entrevista aos principais responsáveis do grupo por esse processo, como o CEO e o CDO, para além de não incluir os mais recentes investimentos no estrangeiro.

## 1.5 Contribuição para o Conhecimento

Do ponto de vista da contribuição académica, esta investigação representará mais um caso de estudo para o estudo do setor hoteleiro português, nomeadamente sobre a estratégia de internacionalização, perante a aparente escassez de investigações focadas nesta problemática.

Relativamente à contribuição ao nível da gestão, os principais interessados serão CEO's, acionistas e investidores, a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) e ainda a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), que podem contar com uma análise detalhada sobre o processo de internacionalização do grupo.

Este poderá fornecer orientações práticas a aplicar por gestores hoteleiros, auxiliando-os na tomada de decisões para uma eficaz implementação das estratégias. Acionistas e investidores irão compreender melhor os riscos e as oportunidades associadas, influenciando as suas decisões de investimento e a alocação dos seus recursos. Além disso, poderá auxiliar a AHP e o AICEP a desenvolver instrumentos de apoio mais específicos para o setor, que ajudem as empresas a abordar os mercados externos.

## 1.6 Apresentação dos Capítulos Seguintes

Após esta introdução, este estudo inicia-se no capítulo 2, onde será feita a revisão da literatura, e onde serão apresentados os principais conceitos e teorias, a evidência empírica e o contexto de investigação. De seguida, no capítulo 3, abordar-se-á a metodologia utilizada e as principais problemáticas associadas ao estudo de caso. Posteriormente, serão apresentados os resultados, no capítulo 4, bem como a sua discussão, e, por último, no capítulo 5, serão apontadas as principais conclusões, as implicações para a gestão, as limitações e ainda sugestões para investigação futura.

# Capítulo 2

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Conceitos Principais

#### 2.1.1 Internacionalização

A internacionalização tem sido objeto de inúmeras revisões na literatura, refletindo um esforço para consolidar o entendimento deste fenómeno. Por exemplo, Dunning (1988) considera que se trata de um padrão de investimento em mercados estrangeiros explicado pela análise económica do rácio entre internacionalização, propriedade e vantagens de localização. Também Oviatt e McDougall (1994) consideram um empreendimento internacional como sendo uma organização empresarial que procura obter vantagem competitiva a partir da utilização de recursos e da venda de produtos em vários países, num processo contínuo de evolução (Melin, 1992), através do qual a empresa aumenta o seu envolvimento internacional em função do aumento do conhecimento e do compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977). No entanto, apesar de também considerarem que o envolvimento internacional se manifesta principalmente nos mercados em que entramos e nos mecanismos utilizados, Welch e Luostarinen (1988) acrescentam que também se reflete na oferta de mercado, na capacidade organizacional e na estrutura da empresa.

Assim, para esta investigação iremos adotar a visão de Dunning (1988), pois avalia três variáveis que podem dominar o nosso estudo: a análise económica, as vantagens de propriedade e ainda as vantagens de localização. A análise destas é fundamental para o setor já que, para ganhar vantagem competitiva sustentável, precisa-se não só de investir em ativos tangíveis e intangíveis, como

também de se posicionar estrategicamente em locais que ofereçam as melhores condições para o serviço.

## 2.2. Teorias Principais

### 2.2.1 Teoria Clássica e Neoclássica

As abordagens económicas sobre a internacionalização correspondem aos primeiros estudos sobre este fenómeno.

Smith (1776) introduziu a teoria clássica ao abordar a expressão “mão invisível”, para explicar os benefícios e os padrões do comércio entre países, já que os agentes económicos, ao especializarem-se em produtos com vantagem competitiva, irão aumentar a sua eficiência produtiva. Tal também acontece na teoria neoclássica, introduzida por Veblen (1900), onde esta baseia-se nos princípios do comércio livre e do liberalismo económico, segundo o qual o comércio internacional é benéfico para os países, permitindo uma alocação eficiente dos recursos e uma maximização do bem-estar, para além de que pressupõe que os agentes económicos procuram maximizar os seus interesses e de que a concorrência global leva a ganhos para todas as partes.

Na verdade, temos assistido à intensificação da internacionalização graças à globalização (Marginean, 2015), sendo que este fenómeno se deve essencialmente às empresas e não tanto às nações, como referem os clássicos. Agora, com a diminuição dos custos de transporte, de comunicação e das barreiras transfronteiriças (Luo, 2021), as empresas ganharam um maior peso no mercado, acabando por gerar mais riqueza, mais recursos e um maior bem-estar nas sociedades.

## 2.2.2 Teoria Uppsala

Já o modelo Uppsala ajuda-nos a explicar como decorre o processo de internacionalização nos diversos países. O modelo original, de 1977, começa por indicar que as empresas começavam por exportar diretamente para países estrangeiros do seu interesse (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973). Posteriormente, como podemos ver na Figura 1, através da aprendizagem e da experiência, formalizavam as suas entradas por meio de acordos com intermediários, muitas vezes agentes que representavam as empresas no mercado externo. Geralmente, assim que havia um aumento das vendas, substituíam os seus agentes pela sua própria organização de vendas e, sob um crescimento contínuo, podia haver a criação de uma *joint venture*, visando uma colaboração entre empresas, com o intuito de começar a fabricar no mercado externo (Johanson & Vahlne, 2009). Por fim, depois de todo um processo de compromisso e relação com esses países, era feito um investimento direto no estrangeiro com a implementação de subsidiárias, de modo a haver um maior contacto com o mercado local e um acesso facilitado aos recursos. Os modos de entrada descritos pelos autores são alguns dos exemplos mencionados na Figura 2.

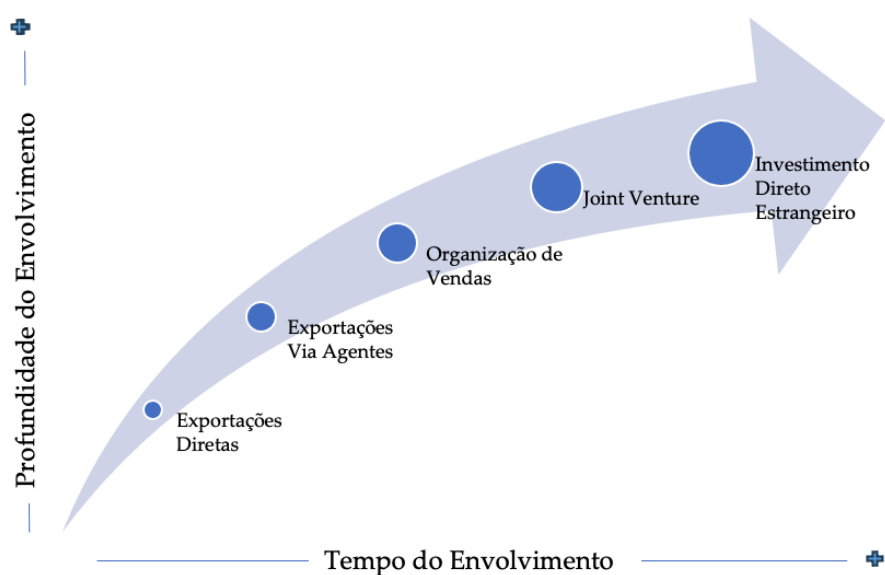


Figura 1 - Processo de Internacionalização do Modelo Uppsala. Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Outra característica deste padrão era que a internacionalização frequentemente começava em mercados externos relativamente próximos ao mercado interno, contrariando a distância psíquica, definida como os fatores culturais, sociais, económicos, legais e políticos que dificultam a compreensão dos ambientes externos. Posteriormente, as empresas entrariam gradualmente noutros mercados mais distantes (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973). Este processo teve origem na *liability of foreignness*, conceito que se refere aos desafios adicionais que as empresas enfrentam quando operam em mercados estrangeiros, mas dos quais advêm a experiência e o conhecimento, tornando as empresas mais competitivas (Hymer, 1976).

Posto isto, os pressupostos subjacentes a este modelo são a incerteza e a racionalidade limitada, havendo dois mecanismos de mudança. As empresas mudam aprendendo com a sua experiência de operações nos mercados estrangeiros, mas também através das decisões de compromisso que tomam para fortalecer a sua posição. Também assumem que a aprendizagem e a construção de compromissos levam tempo. Isto explica porque é que os movimentos mais arriscados e para mercados mais distantes, em termos de distância psíquica, são feitos de forma incremental (Johanson & Vahlne, 1977).

No entanto, este modelo levou a alguma discussão por parte de outros autores, como Buckley e Casson (1998), que defendem que o Uppsala subestima a importância de fatores estratégicos como os recursos, as capacidades e as estratégias corporativas no processo de internacionalização. Também referem que pode haver uma abordagem mais agressiva, e não tão lenta e cautelosa de entrada nos mercados, como o modelo sugere. Não obstante, o modelo também não considera como a distância psíquica pode ser afetada pela perceção individual do tomador de decisões. Fatores como a sua experiência pessoal, idiomas dominados e a vivência no estrangeiro podem afetar a distância psíquica percebida e, por consequência, a tomada de decisões (O'Grady & Lane, 1996).

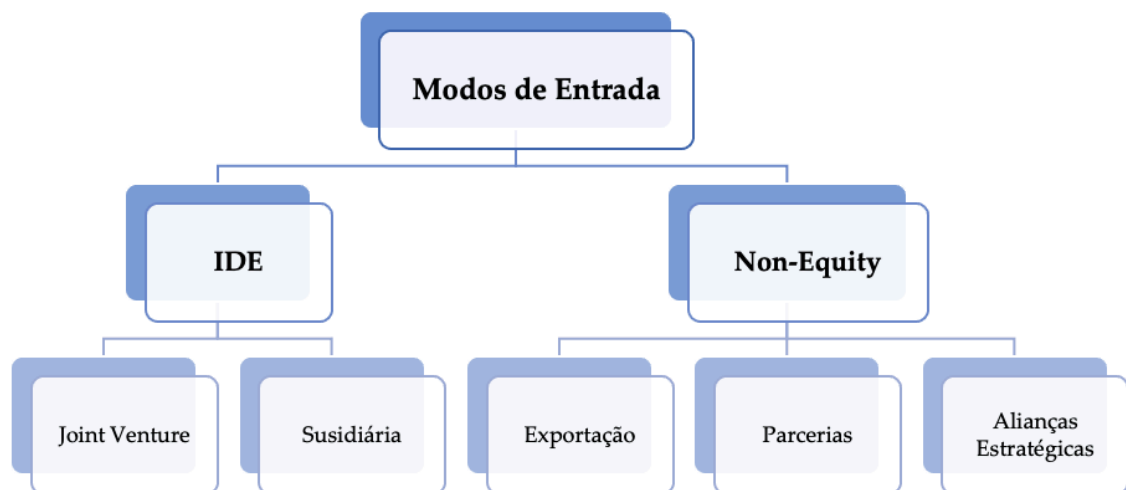


Figura 2 - Modos de Entrada. Adaptado de Paton e Tse (2000)

### 2.2.3 Teoria das Redes

De acordo com a Teoria das Redes, a internacionalização é definida como a criação de conexões em rede, internas ou externas, onde as empresas procuram conectar-se com *players* que possuem recursos, experiência e conhecimento. Esses *players* investem em determinados mercados e, conseqüentemente, as empresas decidem, ou não, segui-los de forma estratégica. Esta decisão pode resultar num acesso mais rápido e menos dispendioso à informação, a uma melhor gestão da dependência dos recursos utilizados e num aumento do desempenho económico (Johanson et al., 1988).

Quando analisada a relação de uma subsidiária com os seus parceiros de negócios (fornecedores, clientes, etc.), esta é designada como sendo uma rede externa (Andersson et al., 2002), cuja importância Birkinshaw e Hood (1998) ressaltam para a sua evolução, nas quais os relacionamentos estabelecidos no mercado internacional são progressivos e a sequência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002).

De acordo com esta teoria, as organizações que optam por se internacionalizar por meio de redes com parceiros externos, podem manter a sua posição no mercado externo através de três estratégias principais:

- 1- Extensão: Impulsiona a entrada consecutiva noutros mercados através do relacionamento com outros parceiros em novas redes.
- 2- Penetração: Expande os recursos comprometidos com os mercados nos quais está presente.
- 3- Integração Vertical: Sugere a coordenação e cooperação com outras redes de atividades internacionais em diferentes países.

Assim, as empresas que pretendem expandir-se para setores altamente internacionalizados devem escolher estratégias de entrada que incluam o estabelecimento de redes, diferente do modelo original Uppsala, pois os fatores e as forças competitivas nestes casos criam um padrão de oportunidades de entrada inconsistente (Johanson et al., 1988). No entanto, Barringer e Harrison (2000) referem que a Teoria das Redes não tem em conta os riscos financeiros e organizacionais associados, a dependência dos parceiros de negócios e ainda as perdas de autonomia nas tomadas de decisão.

#### 2.2.4 Born Global

À medida que a globalização acelerava, foram observadas evidências crescentes do fenómeno da internacionalização precoce e rápida. Tanto os académicos como os consultores de gestão se referiam a empresas que seguiam este fenómeno como Born Globals ou, como outros autores mencionam, *Start-ups* jovens e empreendedoras que desde a sua fundação obtêm uma proporção substancial da sua receita em mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004), contrastando o modo de operar Uppsala. Sendo estas empresas jovens e com recursos, muitas vezes têm a exportação como o principal modo de entrada internacional (Lopez et al., 2009).

A ascensão das Born Global foi sem dúvida facilitada pelo ambiente de negócios global contemporâneo, incluindo a procura mundial cada vez mais homogênea, os avanços tecnológicos, a logística acessível, a ascensão da classe média global e ainda o alongamento das redes multinacionais de fornecedores e clientes.

Com isto, embora tenhamos observado que a internacionalização provém muitas vezes dos escassos recursos e da experiência da empresa (Knight & Cavusgil, 2004), estas empresas jovens parecem superar estas deficiências através do aproveitamento das suas capacidades intangíveis distintas e pontos fortes únicos como um elevado grau de orientação empreendedora, a sua persistência, a inovação e ainda as ofertas diferenciadas, ou seja, têm uma orientação proativa, possuem capacidades dinâmicas e uma estratégia hábil, impulsionando eficazmente a internacionalização precoce.

As empresas que se internacionalizam tendem a cultivar estratégias adequadas à sua idade e dimensão, enfatizando a diferenciação, o foco e a liderança de custos (Knight & Cavusgil, 2005). Neste caso a diferenciação engloba a comercialização de ofertas percebidas como distintas, frequentemente direcionadas a nichos de mercado e/ou adquirem capacidade superior em determinada categoria de produto ou serviço.

