



Internacionalização e desempenho económico e financeiro: Estudo de caso do Grupo Casais

António Pedro Fernandes Lopes Gomes  
(apedroflgomes@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional  
2018/2019

Orientadora: Rosa Forte

## Resumo

Existe atualmente uma quantidade significativa de estudos sobre a relação entre a internacionalização e o desempenho económico e financeiro das empresas. Ainda assim, estudos que foquem o setor da construção civil são escassos, o que representa um desfasamento face à globalização que o mercado vive e à necessidade de conhecer, em profundidade, todo o contexto da sua gestão para produzir respostas eficazes que tornem o setor competitivo no mercado externo. Esta constatação é a principal razão da investigação que se pretende desenvolver estabelecendo como objetivo do presente estudo a contribuição dada sobre a internacionalização das empresas do setor da construção civil, importante setor da atividade económica, através do estudo de caso do Grupo Casais. Assim, definem-se como objetivos a cuidadosa análise do contexto em que a empresa inicia o seu processo de internacionalização, bem como os modos de entrada e as principais razões da internacionalização. Pretende-se ainda averiguar em que medida a internacionalização contribuiu para o desempenho económico e financeiro da empresa, verificando-se que o recurso a este processo no caso de estudo analisado possibilita uma evolução contrária da empresa relativamente ao setor de atividade.

*Palavras-chave:* Internacionalização; Desempenho Económico e Financeiro; Empresas Familiares; Construção Civil; Portugal

## Abstract

There are currently a significant amount of studies on the relationship between internationalization and the economic and financial performance of companies. Even so, studies focusing on the construction sector are scarce, which represents a lag with the globalization that the market is experiencing and the need to know, in depth, the whole context of its management to produce effective responses that make the sector competitive. in the foreign market. This finding is the main reason for the research that is intended to develop establishing as objective of the present study the contribution made on the internationalization of companies in the construction sector, an important sector of economic activity, through the case study of the Casais Group. Thus, the objectives are the careful analysis of the context in which the company begins its internationalization process, as well as the modes of entry and the main reasons for internationalization. It is also intended to ascertain to what extent internationalization contributed to the economic and financial performance of the company, verifying that the use of this process in the case of this study allows a contrary evolution of the company in relation to the sector of activity.

Keywords: Internationalization; Economic and Financial Performance; Family Business; Construction; Portugal

## Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão de literatura .....	3
1.1. Conceitos-chave.....	3
1.2. Motivos para a Internacionalização .....	4
1.3. Principais vantagens e desvantagens no processo de internacionalização.....	7
1.4. Modos de entrada .....	9
1.4.1. Exportação.....	9
1.4.2. Modos Contratuais.....	10
1.4.3. Investimento Direto Estrangeiro (IDE) .....	11
1.5. Desempenho e internacionalização das empresas .....	13
1.6. Sector da construção civil em Portugal.....	20
2. Metodologia.....	22
3. O estudo de caso: Grupo Casais .....	26
3.1. Apresentação do Grupo.....	26
3.2. O processo de internacionalização do grupo .....	28
3.3. Análise de Dados .....	32
3.4. Evolução do desempenho económico e financeiro.....	33
Conclusão.....	38
Referências .....	40
Anexos .....	49

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Evolução do valor acrescentado bruto por setor de atividades .....	20
<b>Figura 2</b> – Contributo do setor da construção para o emprego em Portugal .....	21
<b>Figura 3</b> - Análise cronológica .....	28

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Motivos para o processo de internacionalização .....	8
<b>Tabela 2</b> – Forma como estão associados os modos de entrada e as suas variáveis.....	12
<b>Tabela 3</b> – Estudos Analisados .....	18
<b>Tabela 4</b> – Indicadores de avaliação do desempenho económico e financeiro .....	35

## Introdução

O setor da construção civil detém importância significativa na atividade económica da generalidade de países. Portugal não é exceção e, de acordo com o Eurostat (2015), este setor representava cerca de 6% do produto interno bruto (PIB) em 2015, sendo que segundo o INE, em 2017 este peso ainda é de 3,6%. Nos últimos anos, as empresas portuguesas de construção civil direcionaram, de forma mais evidente, a sua atividade para a internacionalização da prestação de serviços, consequência da crise que atingiu o setor e que, a partir de 2008, se traduziu por um enorme declínio da procura interna (Horta, Kapelko, Lansink e Camacho, 2016). As empresas portuguesas do setor da construção civil (e não só) têm, assim, se adaptado a um mercado cada vez mais global com consequências potenciais e efetivas no respetivo desempenho económico e financeiro (Costa, Soares e Sousa, 2016).

Não obstante o reconhecimento generalizado desta realidade, em termos científicos são ainda poucos os estudos que abordam as motivações e obstáculos à internacionalização das empresas desta atividade económica e o impacto e repercussões que potencialmente daí advêm ao respetivo desempenho. É uma área de estudo que vai adquirindo contornos relevantes pelo que existem diversos estudos que incidem em diferentes países tais como Alemanha, Angola, China, Estados Unidos da América, Espanha e França, conforme analisam Yee e Cheah (2006), Isik, Arditi, Dikmene e Birgonul (2010), Kim e Reinschmidt (2011), Kim e Reinschmidt (2012), Yongtao et al (2012). Horta et al. (2016). Os estudos realizados por estes investigadores debruçam-se sobre a internacionalização de empresas do setor da construção civil em diferentes países e continentes, sobretudo sobre os fatores que podem influenciar o desempenho dessas empresas. Yee e Cheah (2006) relacionam as estratégias de internacionalização e diversificação com as estratégias financeiras, nomeadamente no que se refere aos níveis de liquidez e à estrutura de capital detida. Kim e Reinschmidt (2011) analisam o desempenho económico de diversas empresas de construção centrando-se em questões como a diversificação do mercado e a taxa de crescimento, a qual se conclui ser independente da dimensão da empresa. Isik et al (2010) conclui que os recursos e as capacidades detidas por uma empresa, bem como as suas decisões estratégicas influenciam de forma significativa o desempenho financeira da entidade.