Para isto, Knight e Cavusgil (2004) enfatizaram o papel da inovação, já que as empresas implementam iniciativas inovadoras não só para desenvolver novos produtos, mas também para abrir novos mercados e reinventar as operações da empresa para os servir de forma otimizada (Schumpeter, 1934). Para além disso, argumentam que empresas com uma forte cultura de inovação tendem a internacionalizar-se mais cedo do que as empresas de orientação internacional que carecem desta cultura, procurando explorar oportunidades fora dos mercados domésticos em busca de vantagens competitivas (McDougall & Oviatt, 2000).

Ainda assim, existem divergências quanto ao entendimento do que é uma empresa Born Global e suas características (Ropelato et al., 2009), sendo este um exemplo da falta de consenso teórico encontrado, por exemplo, em estudos sobre novos negócios internacionais, start-ups globais ou exportadores inatos.

### 2.2.5 Teoria Uppsala Revista

Desde o modelo Uppsala original que vários estudos têm demonstrado a importância das relações no processo de internacionalização, que se desenvolvem através de processos de troca social, em que as empresas envolvidas encenam a relação de forma interativa e sequencial (Kelley & Thibaut, 1978). O resultado é o acúmulo de conhecimento, a construção de confiança e um maior compromisso (Morgan & Hunt, 1994).

Neste contexto, Johanson e Vahlne (2009), na revisão do modelo original, reconheceram a importância das redes de negócios, introduzindo algumas alterações ao modelo básico, ao referir que as oportunidades surgem da interação entre os parceiros de negócios, que, à medida que se comprometem mais com os seus relacionamentos, constroem o conhecimento e a confiança, sendo estes elementos cruciais para a internacionalização.

Nesta nova abordagem, as limitações do estudo inicial foram corrigidas e expandidas, dando origem ao pressuposto de que os mercados são agora vistos como redes de negócio, onde as empresas devem-se focar nas suas conexões interorganizacionais com clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores e outros (Almeida, 2017), de modo a haver trocas de conhecimento e de informações que lhes permitam ter acesso a recursos e serviços (Almeida, 2017).

Assim, Johanson e Vahlne (2009) referem que o sucesso empresarial está intrinsecamente ligado à integração eficaz em redes relevantes, onde os

relacionamentos são centrais e uma empresa que se posiciona de maneira sólida é considerada um *insider*. No entanto, ressalta-se que o estado de *insidership* é necessário, mas não suficiente para o progresso bem-sucedido. Tentar entrar num mercado estrangeiro sem uma posição numa rede relevante acarreta desafios de *outsider*, dificultando o caminho para se tornar um *insider*. Contudo, o estado de *outsidership* não impede totalmente o desenvolvimento empresarial. Em algumas situações, um potencial parceiro no mercado-alvo pode solicitar serviços da empresa, criando uma oportunidade inicial de *insidership*. A partir desse ponto, inicia-se o processo de aprendizagem, construção de confiança e compromissos essenciais para o sucesso da internacionalização.

### 2.2.6 Modelo OLI

Por fim, é importante ainda referir os fatores que potencializam a internacionalização à luz do Modelo OLI, sendo esta uma teoria que explica as razões pelas quais as empresas decidem internacionalizar-se e quais as vantagens em fazê-lo. As letras “OLI” representam as vantagens de propriedade (O); as vantagens de localização (L) e as vantagens de internalização (I). Recentemente, a sua vertente tradicional foi reformulada, sendo inserida a nova abordagem OLI que incorpora o universo da globalização digital. Portanto, esta teoria ajuda a explicar o sucesso e o fracasso da internacionalização de uma empresa, já que aquelas que possuem vantagens complementares e distintas vão ser aquelas que terão uma maior probabilidade de obter sucesso (Luo, 2021).

Luo (2021) refere que, quando abordamos as vantagens tradicionais de propriedade (O), estamos a falar de recursos, como a tecnologia, as marcas ou o know-how que uma empresa possui e que são transferíveis. Assim, as empresas investiriam em mercados estrangeiros para explorar as suas vantagens de

propriedade, dando uma importância crescente às suas capacidades dinâmicas, como a adaptação a mudanças e inovação dos processos e à junção dos seus recursos disponíveis. Agora, segundo a nova abordagem OLI, a vantagem vem dos recursos que estão globalmente disponíveis, dos quais as empresas conseguem tirar vantagem competitiva. Além disso, a ênfase nas vantagens intangíveis, como a reputação da marca e do capital humano, tornou-se mais proeminente nesta nova abordagem.

Relativamente às vantagens de localização tradicionais (L), estas referem-se aos benefícios derivados da escolha de um local específico para investimento, como recursos naturais, mão de obra qualificada, infraestruturas adequadas ou acesso a novos mercados. Esta abordagem dá especial importância à dinâmica espacial, às barreiras transfronteiriças reduzidas e aos fatores de distância e de custo. Com a globalização e os avanços tecnológicos, a relevância destes fatores na nova abordagem evoluiu para as vantagens de ligação, ou seja, as multinacionais beneficiam de melhores ligações entre empresas e de melhores ligações com clientes globais. Para além disso, a proximidade a centros de inovação, *clusters* industriais e a presença de ecossistemas digitais também podem ser considerados fatores importantes na escolha do local de investimento.

Por último, as vantagens tradicionais de internalização (I) enfatizam que as empresas podem escolher entre exportar ou internalizar as suas operações no exterior para proteger suas vantagens competitivas específicas. Já na nova abordagem, a internalização pode ser vista de uma maneira mais ampla, incluindo estratégias como parcerias estratégicas e *joint ventures*. Além disso, as empresas podem procurar internalizar não só as suas atividades de produção, como também os processos de inovação, marketing e distribuição. Aqui, a conectividade promove a eficiência e as tecnologias digitais ajudam a sincronizar melhor as atividades globais.

Assim, a ponte entre a teoria tradicional das vantagens OLI e a abordagem mais recente provém das forças digitais, como o aumento dos fluxos intangíveis de conhecimento e dados, do acesso acelerado do conhecimento, do papel central da infraestrutura digital e ainda do poder fortalecido do consumidor na formação dos negócios globais (Luo, 2021).

Apesar deste modelo ser considerado dos mais completos, este tem vindo a receber críticas por parte de alguns autores. Dunning (1988) afirma que o modelo fornece uma estrutura metodológica geral, onde limita a previsão do comportamento individual das empresas dado o grande número de variáveis explicativas envolvidas. Para além disso, reconhece que as variáveis OLI estão interligadas e podem afetar-se mutuamente.

## 2.3 Evidência Empírica

Depois da revisão da literatura, conseguimos observar que são vários os estudos de caso no setor hoteleiro que nos mostram que o percurso seguido pelas várias empresas desta área é o da internacionalização.

Primeiramente, de acordo com a tabela 1, autores como Lourenço (2023) e Afonso (2015) mostram, qualitativamente, através de entrevistas, que empresas do setor hoteleiro portuguesas, como o Grupo Vila Galé e o Grupo Pestana, respetivamente, aproveitam as oportunidades globais para se internacionalizarem, seguindo ativamente para o estrangeiro de uma forma incremental. Assim, recorrem ao conhecimento experiencial, pois iniciam esse processo investindo em mercados “psicologicamente” próximos até adquirirem experiência e conhecimento suficiente para se expandirem para mercados mais distantes. Este foi o caso da Vila Galé, evidenciado por Lourenço (2023), que iniciou o seu processo de internacionalização no Brasil, país cultural e

linguisticamente próximo de Portugal, seguindo para Cuba e Espanha (distância psíquica). Por outro lado, também Afonso (2015), no estudo do Grupo Pestana, mostra que este recorreu, numa primeira fase, a países culturalmente próximos, como o Brasil e Moçambique, e só mais tarde, depois de um longo processo de aprendizagem, compromisso e de criação de uma rede de negócios sólida, é que se foi expandindo para países da União Europeia, pela sua proximidade geográfica, e, mais tardiamente, para os EUA que, neste caso específico, agrava a distância psíquica, pela falta de proximidade, de língua e ainda de cultura. Desta forma, vemos que os casos estudados apresentam características da teoria Uppsala Revista, uma vez que esta menciona que as empresas, através da aprendizagem contínua e da adaptação às condições dos mercados, aumentam o seu envolvimento gradualmente, superando as barreiras de distância psíquica (Johanson e Vahlne, 1977), diminuindo os riscos associados, nomeadamente, a localização geográfica, tipo de negócio, e distância cultural.

De notar que em ambos os estudos, o fator chave para o sucesso foi a criação de redes de negócios, uma das principais características da Teoria das Redes e da Uppsala Revista, pois as organizações focaram-se nas conexões interorganizacionais com os seus *stakeholders* para que houvesse uma troca de competências e de recursos que lhes permitiram chegar aos seus mercados alvo (Lourenço, 2023). De facto, de acordo com estas teorias, a conexão com *players* estratégicos no mercado, pode resultar num acesso mais rápido e menos dispendioso às informações e aos recursos, levando a um aumento do desempenho económico e, por conseguinte, a uma consolidação mais eficaz e rápida nos mercados de destino (Johanson et al., 1988).

Adicionalmente, como também se pode observar na Tabela 1, Dunning e Kundu (1995) e Marco-Lajara et al. (2017) analisaram o envolvimento estrangeiro do setor hoteleiro bem como as características específicas de cada país e de cada empresa que influenciam essas variáveis à luz do Modelo OLI. Assim,

concluíram que o conhecimento das exigências e das necessidades dos clientes, a imagem de marca e o investimento na formação dos colaboradores são fatores importantes para as empresas que realizam investimento direto estrangeiro (vantagem de propriedade). Por outro lado, a taxa de crescimento do país anfitrião, a estabilidade política, social e económica, as oportunidades para o turismo e a qualidade das infraestruturas de suporte do setor hoteleiro também consideram ser fatores chave na decisão (vantagens de localização).

Além disso, outras variáveis que influenciam a decisão dos executivos são o controlo de qualidade, a coordenação das capacidades com a empresa-mãe, a política de investimento interno do país anfitrião e ainda a estabilidade política e económica percebida pelos investidores (vantagens de internalização).

Numa outra perspetiva, para Marco-Lajara et al. (2017), a localização das empresas, principalmente no setor hoteleiro, é um dos principais fatores que potencializa a internacionalização. Por um lado, as empresas estrangeiras beneficiam dos recursos existentes na localização escolhida. Por outro lado, também as empresas-mãe aí localizadas aproveitam a competitividade alcançada a nível nacional, pelo acesso a esses recursos, para procurar outros mercados internacionais.

Por fim, apesar do setor hoteleiro ser uma indústria bastante globalizada, a verdade é que nenhum estudo encontrado sobre o processo de internacionalização deste setor revelou características que vão ao encontro da Teoria Born Global. Assim, é mais provável as suas características serem encontradas em estudos sobre o percurso internacional de empresas de outros setores, como mostram os estudos de Laranjeira (2012), que mostra a importância do empreendedor internacional para uma empresa Born Global, e Andersson (2003), que se focou em casos de empresas tecnológicas.

| Casos de Estudo                | Características |                     |              |                  |                       |                           |                             |        |                       |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--------|-----------------------|
|                                | Setor Hoteleiro | Análise Qualitativa | Globalização | Criação de Redes | Oportunidades Globais | Conhecimento Experiencial | Desenvolvimento Incremental | CAGE*  | Empreendedores Ativos |
| Lourenço (2023)                | UP, TR          | UP, TR              | UP, TR       | UP, TR           | UP, TR                | UP                        | UP                          | UP, TR | UP, TR                |
| Marco-Lajara et al. (2017)     | UP, OLI         |                     | UP, OLI      |                  | UP, OLI               | UP                        | UP                          |        | UP, OLI               |
| Afonso (2015)                  | UPR             | UPR                 | UPR          | UPR              | UPR                   | UPR                       | UPR                         | UPR    | UPR                   |
| Laranjeira (2012)              |                 | BG                  | BG           |                  | BG                    |                           |                             |        | BG                    |
| Andersson (2003)               |                 | BG                  | UP, BG       | UP, BG           | BG                    | UP                        | UP                          | UP, UP | UP, BG                |
| Andersson (2000)               |                 |                     |              |                  |                       |                           | UP                          |        |                       |
| Brito (1993)                   |                 | UP                  | UP           | UP               | UP                    |                           |                             |        | UP                    |
| Coviello e McAuley (1999)      |                 | UP, TR              | UP, TR       | TR               | OLI                   | UP                        | UP, TR                      |        |                       |
| Dunning e Kundu (1995)         | OLI             |                     | OLI          |                  |                       |                           |                             |        |                       |
| Sullivan e Bauerschmidt (1990) |                 |                     | UP           |                  |                       | UP                        | UP                          | UP     | UP                    |

Tabela 1 - Características das Teorias analisadas em Casos de Estudo

\* CAGE Distance Framework

UP - Teoria Uppsala; UPR - Teoria Uppsala Revista; BG - Born Global; OLI - Modelo OLI

## 2.4 Contexto de Investigação

### 2.4.1 Contexto Macroeconómico

Desde o início do século passado, a dinâmica geopolítica, económica e social do mundo tem vindo a sofrer transformações devido à globalização, digitalização e dos avanços tecnológicos, que ligam as culturas e os mercados.

Já neste século, observamos um abrandamento do crescimento mundial marcado primeiramente pela crise do *Dotcom*, em 2001, e, mais tarde, tanto pela recuperação económica iniciada após a crise financeira de 2008, quando assistimos à falência de grandes instituições financeiras, desencadeando uma recessão económica global, como pela crise da Zona Euro, em que países como Portugal e Espanha enfrentaram crises de dívida. Mais recentemente, assistimos à pandemia *COVID-19*, que trouxe uma taxa de variação do PIB de -8% em 2020 e que, a par dos efeitos na saúde, aumentou as disparidades socioeconómicas, acelerou o desenvolvimento tecnológico e reinventou as interações sociais e as normas de trabalho.

Ao longo destes anos, Portugal passou por uma trajetória distinta, tendo enfrentado grandes dificuldades económicas, levando a um programa de resgate financeiro. Com isto, foram tomadas medidas de austeridade para estabilizar a economia, levando a uma recuperação lenta, como podemos ver na Figura 3, com a evolução do PIB, nunca superando a média mundial e a um aumento exacerbado da inflação, com índices a baterem os 8% em 2022.

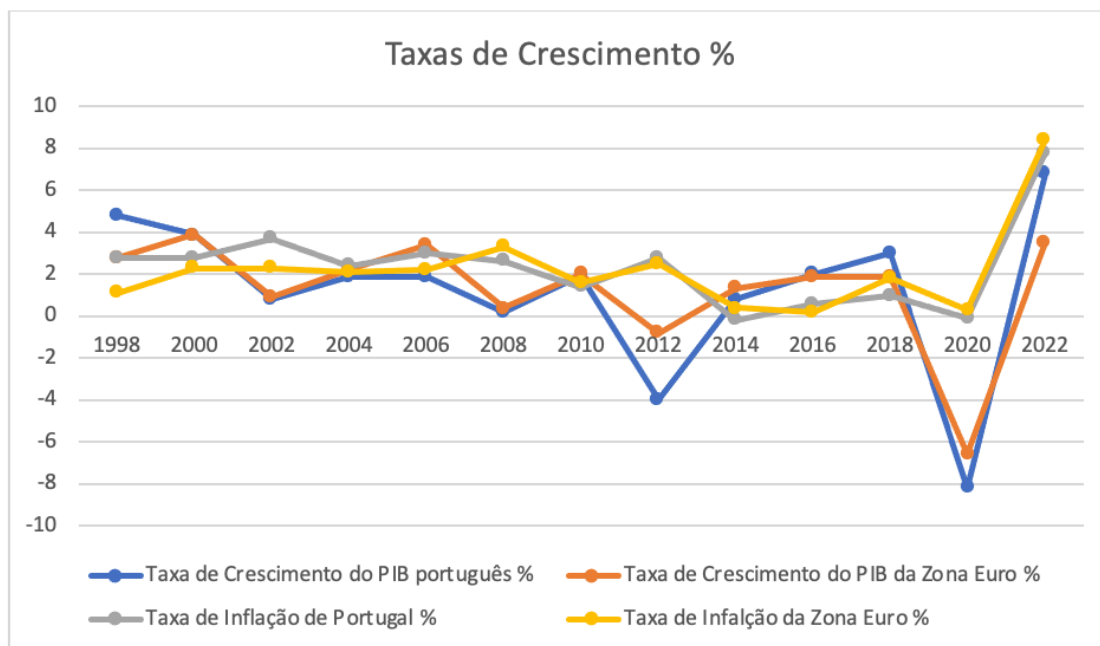


Figura 3 - Taxa de Crescimento do PIB e da Inflação. Fonte: Pordata

## 2.4.2 Setor do Turismo

Contrariamente ao cenário global, o setor do turismo tem chegado a bons resultados, tendo sido impulsionado por uma série de fatores que afetaram positivamente tanto o lado da oferta como da procura. Vê-se agora o turismo cada vez mais segmentado, diferenciando-se como turismo rural, cultural, balnear, urbano, de negócios, etc., fragmentando-se em alojamentos locais, hotéis de cidade, resorts, pousadas, agroturismo, entre outros.

Do lado da procura, observamos um crescimento motivado por uma redução da carga horária de trabalho nas economias modernas e pelo aumento de trabalhos híbridos e remotos, o que levou muitos indivíduos a procurarem estilos de vida mais saudáveis e ligados ao lazer, tentando encontrar o equilíbrio entre o trabalho e o descanso.

Do lado dos prestadores de serviços turísticos, as condições de viagens, como os custos de transporte, a segurança e a qualidade dos serviços, têm melhorado com os avanços nas infraestruturas de transportes e de comunicação, levando não

só à expansão dos transportes, como também ao aumento da conectividade digital.

Neste contexto, também o setor do turismo português teve uma transformação notável, tornando-se um destino cada vez mais popular. Esta crescente popularidade, impulsionada pela reputação de terra de belas paisagens e tradições culturais, e ainda por ser considerado um dos países mais seguros do mundo, tornou o nosso país numa força socioeconómica essencial. Não obstante, o setor hoteleiro português apresentou momentos de prosperidade e dificuldades, refletindo as tendências globais e locais. Contudo, o aumento constante do turismo levou a investimentos significativos em infraestrutura hoteleira, com muitos hotéis a esforçarem-se para se modernizar e atender às necessidades dos turistas, tendo proveitos positivos ao longo dos anos, apesar da interrupção abrupta com a chegada do *COVID-19* (Tabela 2).

| Anos | Alojamentos turísticos |                |
|------|------------------------|----------------|
|      | Total                  | Hotéis         |
| 1999 | 1 219 505,00 €         | 809 341,00 €   |
| 2000 | 1 367 822,00 €         | 916 952,00 €   |
| 2001 | 1 404 500,00 €         | 933 311,00 €   |
| 2002 | 1 466 066,00 €         | 966 932,00 €   |
| 2003 | 1 479 130,00 €         | 974 805,00 €   |
| 2004 | 1 560 947,00 €         | 1 040 005,00 € |
| 2005 | 1 589 227,00 €         | 1 061 752,00 € |
| 2006 | 1 741 455,00 €         | 1 181 153,00 € |
| 2007 | 1 943 590,00 €         | 1 327 866,00 € |
| 2008 | 1 964 602,00 €         | 1 339 531,00 € |
| 2009 | 1 763 954,00 €         | 1 205 939,00 € |
| 2010 | 1 807 536,00 €         | 1 266 596,00 € |
| 2011 | 1 906 006,00 €         | 1 355 749,00 € |
| 2012 | 1 856 450,00 €         | 1 326 956,00 € |
| 2013 | 2 023 940,00 €         | 1 413 949,00 € |
| 2014 | 2 285 896,00 €         | 1 608 917,00 € |
| 2015 | 2 627 741,00 €         | 1 848 945,00 € |
| 2016 | 3 103 755,00 €         | 2 190 726,00 € |
| 2017 | 3 681 207,00 €         | 2 606 951,00 € |
| 2018 | 3 986 553,00 €         | 2 792 152,00 € |
| 2019 | 4 295 814,00 €         | 2 976 234,00 € |
| 2020 | 1 445 682,00 €         | 936 046,00 €   |
| 2021 | 2 330 271,00 €         | 1 525 153,00 € |
| 2022 | 5 014 083,00 €         | 3 405 744,00 € |
| 2023 | 6 015 323,00 €         | 4 122 931,00 € |

*Tabela 2 - Proveitos Totais dos Hotéis em Portugal (€). Fonte: Pordata*

### 2.4.3 Grupo Pestana

Com um percurso de cinco décadas de sucesso, o Pestana Hotel Group, fundado em 1972 por Manuel Pestana na ilha da Madeira, destaca-se como o maior grupo multinacional de origem portuguesa no setor do turismo. Está presente na Europa, na América e em África, com mais de 100 hotéis e 12000 quartos sob gestão direta, sendo eleito por mais de 3.5 milhões de clientes/ano.

No setor hoteleiro, o seu principal negócio, onde é imensamente premiado pela sua excelência, o grupo opera em 4 marcas: *Pestana Hotels & Resorts*, *Pestana Collection Hotels*, *Pestana Pousadas de Portugal* e *Pestana CR7 Lifestyle Hotels*, com o objetivo de oferecer produtos completos e atrativos. O Grupo opera ainda em várias áreas de negócio: hotelaria, imobiliário turístico, turismo vocacional, golfe e indústria.

Com as suas 108 unidades hoteleiras e graças aos mais de 5.000 trabalhadores, o grupo possui uma receita de mais de 557 milhões de euros anuais, 75% dos quais provêm do investimento estrangeiro, um EBITDA de cerca de 188 milhões de euros e um resultado líquido de 105 milhões de euros, possuindo um total de ativos de cerca de 1.426 milhões de euros, como podemos observar através das Figuras 5 e 6. De notar que em todas as rúbricas temos assistido a uma evolução positiva nos resultados desde 2019, devido à crescente procura do turismo tanto no nosso país, como no resto do mundo.

Relativamente ao contexto do Grupo Pestana nos últimos anos, este tem-se adaptado às mudanças no setor, expandindo a sua presença internacional, mesmo em anos de grandes dificuldades económicas no país, diversificando o seu portfólio e investindo em tecnologia para permanecer competitivo num ambiente de negócios em constante evolução. Por outro lado, também é importante frisar que a crescente evolução positiva deste setor se deve ao aumento significativo do turismo, tendo o grupo aproveitado para se tornar no que é hoje o maior grupo hoteleiro português.

Não obstante, o Grupo Pestana começou o seu processo de internacionalização em Moçambique e no Brasil, mas, anos mais tarde, quis voltar-se para o mercado europeu devido à origem dos seus principais clientes, começando com a aposta em Londres e Berlim, e mais tarde nas duas principais cidades espanholas, Barcelona e Madrid. Em 2016, nasceu a marca *Pestana CR7 Lifestyle Hotels*, com uma parceria 50/50 com o Cristiano Ronaldo, detendo o grupo toda a gestão

operacional do negócio, onde mais tarde originou a expansão para Madrid, Nova Iorque, Marraquexe e Paris. Já em 2018, ocorre a abertura do hotel *Pestana Amesterdam Riverside*, em Amesterdão, somando mais uma cidade europeia. Durante este processo de internacionalização, decidiu ainda investir em duas cidades norte americanas, Nova Iorque e Miami, para iniciar a exploração de mercados economicamente rentáveis. Por fim, o seu último investimento levou à abertura do seu primeiro hotel em Marraquexe (Figura 4). Devido ao seu percurso de sucesso, o grupo continua a apostar em alargar os seus investimentos, tendo investido recentemente em mais três propriedades nos EUA, duas em Nova Iorque, em mais duas propriedades em Marraquexe, em mais uma em Madrid e finalmente um novo investimento em Montevideu, no Uruguai.

## Processo de Internacionalização do Grupo Pestana

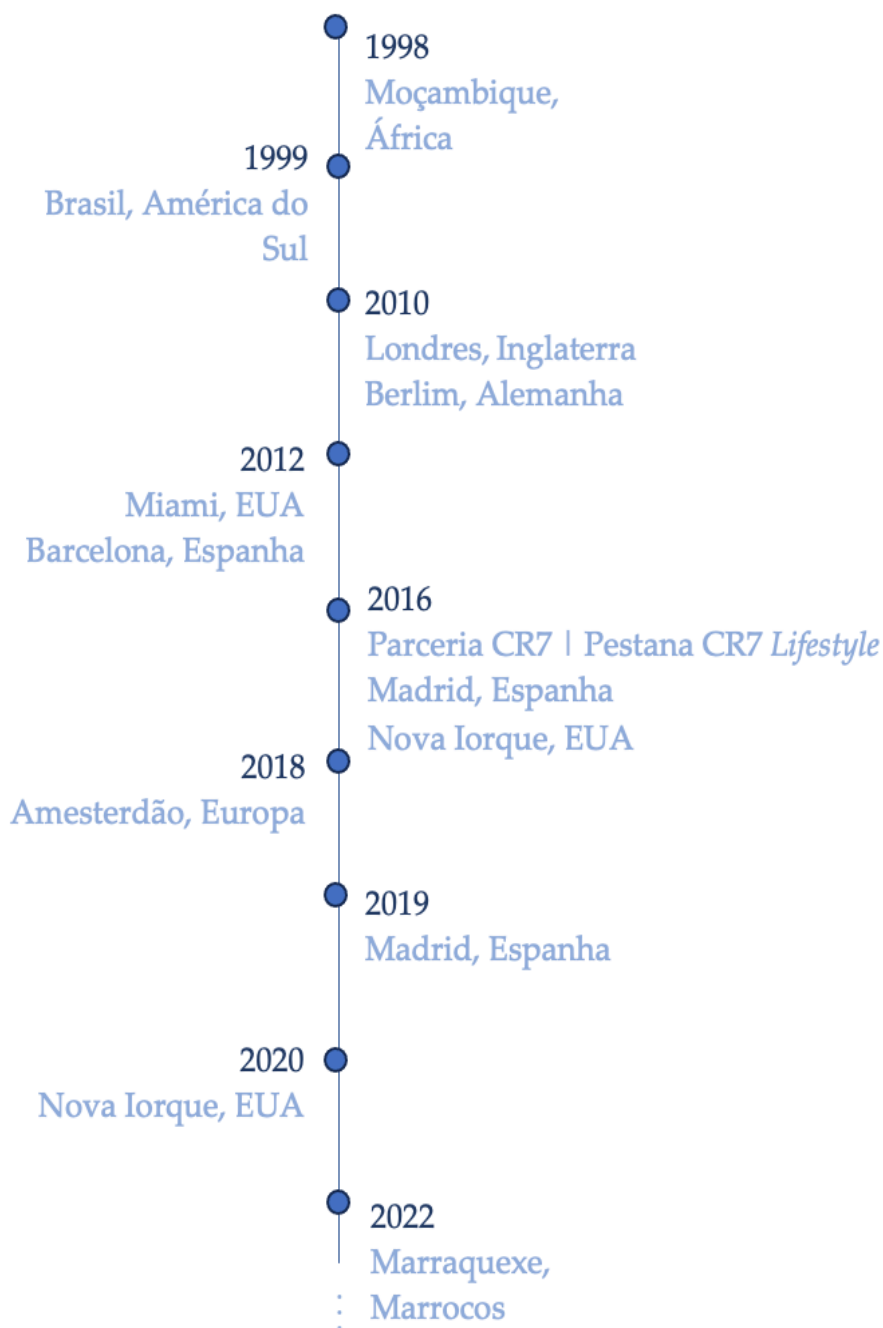


Figura 4 - Processo de Internacionalização do Grupo Pestana

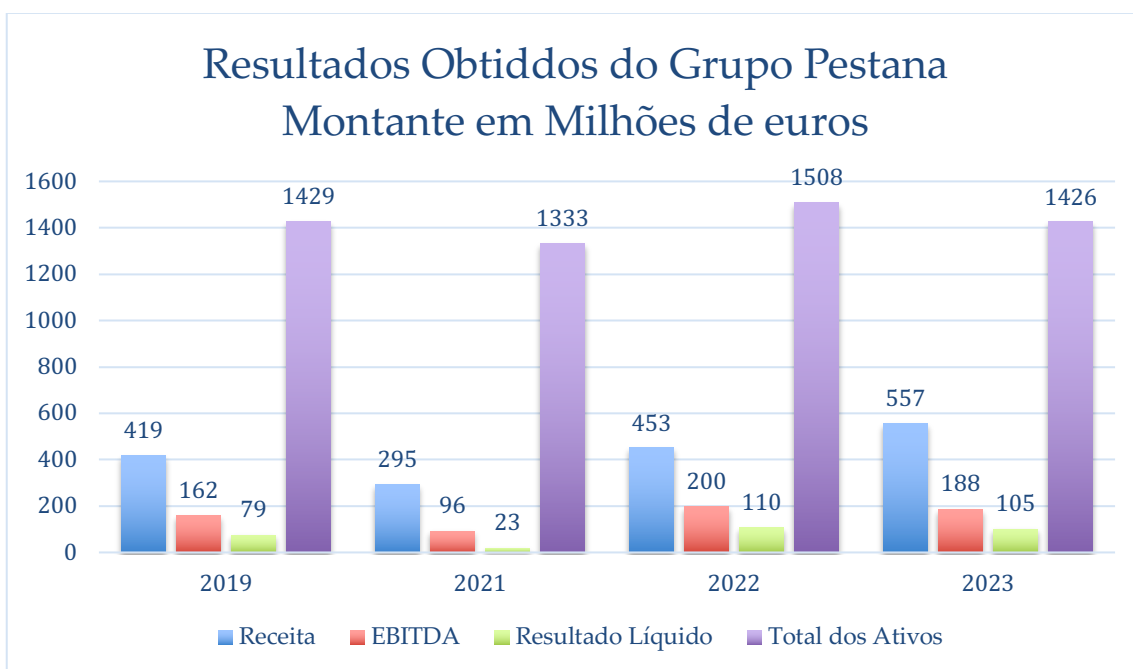


Figura 5 - Indicadores Financeiros do Grupo Pestana. Fonte: Grupo Pestana

### RECEITA 2023

■ Portugal   
 ■ Reino Unido   
 ■ Estados Unidos   
 ■ Alemanha   
 ■ França   
 ■ Outros

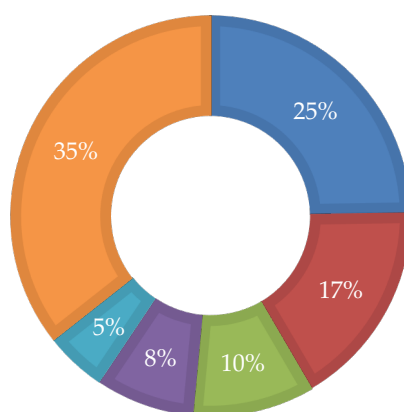


Figura 6 - Receitas do Grupo Pestana por País. Fonte: Relatório de Contas Consolidado, Grupo Pestana

## 2.5 Resumo

Em resumo, numa perspectiva global, existem basicamente três grandes abordagens aos modelos de internacionalização, nomeadamente a Teoria Uppsala Revista, a Teoria Born Global e o Modelo OLI.

Depois da análise que fizemos, efetivamente parece-nos que, para o setor hoteleiro e nomeadamente para o Grupo Pestana, temos um enquadramento integrante da Teoria Uppsala Revista, com recurso ao Modelo OLI, que é suportado essencialmente pela evidência empírica e pelo contexto de investigação.

Na verdade, na grande maioria dos estudos empíricos realizados sobre grupos hoteleiros, essencialmente portugueses (Lourenço, 2023; Afonso, 2015), acabámos por encontrar questões relacionadas com a Teoria Uppsala Revista, já que os hotéis têm seguido para o estrangeiro gradualmente, com o recurso à experiência, sempre com uma boa base de redes de negócios a facilitarem essas entradas.

No que respeita aos modos de entrada e às motivações, a Teoria Uppsala Revista define as diferenças percebidas entre os valores e as práticas de gestão, entre o mercado de origem e de destino, como a distância psíquica (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), no sentido em que as organizações tendem a escolher mercados culturalmente mais próximos da sua origem, apesar da contemporaneidade de um mundo social e economicamente globalizado. Note-se aqui que o grupo tem feito a sua expansão internacional essencialmente para a Europa (proximidade geográfica) e para os PALOPS (proximidade linguística), apontando como única exceção os EUA, podendo ser a diversificação de risco a principal motivação. Para além disso, sendo a falta de conhecimento o maior obstáculo durante a internacionalização, este poderá ser adquirido através de um processo gradual de interações com os parceiros de negócios, já que as empresas

podem aceder a novas informações, conhecimentos e recursos essenciais para operar eficazmente (Johanson & Vahlne, 2009).

A par disto, o Modelo OLI também tem ajudado a responder a algumas questões relacionadas com o processo de internacionalização, como as motivações e as competências do grupo, pois também foi um padrão identificado em casos de estudo sobre a internacionalização dos grupos hoteleiros (Marco-Lajara et al., 2017; Dunning e Kundu, 1995). Dunning e Kundu (1995) identificam as possíveis vantagens OLI que mais afetam o envolvimento dos estrangeiros dos grupos hoteleiros, indicando as vantagens de propriedade, onde mencionam o conhecimento acerca das exigências dos clientes, a imagem de marca e o investimento na formação dos colaboradores como fatores chave na realização do investimento direto estrangeiro, e ainda as vantagens de localização, já que a estabilidade política, social e económica, as oportunidades para o turismo e a qualidade das infraestruturas também são fatores chave na decisão.

# Capítulo 3

## 3. Metodologia

### 3.1 Método

Perante a questão de investigação, o método escolhido foi o método qualitativo. A metodologia qualitativa procura relatos abertos e obtenção de dados para análise e interpretação, não sendo baseada em dados estatísticos (Yin, 2009). Denzin (2010) referem que as vantagens deste método passam pela profundidade e riqueza dos dados, flexibilidade e relevância para estudar questões ainda pouco exploradas por outros investigadores. Relativamente às desvantagens, estas passam pela obtenção de dados generalizados, pela manipulação e subjetividade dos resultados e ainda pela demora na recolha dos dados e respetiva análise.

Assim, fez sentido utilizar o método qualitativo pois procurámos conhecer o processo de internacionalização do Grupo Pestana junto dos principais responsáveis, e isso implicou ir à procura de informação que ainda não era conhecida e analisar detalhadamente aquela que já foi identificada, obrigando a recorrer a métodos que promovam o sub-conhecimento profundo das práticas e processos internos.

### 3.2. Case study

A abordagem escolhida para este trabalho foi o caso de estudo, uma metodologia adequada à obtenção de informações sobre práticas e processos internos das empresas, com vista à internacionalização, para além de ser a metodologia mais adequada quando os investigadores detêm pouco controlo sobre os acontecimentos (Yin, 2009).

Yin (2001) refere algumas vantagens associadas aos casos de estudo, como a criação de um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir futuras reinterpretações e uma perceção por meio de exemplos específicos. Também Bell (1989) afirma que uma vantagem é permitir que os investigadores se concentrem num aspeto específico e identifiquem vários processos que interagem no contexto estudado. No entanto, revela desvantagens como a generalização dos tópicos, o tempo e os recursos escassos e ainda a possibilidade de haver respostas enviesadas.

Dentro do estudo de caso, a tipologia utilizada foi a exploratória singular já que, segundo Yin (2005), é a melhor alternativa quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por quê', quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. Esta tipologia trouxe assim uma maior flexibilidade e ainda uma maior profundidade do tema.

### 3.3. Técnica de Recolha de Dados

Na investigação aplicada ao Grupo Pestana, foram utilizadas técnicas de recolha de dados primários com a realização de entrevistas semiestruturadas ao departamento de desenvolvimento de negócios, onde são tomadas as decisões sobre o processo de internacionalização. Patton (2002) define as entrevistas semiestruturadas como uma forma de obtenção de dados onde o entrevistador, além de seguir um guião, é livre para explorar mais profundamente outras questões que forem surgindo durante a entrevista.

Neste seguimento, Denzin (2010) defende a realização de entrevistas, já que permitem recolher informações aprofundadas sobre opiniões, experiências e conhecimentos de especialistas na área, sendo uma oportunidade única de ouvir as suas perspetivas sobre os variados temas. Por outro lado, Yin (2005) aponta

como desvantagens os enviesamentos através de perguntas pobres ou inadequadas e enviesamentos nas respostas dadas.

Assim, seguimos com a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas realizadas ao CEO e ao CDO do grupo, já que considerámos ser a melhor forma de aceder aos detalhes nas questões mais convenientes para o nosso estudo, e com quem tivemos mais liberdade e flexibilidade ao manter as questões abertas, na tentativa de ir à procura de tópicos ainda não conhecidos.

### 3.3.1. Definição da Amostra

Depois de escolher o caso de estudo do Grupo Pestana, entendemos que a amostra seria por recomendação uma vez que incidiu sobre pessoas diretamente ligadas ao processo de internacionalização, como o CEO, o Doutor José Thetónio e o CDO do grupo, o Doutor José Roquette, que me facultaram os *insights* necessários à concretização desta investigação.

Uma das principais vantagens da amostragem por recomendação é a possibilidade de aceder a participantes-chave dentro do grupo com um profundo conhecimento e experiência sobre as operações e estratégias. Além disso, pode ajudar a identificar participantes pouco acessíveis por outros meios (Bernard, 2017). No entanto, também apresenta desvantagens, como a possibilidade de um potencial viés de seleção, já que os participantes recomendados podem partilhar características semelhantes, limitando a diversidade da amostra (Bernard, 2017).

### 3.3.2. Forma de Implementação

A forma de implementação das entrevistas foi presencial, já que o presente caso necessitou apenas da entrevista ao CEO e ao CDO do grupo. Segundo Salmons (2015), a entrevista presencial permite uma interação mais rica e uma relação mais pessoal, favorecendo a confiança, quando comparada com o método

online. Por outro lado, podem ser restritas a entrevistados fisicamente próximos, limitando a diversidade da amostra, um maior custo e logística e a limitação de horários.

Relativamente às vantagens das entrevistas online, Gray et al. (2020) mencionam a acessibilidade, ampliando o acesso aos participantes, os custos reduzidos, a logística de deslocação e a flexibilidade de horário. No entanto, podem existir problemas técnicos, prejudicando a qualidade da entrevista e ainda a falta de conexão pessoal.

Antes de realizar as entrevistas, foram efetuados testes piloto a familiares e a amigos, essenciais para a identificação de termos confusos e ausência de lógica na estrutura das perguntas, em que mais tarde houve lugar ao aprimoramento e reformulação de certas questões.

### 3.3.3. Variáveis

| Dimensões                                        | Teoria Uppsala   Uppsala Revista   Born Global                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modos de Entrada                                 | <p>“Como é que o grupo identifica as oportunidades de mercado nos diversos países?”</p> <p>“Quais são as etapas que identificam no processo de internacionalização desde a escolha dos mercados de destino até aos modos de entrada?”</p>                                                                                                                |
| Eixo de Aprendizagem / Conhecimento Experiencial | <p>“Quais foram os principais desafios enfrentados durante o processo de internacionalização? E como é que o grupo os superou?”</p>                                                                                                                                                                                                                      |
| Motivações                                       | <p>“Quais as expectativas para o futuro da internacionalização do grupo. Querem continuar a expandir internacionalmente?”</p>                                                                                                                                                                                                                            |
| Relacionamentos e Redes de Negócios              | <p>“Como é que o grupo estabelece relacionamentos e parcerias nos mercados estrangeiros? É para o Pestana importante que haja bons relacionamentos e uma boa rede de negócios?”</p>                                                                                                                                                                      |
| Relacionamentos e Redes de Negócios              | <p>“Existem diferenças significativas na construção de relacionamentos nos mercados internacionais em comparação com o mercado doméstico?”</p>                                                                                                                                                                                                           |
| Dimensões                                        | Vantagens OLI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Motivações                                       | <p>“Porque é que a internacionalização é para vocês um fator-chave e decisivo na vossa estratégia? Diria que o grupo tem uma orientação internacional? Quais são assim as principais motivações por detrás dessa estratégia?”</p> <p>“Quais são os aspetos económicos e não económicos que influenciam a escolha da decisão de internacionalização?”</p> |
| Competências e Capacidades                       | <p>“Quais são as principais capacidades e competências que identifica no grupo para o sucesso da internacionalização?”</p> <p>“Como é que se diferenciam, por exemplo de um Vila Galé, e qual o vosso posicionamento no mercado?”</p>                                                                                                                    |

Tabela 3 - Questões usadas nas entrevistas ao CEO e ao CDO do Grupo Pestana

Através de entrevistas semiestruturadas, as perguntas dirigidas ao CEO e ao CDO do Grupo Pestana, referidas na Tabela 3 e nos Anexos 1, 2 e 3, encaixaram nas diferentes teorias, na tentativa de responder à presente questão de investigação.

Para entender qual a teoria que melhor se aplicou ao caso Pestana, foi importante analisar todo o processo de internacionalização, desde a decisão de expandir até ao momento do investimento no exterior. Para isso, foi questionado como é que são identificadas, primeiramente, as oportunidades de mercado e quais as etapas do processo, de modo a perceber como são feitos os modos de entrada e como é que são ultrapassados os obstáculos enfrentados pelo grupo. Depois, também foi abordado que tipo de relações têm nos mercados de destino e qual a importância para eles, numa lógica da nova versão Uppsala, para entender se o grupo recorre aos seus parceiros de negócios para facilitar a internacionalização do grupo e quais as vantagens em fazê-lo. Estas perguntas permitiram analisar se a estratégia do Grupo Pestana segue uma lógica incremental, baseada na aprendizagem contínua (Uppsala), ou se o processo de internacionalização foi rápido e global desde o início (Born Global).

Por fim, no que respeita aos fatores que potenciam a internacionalização, tendo em conta o Modelo OLI, surgiram questões que nos revelaram as motivações do grupo, como os fatores económicos e não económicos que influenciam a escolha dos mercados, e ainda as capacidades e competências essenciais.

#### 3.3.4. Estrutura da Recolha

Depois de fechadas as questões, foi enviado previamente, por email, um formulário de consentimento a cada entrevistado (Anexo 4), onde foram explicados os objetivos e a consequência de participar nas mesmas, tendo sido

também solicitada a gravação das entrevistas única e exclusivamente para efeitos deste TFM.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas manualmente, em computador, para garantir uma compreensão profunda e pessoal dos dados, para além de capturar nuances subtis e contextos complexos que um *software* não seria capaz de identificar (Creswell, 2013). Assim, permitiu-nos uma imersão total na análise, facilitando a identificação de padrões e temas significativos, essenciais para o rigor da pesquisa.

### 3.4. Metodologia Principal

No âmbito desta investigação, a técnica estatística principal para o tratamento da informação foi a análise de conteúdos, devido à sua adequação para lidar com dados textuais ricos obtidos em entrevistas (Krippendorff, 2004). Esta técnica permitiu uma análise aprofundada e sistemática das experiências e perceções do CEO e do CDO em relação ao processo de internacionalização, para além da flexibilidade em identificar padrões emergentes e temas relevantes para uma compreensão mais abrangente dos fatores e desafios envolvidos.

No que respeita à codificação, a flexibilidade da análise de conteúdos permitiu que fosse aberta e exploratória, tendo sido utilizada para identificar e agrupar palavras-chave nas entrevistas (Saldana, 2021). Na tentativa de perceber se a estratégia de expansão do Grupo Pestana recaía sobre a Teoria Uppsala ou sobre a Born Global, aspetos relacionados com a lógica incremental como a aprendizagem, as distâncias linguísticas, culturais e geográficas, ajudaram a varrer as entrevistas. Relativamente à Uppsala Revista, as palavras-chave incidiram sobre os relacionamentos, parceiros de negócios e alianças. Por fim, a diversificação de risco e a valorização do património ajudaram a identificar as

motivações por detrás da estratégia do grupo, que foram ao encontro do Modelo OLI.

# Capítulo 4

## 4. Resultados

### 4.1 Resultados

Os resultados incidem sobre as entrevistas realizadas ao CEO e ao CDO do Grupo Pestana, o Doutor José Theotónio e o Doutor José Roquette, respetivamente, os principais responsáveis pela estratégia de internacionalização do grupo.

Na tentativa de responder à questão de investigação “Qual a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana?”, os resultados das entrevistas foram como se segue.

Primeiramente, no que respeita aos modos de entrada, o grupo, numa primeira fase, foi em busca de destinos com afinidades culturais, como a língua portuguesa, tendo recorrido ao investimento direto estrangeiro para entrar no Brasil e Moçambique (distância psíquica). Já numa segunda fase, depois de perceber que no mercado português os seus principais clientes vinham de outros países europeus, rapidamente perceberam que poderia haver oportunidades de expansão para as grandes cidades europeias e norte-americanas. Nelas, em momentos baixos do ciclo do mercado e com a ajuda de métricas como o *rev par*, investiam em propriedades com o intuito de valorizar e preservar o património, como edifícios históricos. Assim, não só reduziam os custos com os ativos, como também diversificavam a sua área de negócios. Para isto, o grupo possui uma equipa especializada no estudo dos mercados, cujo processo envolve o contacto diário com os operadores locais e com os consultores internacionais, dada a importância de identificar e de conhecer profundamente os seus mercados alvo. Para além disso, com o foco em se tornarem cada vez mais internacionais, o processo também passa por estudar qual será o próximo investimento de

expansão, de modo a atingir os seus principais objetivos: conseguir ser ainda mais rentável e diversificar os riscos associados aos seus investimentos.

Em segundo lugar, as motivações do grupo para a internacionalização passaram pela diversificação de risco por localização, por áreas e modelos de negócio, por tipos de hotel e por origem dos clientes, expandindo os seus investimentos para diferentes regiões e países, tendo sido esta a grande prioridade do grupo. Para além da diversificação de risco, outra motivação foi a valorização do património, com o objetivo de formar uma solidez capaz de enfrentar eventuais crises como foi a do *Covid-19*, que superaram com sucesso e, agora, a eventual guerra na Europa.

Assim, a expansão para as cidades europeias e para os EUA permitiu a captura de mercados estratégicos e o aumento da visibilidade da marca, já que podem estar presentes em mercados de onde provêm os seus principais clientes estrangeiros em Portugal. De notar aqui que a expansão para os EUA também trouxe a possibilidade de tirar proveito dos milhões de turistas que visitam o país, sendo referido, na entrevista 2 (Anexo 3), que recentemente compraram um hotel em Orlando, pois é o maior destino do país, que irá receber cerca de 100.000.000 passageiros até 2025. Para além disso, a diversificação geográfica dos investimentos faz também parte das suas principais motivações porque, sendo o grupo proprietário da maioria dos seus ativos, carregando um volume considerável destes no balanço, têm uma preocupação acrescida em diversificar esses mesmos ativos pelos diferentes países onde prestam serviços.

Por outro lado, o grupo prospera para novas cidades num futuro próximo, incluindo a compra de mais unidades hoteleiras nos Estados Unidos, Espanha, Marrocos e um primeiro investimento no Uruguai, Montevideu, tornando-se cada vez mais voltado para a internacionalização, a par da contínua aposta no mercado português, pois também este se tem mostrado rentável e muito promissor.

Relativamente aos obstáculos enfrentados, incluem-se aqui as diferenças culturais, legislativas e de trabalho nos diferentes países. A preferência das empresas internacionais por outras empresas locais e/ou nacionais, ou por mercados relativamente próximos, como é o caso do Brasil com os EUA, e ainda as complexidades sindicais nos EUA foram alguns dos desafios. Por exemplo, o grupo achou que compreendiam bem o mercado brasileiro pela proximidade linguística e cultural, o que não se verificou, já que os brasileiros têm como referência o mercado norte americano, tendo resultado em algum desinvestimento nos hotéis devido a estes condicionalismos. Para além disso, em termos de legislação, o custo associado à internacionalização em países como os EUA e UK é muito elevado, essencialmente devido aos honorários. Em relação ao mercado espanhol, houve também muitas dificuldades nos concursos à aquisição das propriedades, uma vez que quem era detentor dos ativos, como os operadores e os bancos, preferia dá-las a companhias espanholas. De notar, por fim, que também a pandemia *Covid-19* teve um impacto significativo no setor hoteleiro, afetando a abertura de novos hotéis e causando encerramentos temporários. Por exemplo, a abertura do hotel de Nova Iorque ocorreu pouco antes do encerramento do mesmo devido à pandemia.

Para tentar contrariar estes obstáculos, o grupo possui um conjunto de capacidades e competências que fazem com que seja o número um em Portugal. O CEO destaca, na entrevista 1 (Anexo 2), a importância de aliar forças no mercado interno e partilhar os serviços eficientes através de equipas centralizadas. A presença de portugueses nas chefias das equipas internacionais, combinada com os profissionais que conhecem a cultura da empresa, fortalece os relacionamentos e impulsiona a competitividade. Já o CDO menciona o perfil do acionista, que está no setor hoteleiro há mais de 50 anos, o que valoriza a integração da marca, e aumenta a solidez financeira. Para além disso, menciona o facto de serem eles os *developers*, ou seja, é o grupo que constrói, investe e faz a

gestão de todos os departamentos, em que o resultado é uma eficiência operacional muito superior às empresas que têm as suas atividades divididas e que dependem de outras empresas.

Para fortalecer os relacionamentos e as redes de negócios, o grupo possui um *shared service*, em Portugal, que está em constante contacto com os *players* internacionais e portugueses especializados nas suas áreas em cada propriedade estrangeira, de modo que estas sejam intermediadoras em termos de culturas e valores do grupo. De mencionar que no processo de internacionalização o Grupo Pestana é *stand alone* e, portanto, é mencionado, na entrevista 1, que os relacionamentos também são fomentados na localização dos hotéis, seja perto de centros de negócios, seja de eventos, onde a estratégia passa por envolver a adaptação às especificidades de cada localização, com base na proximidade a esses centros. Como exemplo, temos o caso do Pestana Chelsea devido à sua proximidade ao estádio do Chelsea, onde se hospedam as equipas e adeptos do clube, e ainda a proximidade do Pestana Arena Barcelona, com as suas grandes feiras de negócios, onde o grupo estabelece relações com as entidades organizadoras.

## 4.2 Discussão dos Resultados

À luz da Teoria Uppsala Revista e ainda do Modelo OLI, e com base nas entrevistas efetuadas ao CEO e ao CDO, pudemos entender que o Grupo Pestana inicialmente adotou uma abordagem gradual, começando por destinos com afinidades culturais e linguísticas, como o Brasil e Moçambique. Isto reflete a abordagem clássica da Teoria Uppsala, de acordo com a qual as empresas tendem a expandir-se primeiro para mercados mais próximos em termos culturais e geográficos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e só posteriormente, avançam para mercados mais distantes e complexos, como Londres, Berlim e EUA. Aqui, o desenvolvimento dos relacionamentos e parcerias com consultores, investidores e gestores externos, permitiram uma construção de confiança, um maior compromisso e ainda uma maior aprendizagem sobre os mercados de destino. Estes resultados coincidem com o estudo de Lourenço (2023) sobre o Grupo Vila Galé, que seguiu um processo gradual de internacionalização e de aprendizagem para chegar com sucesso até aos seus mercados de destino, e ainda com o estudo de Afonso (2015), que comprova os resultados obtidos, uma vez que considera que o Grupo Pestana, até 2015, seguia uma lógica Uppsala Revista, já que os relacionamentos foram, e continuam a ser, um fator chave para uma vantagem competitiva sustentável. Esta transição demonstra a evolução na estratégia de entrada, característica da Teoria Uppsala Revista, que destaca a adaptação e a aprendizagem contínua através da experiência e dos relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009).

Durante o processo gradual de internacionalização, o grupo tem destacado alguns desafios como as diferenças culturais, legislativas e de trabalho, tendo o grupo usado a sua experiência e a sua solidez financeira para contrariar as características específicas de cada mercado, como foi o caso da falta de proximidade socioeconómica com o Brasil, onde desinvestiu, os fortes custos associados à legislação e aos honorários, no EUA e no UK, a ainda o aparecimento

da *Covid-19*, que levou ao encerramento temporário dos hotéis. Para isto, o grupo emprega estratégias de mitigação de riscos e adaptação às especificidades de cada mercado, com a existência de equipas locais, o que facilita a comunicação eficiente com os operadores externos e reduz a incerteza. Isto reflete a abordagem revista da Teoria Uppsala, que enfatiza a importância de uma rede relevante de negócios no fortalecimento de uma posição sólida no mercado externo (Johanson & Vahlne, 2009), onde agora conseguem superar os baixos ciclos do mercado com solidez financeira.

Com esta nova dinâmica do ambiente global, os relacionamentos têm sido o fator chave para o sucesso da internacionalização do grupo, uma vez que é importante alimentar diariamente, através do *shared service*, a relação com os seus parceiros para que se criem oportunidades de negócios e para que os valores e cultura do grupo sejam transmitidos. Esta dimensão vai ao encontro do estudo de Coviello e McAuley (1999), que referem a importância das relações e das suas conexões interorganizacionais com os seus *stakeholders*, pois criam a possibilidade de haver uma troca de competências e de recursos que facilita a chegada aos mercados alvo. Assim, com o desenvolvimento das relações vem o acúmulo do conhecimento e a construção da confiança para que então haja um aumento da produtividade conjunta (Morgan & Hunt, 1994).

Por fim, no que toca aos fatores que potencializam a internacionalização, o grupo destaca a diversificação de risco (vantagens de localização) e a valorização do património (vantagens de propriedade) como as principais motivações para a internacionalização, em consonância com o Modelo OLI, e tal como acontece na evidência empírica apresentada por Dunning e Kundu (1995) e por Marco-Lajara et. al (2017), por referirem os mesmos fatores que potencializam a internacionalização. Ao investir em múltiplos mercados, como o mercado europeu, norte americano e africano, não só aproveitam os milhões de turistas que visitam as grandes cidades onde estão presentes, como também reduzem a

exposição ao risco com a captura de mercados estratégicos, de forma a enfrentarem com resiliência qualquer crise. Para além disso, criam proximidade com os seus clientes globais e centros de inovação, como é o caso de Barcelona com as grandes feiras de negócios, permitindo ao grupo capturar segmentos de mercado voltados para viagens de negócios e eventos, como o caso do hotel em Chelsea, aumentando a rentabilidade dos hotéis. Por fim, a valorização do património é interpretada como a construção e manutenção de ativos valiosos que oferecem reputação à marca, conseguindo tirar vantagem competitiva desses recursos tangíveis e intangíveis (Luo, 2021), proporcionando uma base sólida para a expansão internacional. Estes ativos não só valorizam o grupo do ponto de vista financeiro, como também conferem uma vantagem competitiva única por serem únicos e difíceis de replicar, atraindo clientes capazes de valorizar monetariamente esses patrimónios, muitas vezes históricos, como é o caso do Hotel *Palace* em Lisboa.

# Capítulo 5

## 5. Conclusão

### 5.1 Conclusões

Em suma, este TFM fornece mais um estudo empírico sobre a internacionalização do setor hoteleiro, ao analisar a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana. Com isto, os resultados enfatizam a entrada gradual nos mercados estrangeiros, onde o grupo recorreu ao conhecimento e ao compromisso para entrar com investimento direto estrangeiro e com uma parceria com o Cristiano Ronaldo nos diversos países onde opera, tendo os relacionamentos sido o fator chave para o sucesso. Para além disso, destaca-se a importância das aprendizagens contínuas e da resiliência a partir dos obstáculos enfrentados, como forma de fortalecer e facilitar a entrada em novos mercados cada vez mais diferenciados, e ainda de contrariar os riscos associados. Assim, confirma-se a Teoria Uppsala Revista com o complemento essencial do Modelo OLI, que contextualizam os resultados obtidos e enriquecem o corpo de conhecimento.

Dito isto, este estudo junta-se a Lourenço (2023), Marco-Lajara et al. (2017) e a Afonso (2015), pois consideram que o setor hoteleiro faz o seu processo de internacionalização de forma incremental, onde enfatizam a importância do compromisso dentro das redes e destacam a aquisição do conhecimento de forma gradual, através dos relacionamentos que estabelecem. Para além disso, junta-se aos autores Coviello e McAuley (1999), pois também destacam a importância das redes durante o processo de internacionalização, enquanto aproveitam as vantagens específicas de cada mercado, como é sugerido pelo Modelo OLI. Também neste ponto de vista, confirma-se a visão de Dunning e Kundu (1995), porque apostam numa série de fatores que potencializam a internacionalização

do setor hoteleiro, como as vantagens de propriedade, onde se insere a imagem de marca e o investimento na formação dos colaboradores e ainda as vantagens de localização, sendo os fatores chave na decisão a estabilidade política e social, as oportunidades provenientes do turismo e ainda a valorização das infraestruturas.

## 5.2 Implicações para a Gestão

Derivado deste estudo, recomenda-se aos gestores, acionistas e investidores que apostem na valorização do património, investindo, por exemplo, na compra ou na reconstrução de hotéis históricos, com atração turística, para expandir a sua base de clientes. Por outro lado, devem apostar na diversificação dos investimentos em novos países e áreas de negócios para reduzir os riscos específicos de cada mercado. Paralelamente, devem reconhecer a importância da adaptação contínua às mudanças do mercado e às especificidades de cada localização para garantir um crescimento sustentável, como demonstrado pelo Grupo Pestana, com o investimento em equipas especializadas nos estudos de mercado e nas tendências do setor. Devem apostar também na criação e gestão dos relacionamentos com *players* locais, de modo a garantir uma comunicação eficaz e a aceitação local. Por outro lado, ao AHP e ao AICEP recomenda-se que haja um maior apoio à internacionalização dos grupos hoteleiros, implementando medidas como a negociação das condições favoráveis em licitações internacionais, a promoção ativa dos grupos nos mercados estratégicos e ainda facilitar o acesso a financiamentos e parcerias que permitam uma entrada estrategicamente mais competitiva nos mercados.

### 5.3 Limitações

O estudo apresenta algumas limitações que podem impactar a abrangência e a profundidade da análise sobre a internacionalização do Grupo Pestana. Primeiramente, a dificuldade em obter dados junto dos colaboradores administrativos, devido à falta de tempo e disponibilidade, o que comprometeu a obtenção de dados relevantes para o estudo. Além disso, a falta de outros casos de estudo sobre a internacionalização do setor hoteleiro, especialmente portugueses, como termo de comparação, dificultou na contextualização e no estudo sobre o setor, devido à dificuldade de chegar a conclusões ou identificar estratégias e padrões de internacionalização.

### 5.4 Investigação Futura

Recomenda-se a futuras investigações uma abordagem mais ampla e inclusiva, envolvendo não só o CEO e o CDO da organização, como também a opinião de outros colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo de parceiros de negócios. A perspectiva desses *stakeholders* pode oferecer *insights* complementares e uma visão mais holística sobre os desafios e oportunidades da internacionalização no setor hoteleiro português. Para além disso, é fundamental explorar futuramente não apenas casos de estudo nacionais, mas também internacionais, como a presença de cadeias hoteleiras estrangeiras em Portugal. Comparar diferentes estratégias de internacionalização contribuirá para uma compreensão mais abrangente das práticas adotadas no setor.

# Bibliografia

- Afonso, A. T. (2015). *Estratégia de Internacionalização: o caso Grupo Pestana*. Lisboa.
- Almeida, J. (2017). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Estudo de Caso*. Porto.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 347-363.
- Andersson, S. (2000). *The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective*. Routledge, 63-92.
- Andersson, S. (2003). Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals - The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 249-276.
- Antunes, L. R., Silva, A. H., Fleck, C. F., & Galanos, A. K. (2023). Podemos Marcar um Meet? Reflexões Sobre os Usos da Entrevista Não Presencial Como Técnica de Coleta de Dados. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 11, 561-583.
- Auld, G., Diker, A., Bock, A., Boushey, C., Bruhn, C., Cluskey, M., . . . Zaghoul, S. (2007). Development of a Decision Tree to Determine Appropriateness of NVivo in Analyzing Qualitative Data Sets. *Society for Nutrition Education*.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Presses Universitaires de France.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Cambridge University Press.
- Bell, J. (1989). *Doing your Research Project: A Guide for the First-Time Researchers in Education and Social Science*. Open University Press.

- Bernard, H. R. (2017). Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantative Approaches. 1-732.
- Birkinshaw, J. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, 773-795.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 21-44.
- Cardoso, M. R., Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. (2021). Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20, 98-111.
- Carlson, S. (1975). How Foreign is Foreign Trade? A Problem in International Business Research. Almqvist & Wiksell International.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 3-16.
- Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion Strategy of International Hotel Firms. *Journal of Business Research*, 1730-1740.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The Process of Internationalization in the Operating Firm. *International Business Review*, 605-623.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical. *Management International Review*, 223-256.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Cuypers, I. R., Ertug, G., Cantwell, J., Zaheer, A., & Kilduff, M. (2020). Making Connections: Social Networks in International Business. *Journal of International Business Studies*, 714-736.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, Digitalization, and Sustainability: Are SMEs Ready? A Survey on

- Synergies and Sustituting Effects Among Growth Paths. Technological Forecasting & Social Change.
- Denzin, N. K. (2010). *The Qualitative Manifesto: A Call to Arms*. Routledge.
- Dev, C. S., Erramilli, M. K., & Agarwal, S. (2002). Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets. 43, 91-104.
- Dunning, J. H. (1981). International Production and the Multinational . *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. (1985). International Production and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 16.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extension. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Dunning, J. H., & Kundu, S. K. (1995). The Internationalization of the Hotel Industry: Some New Findings from a Field Study. *Management International Review*, 101-133.
- Farias, A. (2019). *A Internet como Estratégia para Acelerar a Internacionalização de Jovens Empresas: Uma Análise do E-Business*. Minho.
- Forsgren, M., & Kinch, N. (1970). *The adaptation of the form to changes in surrounding systems*. Uppsala: Department of Business Studies.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Tool Kit*, 137-147.
- Globalization and Its Impact on Current Politics. (s.d.). *The New York Times*.
- Globalization: What It Is and How It works. (s.d.). *Harvard Business Review*.
- Gray, L., Wong, G., Rempel, G., & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications . *The Qualitative Report*.

- Hakanson, L., & Kappen, P. (2017). The 'Casino Model' of Internationalization: An alternative Uppsala Paradigm. *Journal of International Business Studies*, 1103-1113.
- Hornell, E., Vahlne, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Export and foreign establishments. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Hymer, S. (1976). *International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press.
- Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Alkharabsheh, O. H., & Rajadurai, J. (2023). Leadership and Crisis Management and Their Link to Improvement of Hotel Performance: A Study of the Jordanian Hotel Sector. *Heliyon*, 1-16.
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Shype Interviewing: The New Generation of Online Synchronous Interview in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-Being*.
- Jevons, W. S. (1871). *The Theory of Political Economy*. MacMillan and Co.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. Strategies in Global Competition*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revised: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. John Wiley & Sons.

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 124-141.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2014). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 3-16.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, 13.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. Porto.
- Lopez, L., Kundu, S., & Ciravegna, L. (2009). Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in Costa Rican Software Industry. *Journal of International Business Studies*, 1228-1238.
- Lourenço, T. F. (2023). *A Internacionalização do Grupo Vila Galé no Brasil*. Lisboa.
- Luo, Y. (2021). New OLI Advantages in Digital Globalization. *International Business Review*, 1-8.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., & García-Lillo, F. (2017). Tourist Districts and Internationalization of Hotel Firms. *Tourism Management*, 451-464.
- Marginean, S. (2015). Economic Globalization: From Microeconomic Foundation to National Determinants. *Procedia Economics and Finance*, 731-735.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management*, 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 9.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.

- Mogoa, L., & Koori, J. (2021). Shared Service Centers and Financial Performance of Panafrican Equipment Group in Kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 3.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Nellbeck, L. (1967). *Wood Export - Distribution Channels and Usage*. Scandinavian University Books.
- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 309-333.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 535-554.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Pestana, G. (2024). Obtido de pestanagroup: [https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp\\_overview/](https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp_overview/)
- Pocinho, M. (2009). *Estatística: Teoria e Exercícios Passo-a-passo*. 1.
- Pordata. (2024). Obtido de <https://www.pordata.pt/pt>
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva das Nações*.
- Rezende, D. A. (2002). Information Technology Strategic Planning Aligned with Business Planning. *Revista de Administração Mackenzie*, 41-49.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*.
- Rodrigues, P. P. (2010). *O Paradigma Eclético de Dunning e a Internacionalização de uma Empresa Brasileira de Software*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Ropelato, M., Fronza, F., Amal, M., & Silveira, M. (2009). Como é Tratado o Conceito de Born Global na Literatura Nacional da Área de Adiministração? Empreendedorismo e Inovação.
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Ltd.
- Salmons, J. (2015). *Doing Qualitative Research Online*. Sage Publications.
- Santos, J. F., & Williamson, P. J. (2015). The New Mission for Multinationals. *Magazine Summer*.
- Santos, J., Doz, Y., & Williamson, P. (2004). Is Your Innovation Process Global. *MIT Sloan Management Review*, 31-37.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals. *International Business Review*, 739-753.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*.
- Sullivan, D., & Bauerschmidt, A. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Springer*, 19-30.
- Vahlne, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic Distance: Model and Empirical Investigation. *Uppsala: Almqvist och Wiksell*, 81-159.
- Veblen, T. (1990). The Preconceptions of Economic Science II. *Quarterly Journal of Business*, 13.
- Welch, L. S., & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 34-55.
- William S., J. (1871). *The Theory of Political Economy*. London Macmillan.
- Williamson, E. O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press.

- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Sage Publications, 1-205.
- Yin, R. K. (2005). *Estudos de Caso : Planeamento e Métodos*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, 40-45.
- Young, S. (1987). Business Strategy and the Internalization of Business: Recent Approaches. *Managerial and Decision Economics*, 31-40.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 341-363.

# Anexos

## Anexo 1

### Guião da entrevista 1

#### Apresentação

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/Objetivos da entrevista;
- Autorização para gravar;
- Breve apresentação do CEO e as suas respetivas funções no grupo.

Ao longo da minha investigação sobre a internacionalização do Grupo Pestana surgiram-me algumas questões que gostaria de esclarecer consigo.

#### Estratégia de internacionalização

- Porque é que a internacionalização é para vocês um fator-chave e decisivo na vossa estratégia? Diria que o grupo tem uma orientação internacional? Quais são assim as principais motivações por detrás dessa estratégia?
- Como é que o grupo identifica as oportunidades de mercado nos diversos países?
- Quais são as etapas que identifica no processo de internacionalização desde a escolha dos mercados de destino até aos modos de entrada?
- Quais são os aspetos económicos e não económicos que influenciam a escolha da decisão de internacionalização?
- Quais são as principais capacidades e competências que identifica no grupo para o sucesso da internacionalização?
- Como é que se diferenciam, por exemplo de um Vila Galé, e qual o vosso posicionamento no mercado?

- Quais foram os principais obstáculos/desafios enfrentados durante o processo de internacionalização? E como é que o grupo os superou?

#### Relacionamentos, parcerias e redes de negócios

- Como é que o grupo estabelece relacionamentos e parcerias nos mercados estrangeiros? É para o Pestana importante que haja bons relacionamentos e uma boa rede de negócios?
- Existem diferenças significativas na construção de relacionamentos nos mercados internacionais em comparação com o mercado doméstico?
- Por último, gostaria ainda de perguntar quais as expectativas para o futuro da internacionalização do grupo. Querem continuar a expandir internacionalmente?

Agradecimentos finais.

## Anexo 2

### Entrevista 1 – CEO - Doutor José Theotónio

#### Apresentação

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/Objetivos da entrevista;
- Autorização para gravar;
- Breve apresentação do CEO e as suas respetivas funções no grupo.

Resposta: Sou o José Theotónio e estou no grupo Pestana há 23 anos. Entrei no ano 2000, quando o grupo já estava internacionalizado com o seu primeiro hotel em Maputo e quando acabaram de comprar o segundo lá fora, o Rio Atlântica, no Rio de Janeiro, para depois o adaptarem a hotel. Fui na altura

diretor financeiro de uma das empresas, a ITI e depois ao longo dos vinte e três anos fiz um percurso dentro do grupo. Cheguei a CFO da Holding e desde 2015 que sou o CEO do Grupo Pestana.

Ao longo da minha investigação sobre a internacionalização do Grupo Pestana surgiram-me algumas questões que gostaria de esclarecer consigo.

### **Estratégia de internacionalização**

- Porque é que a internacionalização é para vocês um fator-chave e decisivo na vossa estratégia? Diria que o grupo tem uma orientação internacional? Quais são assim as principais motivações por detrás dessa estratégia?

Resposta: O grupo Pestana tem 50 anos, é de 1972 e, portanto, o primeiro hotel que investe é em 1997/96. Esteve mais de 20 anos só em Portugal. O grupo era só madeirense e só depois comprou aqui no Algarve, a torre alta do Algarve, nos anos 80. Costumamos dizer na brincadeira que nessa altura com os equipamentos que tínhamos de gestão, não tínhamos a mesma facilidade que temos hoje. E isso foi quase a primeira internacionalização, que foi sair da Madeira e vir para o Continente. Mais tarde o grupo fez esse trajeto aqui em Portugal Continental, no Porto, em Lisboa, em Cascais, etc. e à medida que o grupo vai crescendo, uma das preocupações sempre é a diversificação ao nível do risco e, para isso, uma das formas é estar presente em várias regiões/localizações e, portanto, foi essa motivação que faz com que o grupo se tenha começado a internacionalizar, o que faz com que hoje seja uma das áreas que esteja mais disponível para investir, na internacionalização.

- Como é que o grupo identifica as oportunidades de mercado nos diversos países?

Resposta: Sempre tivemos uma equipa especializada desde os anos 90, que no fundo o que faz é estudar mercados, estudar nos mercados, estudar cidades/regiões que nos interessam e, em função disso, há o contacto com os operadores desses mercados e tentamos arranjar ali as oportunidades que existem. Não é um trabalho fácil. Por exemplo, às tantas conhecíamos melhor Madrid do que os próprios espanhóis em termos do mercado hoteleiro, porque estudámos quase uma centena de projetos até encontrar o primeiro e logo de seguida encontramos o segundo. Até encontrar o primeiro foi um estudo grande e, para isso, a equipa! E depois apoiamo-nos em consultores internacionais também.

- Quais são as etapas que identifica no processo de internacionalização desde a escolha dos mercados de destino até aos modos de entrada?

Resposta: Um grupo de turismo internacional, nomeadamente um resort, com uma presença forte na Madeira e no Algarve, de certa maneira está logo internacionalizado, porque mais de metade dos clientes são internacionais. Portanto, houve uma fase da internacionalização em que nós procurávamos países com mais afinidades culturais, países que no fundo falavam português. Primeiro foi Moçambique, depois Brasil e mais tarde Cabo Verde e, portanto, foi essa a primeira fase. Em determinada altura identificámos que gostávamos de estar nas principais cidades europeias. A primeira questão era a diversificação do risco e a segunda questão também era o facto de podermos ter uma marca onde estão os nossos principais mercados de origem, por ter uma marca Pestana em Londres onde o nosso principal mercado da Madeira ou do Algarve eram os ingleses e, portanto, isso ajudaria naquilo que seriam os nossos negócios. Aí

virámo-nos mais para as cidades europeias onde temos investido mais nos últimos tempos e também no mercado norte americano, Nova Iorque e Miami.

- Quais são os aspetos económicos e não económicos que influenciam a escolha da decisão de internacionalização?

Resposta: Nos nossos grandes investimentos no turismo há um grande rácio que é o custo por quarto no dia em que abre. Quando acabou o investimento e no dia que começa a abrir qual foi o seu custo total por quarto disponível, e aí temos métricas que obviamente dependem do mercado. O que é que influencia depois? É o preço de venda. Portanto, se eu só consigo vender a 100€, logicamente que o meu preço por metro quadrado ou o meu preço por quarto é mais baixo no que outro onde eu consiga vender por 200/250€. Portanto, o custo por quarto, por exemplo, em Nova Iorque ou mesmo em Londres pode ser superior àquele que é o custo por quarto numa cidade portuguesa. E, portanto, esta é uma das grandes métricas que existe: o custo por quarto, conhecer bem o mercado e saber bem quais são os preços médios e as taxas de ocupação, porque convém sabermos que o setor do turismo é um setor que oscila muito e que tem crises, mas tem aqui um padrão em séries de mais de 5 anos onde se conseguem perceber quais são o comportamento desses mercados. Em função disso, comparamos pelo custo por quarto. Este grupo é um pouco diferente dos outros grupos internacionais de turismo, nomeadamente de hotelaria, porque nós somos um grupo que tem muito património, em que mais de metade das unidades que exploramos são nossas, propriedades do Grupo Pestana, e aí há também um efeito ou outro que não entra muito nessas contas, mas que é um segundo efeito positivo, que é a valorização do próprio património. E sabemos que em cidades onde investimos como Londres ou Amesterdão, em que os hotéis são nossos, da nossa propriedade, a valorização que o próprio imóvel também tem tido. Não há aqui

só a rentabilidade, mas também a valorização do próprio imóvel que é uma segunda fonte de rentabilidade.

- Quais são as principais capacidades e competências que identifica no grupo para o sucesso da internacionalização?

Resposta: O sucesso da internacionalização teve coisas melhores e outras piores, os mercados oscilam muito. Numa primeira fase fomos muito para os países que falam português. É verdade que os países africanos têm muita afinidade connosco porque muita da legislação é ainda parecida com a portuguesa e, portanto, têm a nossa influência. Um dos equívocos que houve na internacionalização foi, por exemplo, quando fomos para o Brasil. Nós como os compreendemos, pensamos que é um pouco igual, mas não! O brasileiro em termos económicos tem como referência o mercado americano, o que não é nada parecido com a Europa. E, por isso, às vezes temos de rever. Chegámos a ter onze hotéis no Brasil. Único país onde hoje temos menos hotéis do que aquilo que chegámos a ter e, portanto, numa primeira fase investimos e depois acabámos por ter algum desinvestimento por causa dos condicionalismos daquele mercado. Então quais são as competências? Foi muito importante o primeiro hotel que tivemos na Europa, em Londres, porque ir para uma cidade como Londres que compete com Paris, com uma grande metrópole na europa onde estão presentes todas as cadeias hoteleiras e nós termos conseguido desde o princípio sermos competitivos aí, conseguir rentabilizar o hotel etc. deu muita força à empresa para prosseguir o caminho da internacionalização e para entrar nestas tais outras cidades europeias e, portanto, no fundo as competências quais são? Tentamo-nos aliar e ser fortes no mercado interno. Na nossa base temos um mercado forte e depois termos uns serviços partilhados que estão uma parte em Lisboa e uma outra parte no Algarve, mas estão eficientes e, portanto, conseguem no fundo prestar serviços que são *back office* ou mesmo os serviços que são

integrados como o e-commerce, por exemplo, e conseguimos fazê-lo de forma eficiente a partir destes serviços e depois conseguir compreender os diferentes mercados, mas conseguir, com isto, ser competitivos. Se vamos para uma unidade e temos de montar uma estrutura toda, dificilmente conseguimos ser competitivos como aquelas empresas que têm um conjunto grande de hotéis, porque depois temos de ter um *revenue manager*, uma pessoa de recursos humanos, etc. e enquanto eles dividem por 5/6 ou 10, nós estamos sozinhos e, por isso, temos de fazer a partir de um *shared service*, onde temos em Lisboa pessoas locais mais juniores e pessoas mais fortes que depois têm responsabilidades por áreas. Isto é uma das coisas que desenvolvemos. Uma outra coisa que desenvolvemos juntar nas equipas num hotel que abrimos lá fora, era pessoas que conhecem o mercado com pessoas que conhecem a nossa cultura. Geralmente temos muitos portugueses em cada um dos hotéis que temos lá fora, quer nos EUA, quer na Europa. Há geralmente 3 pessoas importantes, um diretor geral do hotel, um diretor de vendas e o *controller*. Nestes 3 há pelos um que é português e na maior parte dos casos são 2 e até os 3. E destes portugueses que conheçam a nossa cultura, que conheçam como nós funcionamos, conhecem o nosso *shared service*, e ao conhecer o nosso *shared service* têm muito melhor relacionamento, o que facilita.

- Como é que se diferenciam, por exemplo de um Vila Galé, e qual o vosso posicionamento no mercado?

Resposta: O Vila galé é muito resort, e depois só agora em Portugal é que está a entrar um pouco em hotelaria em cidades. Nós não! Éramos muito resort antes, mas tivemos em determinada altura que criar uma hotelaria mais de cidade. Não quer dizer que não seja de lazer, mas, por exemplo, desde que se deu o Covid, as pessoas já não viajam tanto, mas quando viajam ficam mais tempo, juntam as viagens de trabalho com algum lazer e é isso que temos vindo a fazer

e, por isso, nós optamos pelas capitais europeias e pelos EUA, e o Vila Galé centrou-se mais em sítios de resort. Mesmo a internacionalização que têm é muito no Brasil, onde os hotéis são basicamente resort, *All inclusive*, etc. Nós também já tivemos em Natal, São Luís do Maranhão, Baía etc., mas fomos desinvestindo aí e fomos antes com os nossos esforços para os hotéis na Europa.

- Quais foram os principais obstáculos/desafios enfrentados durante o processo de internacionalização? E como é que o grupo os superou?

Resposta: Há sempre! Porque, por exemplo, numa forma geral em termos europeus, a legislação é mais fácil, a burocracia inerente ao investimento é mais simples, mas são ambientes muito diferentes! Por exemplo, nos EUA e no Reino Unido, até pela forma como eles fazem negócio, um dos custos principais é honorários. Nós não estávamos habituados a pagar aqueles montantes, mas que são muito importantes porque como existem muitas *liabilities*, muitas responsabilidades... e, por isso é muito importante ter o negócio bem fechado. Mas depois a legislação é clara, não precisamos de estar muito tempo à espera de pareceres de camaras como em Portugal, é tudo muito mais simples nesse aspeto. Depois, às vezes em outros países são as nações laborais. Há sítios em que elas são muito mais flexíveis, como no Reino Unido ou mesmo em Amesterdão ou até Espanha, mas há outras em que os sindicatos são fortíssimos, como nos EUA. Se temos um hotel sindicalizado, é uma responsabilidade grande e um grande custo acrescido. Por exemplo, a grande dificuldade de entrar em Espanha foi que íamos muito a concursos e de forma sistemática perdíamos, porque a indústria espanhola é muito forte e de uma forma geral quem detinha os ativos, como os operadores, os bancos etc. preferiam dar a companhias espanholas em vez de dar a companhias portuguesas. Nós acabámos por entrar em Madrid através de um concurso público. Foi um concurso público com carta aberta perante um júri e nós tínhamos feito a proposta e conseguimos entrar. É importante perceber toda

esta envolvente em cada mercado, pois cada mercado tem as suas especificidades. Para além disso, outra coisa que temos feito de uma forma geral é entrar em alturas fracas. Muitas vezes investimos quando os ciclos de mercado estão mais em baixo e isso obviamente dá-nos mais vantagem porque compramos mais barato. É como tentar comprar agora em Lisboa! É caríssimo, onde há uns anos era o contrário.

- E em relação à pandemia Covid-19?

Resposta: O Covid foi a pior crise do setor.

- Entraram em 2020 em Nova Iorque...

Resposta: Nós abrimos o hotel de Nova Iorque em fevereiro de 2020 e fechámos 20 dias depois de o ter aberto, portanto foi obviamente um desafio.

### **Relacionamentos, parcerias e redes de negócios**

- Como é que o grupo estabelece relacionamentos e parcerias nos mercados estrangeiros? É para o Pestana importante que haja bons relacionamentos e uma boa rede de negócios?

Resposta: É! Claro! Temos de ter esses relacionamentos! Como lhe digo, nos vários mercados, muito do e-commerce é feito em termos centrais, a partir de Portugal. O relacionamento com o outro mercado importante que é os hotéis, também tem algumas especificidades locais, mas também de uma forma geral é gestão de contas, também globais. Nos diversos mercados há atores locais. Há a parte de *corporate* e, portanto, temos equipas locais que fazem esse relacionamento com as equipas que também estão no local. Temos uma coordenação mais central para a europa, em que a pessoa mais forte é de

Amsterdão, mas já foi a de Londres. Depois temos pessoas locais que fazem esse trabalho.

- Existem diferenças significativas na construção de relacionamentos nos mercados internacionais em comparação com o mercado doméstico?

Resposta: Nós internacionais somos *stand alone*, portanto, os relacionamentos locais têm muito a ver com a localização do hotel. Há hotéis que estão perto de centros de estágio ou de centros de empresas etc. e, portanto, o relacionamento ali é com essas empresas. Por exemplo, o nosso hotel de Barcelona, sendo um hotel de 4 estrelas, é o hotel mais perto das grandes feiras de Barcelona, portanto o nosso relacionamento é muito com a entidade que organiza. Sempre que há grandes congressos, é aí que o hotel tem maior procura. Portanto, o relacionamento varia muito conforme aquilo que é a localização do hotel. Chelsea é por exemplo. Quando as equipas vão jogar ao Chelsea ficam no nosso hotel. Por isso, varia muito daquilo que são as localizações e as suas especificidades.

- Por último, gostaria ainda de perguntar quais as expectativas para o futuro da internacionalização do grupo. Querem continuar a expandir internacionalmente?

Resposta: O nosso foco aqui em Portugal é termos mais facilidade, até porque quando existem operadores com ativos aqui em Portugal contactam-nos logo diretamente, o que não acontece lá fora onde nós simplesmente não somos contactados. Mas o que nós continuamos a fazer é a busca pelos mercados que gostaríamos de crescer, mas não é um trabalho fácil porque nós nesses mercados não somos um *player* importante e, portanto, temos sempre os outros à frente. Muitas vezes nós conseguimos a internacionalização dada esta particularidade que temos, dado que somos proprietários dos nossos hotéis e a maior parte das outras cadeias hoteleiras não são proprietárias. Muitas vezes vêm de fundos ou

de companhias de seguros que investem as suas matemáticas, mas esses fundos e essas seguradoras não têm tempo para um megaprojeto como tivemos em Paris, em que este projeto foi assinado em 2019 e o hotel só vai ficar pronto em 2026. Quer dizer, nós vamos parar 7 anos...

Agradecimentos finais.

## Anexo 3

### Entrevista 2 – CDO – Doutor José Roquette

#### Guião da Entrevista

##### **Apresentação**

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/Objetivos da entrevista;
- Autorização para gravar;
- Breve apresentação do CDO e as suas respetivas funções no grupo.

Ao longo da minha investigação sobre a internacionalização do Grupo Pestana surgiram-me algumas questões que gostaria de esclarecer consigo.

##### **Estratégia de internacionalização**

- Porque é que a internacionalização é para vocês um fator-chave e decisivo na vossa estratégia? Diria que o grupo tem uma orientação

internacional? Quais são assim as principais motivações por detrás dessa estratégia?

Resposta: A internacionalização já começou há quase 30 anos, e a razão fundamental foi a mesma que levou a certa altura o grupo Pestana a passar da Madeira para o Continente, portanto, tem a ver com o crescimento e com o espaço de crescimento. Portugal é um país pequeno, o grupo cresceu com bastante intensidade e dimensão e, portanto, era inevitável que a ambição nos levasse para fora de Portugal, porque Portugal é pequeno e obviamente tinha algumas regiões turísticas nas quais o grupo era muito forte, como na Madeira e depois no Algarve, mais tarde Lisboa e Porto e depois nas pousadas. Obviamente chega uma altura em que o crescimento internacional é a única opção de crescimento, para continuar a desenvolver. Por outro lado, por uma questão de diversificação, porque a diversificação tem sido nos últimos 30 anos a nossa grande prioridade em termos de desenvolvimento. Diversificação por áreas de negócio, por tipo de hotel, por origem dos clientes, por modelo de negócio e, portanto, a diversificação é o que torna hoje o grupo mais sólido, tendo estado na base de todas as decisões de internacionalização. Diversificação – ser um misto de hotel – cidade, resort... a próxima crise pode apanhar-nos mais forte nos resorts e menos nos de cidade. No covid aproveitaram mais os hotéis de lazer e menos os de cidade/negócios porque passaram a fazer as reuniões via teams, para além de terem deixado também de fazer congressos.

- Como é que o grupo identifica as oportunidades de mercado nos diversos países?

Resposta: Em primeiro lugar, nós temos alguns mercados que consideramos prioritários e, por isso, nós não estamos a estudar oportunidades na Índia, nem na China, nem na Austrália, nem na Nova Zelândia e nem no

Canadá. Temos algumas prioridades bastante concretas que são as grandes cidades europeias, capitais ou não, e também os Estados Unidos, nas cidades mais importantes que estão na costa leste. Começando pela Europa, obviamente que o grande objetivo é, foi e tem sido de certa forma ter uma presença naquelas que são as cidades mais relevantes do turismo europeu. Desde logo fora de Portugal temos Madrid e Barcelona onde já temos presença. Paris estamos a construir um hotel. Londres já temos um hotel há bastantes anos. Temos também em Berlim e Amesterdão. Obviamente que há muitas outras cidades dentro desses países que gostávamos de ter mais hotéis, como em Inglaterra e em Espanha, mas já temos a presença, portanto há de chegar o crescimento dentro de cada país, mas que será outra tapa. O único país dos *big five*, digamos assim, do turismo europeu onde não tem presença é em Itália, e é de facto algo que nos interessa e que temos estado a procurar, portanto, em primeiro lugar nós definimos o que queremos. Depois, uma vez definidas as cidades onde queremos estar presentes, o que fazemos é investir bastante em research, onde temos investido bastante em estudo de mercado. Para além disso, temos consultores em cada uma das cidades aos quais regularmente recorremos para ter um *update* de algumas cidades. Paralelamente, alimentamos uma rede de fornecedores de negócios, uma rede de empresas, consultoras, bancos, imobiliários que nos trazem regularmente um fluxo de oportunidades e é do cruzamento do fluxo de oportunidades com o research que nós fazemos, que nasce a decisão de investimento.

- Quais são as etapas que identifica no processo de internacionalização desde a escolha dos mercados de destino até aos modos de entrada?

Resposta: Dentro desse panorama que eu descrevi e identificadas as cidades, eu posso dar uma lista das 10/15 cidades nas quais nós estamos regularmente a acompanhar as oportunidades e das quais obtemos sempre

informação de mercado. Portanto, nós vamos construindo uma visão sobre cada mercado onde vamos percebendo em que ciclo está. Os ciclos de mercado dependem de muita coisa, dependem do número, dependem da concorrência, dependem do número de novos hotéis que vão abrir nos próximos anos e, portanto, nós temos de estimar a performance que um hotel Pestana teria, por exemplo, em Hamburgo. Então, nós vamos ver qual é a oferta atual em Hamburgo e qual é o nível atual do *rev par* lá. Paralelamente, vamos ver se há novos projetos em Hamburgo. Se vão abrir 1000 quartos novos, 2000 ou até 5000 nos próximos 5 anos. Porque isso vai afetar o *rev par* nos próximos anos em que nós abriremos o hotel e depois, vamos estimando sempre com base no apoio dos consultores, os custos de investimento e as oportunidades de aquisição associados a cada mercado. Da conjugação desses dois indicadores, que no fundo é o custo médio por quarto que custaria hoje de desenvolver um hotel em Hamburgo. Juntando essa informação com o *rev par* chegamos ao lucro por quarto que um hotel pode produzir. Da relação entre o lucro por quarto e o custo por quarto, nós tivemos um múltiplo que tentamos que nunca exceda 10 anos. Portanto, nós quando fazemos as nossas estimativas pensamos sempre que temos de recuperar este investimento em 10 anos, por exemplo. E pronto, já sabemos que normalmente há ciclos, para além de que somos bastante conservadores. Mas no fundo essa é a mecânica que conduz até à decisão de investimento.

- Qual a razão de terem hotéis na Europa e nos PALOP? Por proximidade geográfica e linguística? Se sim, porque é que também estão presentes nos EUA?

Resposta: Em primeiro lugar, é interessante ter falado nos PALOP porque esse foi o primeiro critério que tivemos, mas revelou-se insuficiente, ou seja, isso não é uma razão para construirmos hotéis em todos os PALOP. O que interessa são os mercados! Então, desde logo percebemos que temos de apostar em

mercados de alto potencial, e os mercados de alto potencial estão sobretudo na Europa, que têm, que tem tido, e vão ter uma pujança no turismo extraordinária. A Europa é o museu do mundo! Ainda só existem 1.5 biliões de turistas no mundo para uma população de 8 biliões e é fácil estimar que nos próximos 100 anos vai haver provavelmente mais um bilhão de turistas no mundo. A Europa é pequena, portanto, é fácil perceber o potencial. E os Estados Unidos são de certa forma a mesma coisa, só que em outra realidade. É um país que tem um mercado interno fortíssimo e que além disso tem um apelo internacional fortíssimo. Se for ver, o tal próximo bilião de turistas que hoje ainda não viaja, serão os próximos a entrar na lista dos turistas mundiais e, se for fazer uma estatística, consegue perguntar quais são os 5 pontos principais onde gostava de ir, se sair da Índia ou da China, por exemplo, e vai ver que lá vai estar Paris e Nova Iorque e, portanto, faz todo sentido! A partir do momento em que nós começamos a crescer nos Estados Unidos, percebemos que aquele crescimento orgânico ali tem toda a lógica. Nós começámos até por Miami, por causa da nossa presença muito forte na América do Sul, em que Miami, de certa forma, é um prolongamento da América do Sul. Uma vez estabelecidos em Miami, começámos a estudar os mercados e o primeiro foi logo Nova Iorque. Fizemos aquele trabalho que eu expliquei há pouco, que é acompanhar de perto a evolução do *rev par* e acompanhar de perto o pipeline da cidade de Nova Iorque. Estudámos mais de 100 oportunidades em Nova Iorque e um dia as contas bateram certo e fechámos negócio. E depois que fizemos um, fizemos logo outro, e agora recentemente comprámos um hotel em Orlando, que é o maior destino turístico dos Estados Unidos. As pessoas não têm noção disso mas Orlando é um destino que vai receber 100000000 de passageiros até 2025, portanto, é uma coisa extraordinária e, portanto, este crescimento lá justifica-se em primeiro lugar, pelo potencial dos mercados e em segundo lugar mais uma vez por diversificação geográfica do nosso investimento, porque o Grupo Pestana, sendo um grupo que é proprietário

da maioria dos seus ativos, carrega no balanço um volume muito considerável de ativos, então temos que ter a preocupação de diversificar a geografia desses ativos, porque há ciclos em todo o lado e naturalmente um dia que na Europa haja uma guerra, não sendo este cenário tão improvável. O facto de nós termos uma base americana cada vez mais forte é muito importante, e para contrabalançar esses ciclos, a diversificação geográfica é a grande solução.

- Quais são os aspetos económicos e não económicos que influenciam a escolha da decisão de internacionalização?

Resposta: Eu diria o ambiente de investimento. Há o indicador *Doing Business*, que tem em consideração várias coisas, como a fiscalidade do tempo médio que demora a abrir uma empresa, o tempo médio que demora a fechar uma empresa, etc., e cada vez mais são critérios que são determinantes para nós porque nós na prática se dispomos de mais de 500000000€ para investir durante o próximo ano, então o critério do *Doing Business*, que avalia todo o ambiente de negócios, a facilidade de repatriar todo o capital investido e tudo mais, é um grande critério não apenas de rentabilidade, mas também um avaliador das oportunidades. Nós já tivemos muitos hotéis no Brasil e agora temos menos. Apesar de poder haver boas perspectivas de oportunidades, o critério do *Doing Business* diz-nos que a fiscalidade é complexa e que está sempre a mudar porque as leis trabalhistas não são estáveis. Orlando, por exemplo, é muito mais fácil de operar e, por isso, temos de privilegiar. A Flórida é um estado onde o nível de impostos é muito mais competitivo e muito fácil de começar um negócio, em que a lei laboral é estável e o ambiente de fazer negócios é muito mais *friendly*, o que na prática acaba por ser determinante na decisão de investimento.

- Qual o volume de faturação que provém dos hotéis no estrangeiro? Identifica que são a vossa maior fonte de rendimento? Qual a percentagem em termos de receita que vem da internacionalização?

Resposta: No total penso que infelizmente ainda é cerca de 30/35% no máximo, e eu digo infelizmente porque eu sou um grande defensor da internacionalização. Eu costumava dizer que só ficava satisfeito quando tivéssemos 50/50, então ainda há aqui um longo caminho para percorrer, mas há uma razão de ser para isso, que é o facto de Portugal também ter crescido muito. Então, não é só a parte internacional que não tem andado na velocidade que nós mais gostávamos, mas é que Portugal, de facto, nos últimos anos, tem-se valorizado brutalmente, o que faz com que, sendo a nossa base, onde nós temos indicadores de rentabilidade também melhores e uma experiência e um domínio do mercado, faz que continue a ser preponderante.

Nós temos tido um crescimento brutal, sobretudo nestes últimos 10 anos, onde fizemos hotéis em Marraquexe, em Berlim, em Miami e Amsterdão, o que dá uma perspetiva de crescimento para as pessoas que imaginam que a contribuição para as receitas ou para os resultados é maior com a internacionalização. Mas realmente Portugal também continua a crescer muito e nós também continuamos a fazer mais hotéis no Algarve, na Madeira e mais pousadas em Lisboa. Já tivemos um hotel no Porto e agora temos cinco e, portanto, temos crescido muito aqui em Portugal.

- Quais são as principais capacidades e competências que identifica no grupo para o sucesso da internacionalização?

Resposta: Em primeiro lugar, diria que talvez o perfil do acionista. A alma dele é hotelaria! Ele já faz isto há 50 anos, portanto ele sabe muito do negócio e ele é certamente um dos hoteleiros mais experientes da Europa. Atualmente não há muitos hoteleiros que possam dizer que em 50 anos nunca faliu uma empresa nem um hotel. Depois, eu diria que o facto de sermos nós a construir, sermos *developers*, nós somos os investidores e os gestores, portanto nós colocamos a nossa marca. Toda esta integração faz com que nós tenhamos uma eficiência operacional muito maior do que as empresas que têm modelos completamente divididos. Para além disso, o grupo teve um crescimento rápido, mas sempre muito prudente, em que a solidez era sempre o primeiro critério e, portanto, nós vamos crescer onde temos segurança dos investimentos. O que é que isto faz? Faz que, quando atravessamos crises, como a crise financeira de 2009, ou mesmo a do Covid etc. o grupo chega muito forte às crises, e quem chega forte às crises, naturalmente tem acesso a oportunidades que quem chega fraco às crises não tem. Então, o facto de nós estarmos sempre em busca da solidez faz com que cheguemos mais fortes à próxima crise. Pode ser uma guerra na Europa, por exemplo, e isso faz com que nós estejamos sempre na primeira linha quando se trata de encontrar oportunidades. Portanto, o perfil do acionista é um critério muito importante para o sucesso do grupo; a questão da integração de todas as valências hoteleiras e esta obsessão pela solidez para chegar a próxima crise com força e com uma posição privilegiada para aproveitar as oportunidades.

Por outro lado, nós aproveitamos sempre os ciclos baixos para investir. Muito dificilmente vamos entrar agora em Munique, por exemplo, porque está a atingir o topo da valorização e os ativos estão caríssimos. Se temos um investimento em que vamos recuperar só daqui a 15 anos, então nós não queremos!

- Como é que se diferenciam, por exemplo de um Vila Galé, e qual o vosso posicionamento no mercado?

Resposta: Em primeiro lugar, a dimensão que é muito maior, e depois a presença internacional, já que estamos em 17 países. Mas sobretudo nós temos esta convicção de que ao competir nos mercados mais exigentes, é que ficamos mais fortes. O Vila Galé cresceu muito no Brasil, mas é fácil crescer no Brasil! Se nós quiséssemos tínhamos tido 30 hotéis lá, mas não desenvolve as nossas maiores competências, porque, quando a concorrência é mais fraca é mais fácil a vida. Agora, conseguir ser competitivo em Nova Iorque ou em Londres ou em Berlim ou em Madrid ou em Amesterdão, aí sim é que nós nos tornamos uma cadeia internacional no verdadeiro sentido da palavra. E eu acho que é esta a grande diferença. Nós competimos nos mercados mais competitivos do mundo e o Vila Galé, com todo o respeito, não!

- Quais foram os principais obstáculos/desafios enfrentados durante o processo de internacionalização? E como é que o grupo os superou?

Resposta: Em primeiro lugar, foi compreender que tínhamos de ir além da lusofonia. Depois, nós percebemos que para nos tornarmos uma cadeia verdadeiramente global, nós não podíamos ficar prisioneiros da língua portuguesa, porque isso não é um critério suficiente, mas é um critério facilitador da internacionalização. Como referi há pouco, só indo para os mercados mais exigentes, e esses mercados que não são lusófonos, é que nós iríamos de facto dar um grande salto, portanto, eu acho que isso foi absolutamente determinante. Depois, esta questão de que cada mercado é um recomeço, portanto, é preciso ter alguma humildade. Nós chegámos a Nova Iorque e quisemos começar do zero como se fôssemos um investidor hoteleiro pela primeira vez. Portanto, essa questão da humildade que está muito ligada ao perfil do acionista. O facto de

cada mercado nos obrigar a começar do zero, tem sido um grande ensinamento também

- Como superou o Covid?

Resposta: Com muita dificuldade! Como sabe, em Portugal, o principal tema naturalmente era os hotéis todos fechados. Em Portugal vibrou o regime do *lay-off*, em que na verdade o esforço repartiu por três entidades. O trabalhador deixou de receber 1/3 do salário, o Estado pagou 1/3 do salário e a entidade patronal pagou o outro 1/3. Portanto, desde logo com uma grande reestruturação das equipas e também porque tínhamos uma base financeira muito forte que vinha do passado. Nós chegamos à crise do Covid com uma base financeira muito forte e aproveitámos esse momento para pensar o que queríamos projetar para o futuro do Grupo Pestana. E por isso, foi um momento de reflexão e de planeamento. Daí a importância da área imobiliária. Em fevereiro de 2020 nós inaugurámos o nosso hotel em Nova Iorque e celebrámos como se fosse uma coisa extraordinária e, um mês depois fechámos todos os hotéis. Então percebemos que não podíamos estar só numa área de negócio em que simplesmente fica paralisada por completo com este tipo de ciclos.

### **Relacionamentos, parcerias e redes de negócios**

- Como é que o grupo estabelece relacionamentos e parcerias nos mercados estrangeiros? É para o Pestana importante que haja bons relacionamentos e uma boa rede de negócios?

Resposta: Sim! Muito importante! Nós alimentamos todos os dias os nossos relacionamentos, nós trocamos e-mails todos os dias com parceiros em todas quase todos os mercados mais importantes. Um dia recebemos um e-mail de um

consultor de Itália que nos perguntou se estávamos interessados num projeto em Roma e nós, mesmo que não estejamos interessados, respondemos e alimentamos a relação, porque podemos não estar interessados neste projeto agora, mas podemos estar num outro futuramente. Por exemplo, também pode haver uma oportunidade em Milão e, portanto, tentamos alimentar isso, que faz com que sejamos tidos em consideração quando aparece uma oportunidade nova, como um hotel que foi à falência e que esteja para ser vendido, ou um outro qualquer parceiro.

- Existem diferenças significativas na construção de relacionamentos nos mercados internacionais em comparação com o mercado doméstico?

Resposta: A diferença do relacionamento que temos no mercado interno, aqui em Portugal com lá fora, é que lá fora é cinco vezes mais difícil. Nós aqui em Portugal vamos falar com a câmara municipal ou com o banco, em que o grupo é recebido de braços abertos, já que é reconhecidamente uma empresa séria, sólida, credível e que honra os seus compromissos. Já se passaram 50 anos e não temos um histórico de dívidas com ninguém e, por isso, parece que aqui tudo se torna mais fácil e quase que as coisas vêm ter connosco. Lá fora não é assim! Temos de ir à caça todos os dias. Para além da desvantagem de que temos concorrentes que não temos cá em Portugal, em que é muito mais forte, como é o caso das cadeias espanholas, alemãs, inglesas e norte americanas. Todos os grandes hotéis do mundo estão em Nova Iorque, portanto, quando vamos para Nova Iorque fazer um hotel, temos de perceber que vamos competir com os melhores do mundo.

- Por último, gostaria ainda de perguntar quais as expectativas para o futuro da internacionalização do grupo. Querem continuar a expandir internacionalmente?

Resposta: O grupo vai ter uma base fortíssima nas grandes cidades europeias e ainda uma presença muito forte no mercado norte-americano, o que vai fazer com que tenhamos, sem desprezar a América do sul e África, pelo menos uma presença económica muito forte em 3 mercados fortíssimos: Portugal, o resto da Europa e a América do Norte, o que nos vai dar uma pujança muito maior, e pronto, depois que venha a próxima geração como a Rita e façam isto crescer mais ainda.

**Agradecimentos finais.**

## Anexo 4



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

### Formulário de Consentimento

**Título do Trabalho Final de Mestrado:** "Qual a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana?"

**Investigador:** Ana Rita Estima Fernandes

**Instituição:** Universidade Católica Portuguesa

**Curso:** Mestrado em Business Economics

**Orientador:** Professor Doutor Mário Pedro Leite de Almeida Ferreira

---

#### Descrição do Estudo:

Prezados (Doutor José Theotónio e Doutor José Roquette),

Está a ser convidado a participar de uma entrevista que faz parte do meu Trabalho Final de Mestrado (TFM), intitulado por "Qual a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana?".

---

### **Procedimento da Entrevista:**

- **Participantes:** CEO e CDO do Grupo Pestana.
  - **Tópicos Abordados:** Estratégia de internacionalização do Grupo Pestana: modos de entrada, motivações de internacionalização, capacidades e competências do grupo, desafios/obstáculos enfrentados e redes de negócio.
  - **Duração:** Aproximadamente 30 minutos.
  - **Método:** Entrevista gravada (áudio).
- 

### **Uso e Confidencialidade dos Dados:**

1. **Gravação:** As entrevistas serão gravadas única e exclusivamente para efeitos deste Trabalho Final de Mestrado.
  2. **Voluntariedade:** A participação é totalmente voluntária, e o entrevistado poderá retirar o seu consentimento e interromper a participação a qualquer momento, sem qualquer penalização ou prejuízo.
- 

### **Consentimento:**

#### **Ao assinar este formulário, confirma que:**

- Compreende o objetivo e a finalidade deste estudo.
- Autoriza a gravação da entrevista para os fins descritos.
- Concorda em participar voluntariamente desta pesquisa.

---

**Declaração do Participante:**

Eu, [Nome do Participante], li e compreendi as informações acima. Com isto, concordo em participar da entrevista e autorizo a gravação da mesma para os fins exclusivos deste Trabalho Final de Mestrado.

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

---

**Declaração do Investigador:**

Eu, [Seu Nome], comprometo-me a cumprir com as normas éticas e a garantir a confidencialidade e segurança das informações recolhidas durante esta pesquisa.

Nome do Investigador: Ana Rita Estima Fernandes

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: 02/02/2024

---

Muito obrigado pela sua colaboração.