O crescente interesse que a problemática da internacionalização promove na atual conjuntura mundial e o papel que desempenha nas economias nacionais justificam a pretensão em

aprofundar a realidade portuguesa. Assim, o objetivo do presente estudo é a análise do Grupo Casais e o seu processo de internacionalização.

O grupo Casais é uma empresa familiar de grande dimensão, fundada em Braga em 23 de Maio de 1958. Começou o seu processo de internacionalização em 1994 na Alemanha e atualmente está já presente em 13 países<sup>1</sup>. Com a análise deste estudo pretende-se dar resposta às seguintes questões:

(a) Quais são os principais motivos que induzem a expansão para outros países e que obstáculos se colocam a uma empresa deste setor no seu processo de internacionalização?

(b) De que modo as estratégias de internacionalização podem condicionar a performance económica e financeira da empresa?

A análise deste caso de estudo poderá vir a ser útil para outras empresas do setor que vejam na internacionalização um caminho a seguir, dado que poderão aceder a um exemplo de uma empresa de referência no mercado interno. Dito de outra forma, outras empresas podem obter uma visão sobre a estratégia de internacionalização do Grupo Casais, facto que facilita a gestão do possível processo de alargamento a mercados, sem comprometer a sobrevivência da empresa, na medida em que este processo envolve diversos custos, os quais devem ser explorados adequadamente.

O presente estudo está organizado em três capítulos e, cada uma deles em diferentes secções. No primeiro capítulo, essencialmente teórico, faz-se uma revisão da literatura sobre as temáticas que se entende serem relevantes para a parte empírica. Este capítulo inclui primeiramente uma breve revisão de literatura sobre a internacionalização, nomeadamente os motivos que conduzem as empresas ao processo de internacionalização tais como a globalização, as vantagens e desvantagens deste processo e os diferentes modos de entrada nos mercados externos. De seguida é analisado o conceito “Desempenho” em termos económicos e financeiros, efetuando-se uma comparação entre os dois conceitos. Ainda neste ponto aborda-se o setor da construção civil em Portugal e a evolução do mesmo. No segundo capítulo, define-se a metodologia e os objetivos estabelecidos, definindo-se a amostra em estudo. Na última fase apresentam-se os dados recolhidos sobre a empresa Casais, procedendo-se a uma interpretação e análise comparativa entre os conceitos da literatura e os elementos fornecidos pela empresa em estudo. Por último, é realizada uma síntese das conclusões obtidas, sendo também apresentadas sugestões e identificadas as limitações do presente trabalho.

---

<sup>1</sup>([www.casais.pt](http://www.casais.pt))

# Capítulo 1 - Revisão de literatura

## 1.1. Conceitos-chave

Por internacionalização entende-se o processo em que uma empresa passa a comercializar os seus produtos/serviços em mercados externos ao do seu país de origem (Costa et al., 2016; Pangarkar e Hussain, 2013). Internacionalização é um processo crítico e de alto risco ao longo do tempo (Horta et al., 2016; Hilmersson e Johanson, 2015). A internacionalização é um processo no qual a empresa alarga as suas atividades com valor acrescentado a outros mercados geográficos. Dito de outra forma, a internacionalização surge como a extensão da estratégia de uma empresa a outros países, conforme refere Freire (2008). Este processo pode ocorrer ao nível das operações comerciais mas também no que se refere ao investimento, sendo possível tomar o controlo de empresas estrangeiras.

A internacionalização é um processo gradual e evolutivo implementado através do compromisso que as empresas assumem para a realização de negócios internacionais. Por norma as empresas investem e vão reforçando algumas das suas posições em mercados externos à medida que conseguem acumular experiência internacional e ganhar competências internacionais (Simões, 1997).

A estratégia de internacionalização por parte das empresas traduz-se na forma encontrada para conseguir ou consolidar posições em mercados externos, podendo ser também um reforço ou solidificação da sua relação com os seus principais clientes, de forma a conseguir vantagens competitivas (inovação, diminuição custos de produção, absorção de novas competências) e encontrar melhores oportunidades num mercado mais global. (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

## 1.2. Motivos para a Internacionalização

Ao adquirirem estatuto internacional, as empresas encontram maiores oportunidades de alcançar economias de escala e de gama, bem como de aumentar o seu crescimento (Fernandez-Olmos, Gargallo-Castel e Giner-Bagües, 2016). Através da alavancagem de recursos em diferentes mercados, as empresas podem explorar imperfeições de mercado, atingindo assim maior rentabilidade sobre o seu investimento (Caves, 1971).

De acordo com a perspetiva/visão baseada nos recursos (*'resource-based view'* ou RBV), as empresas com recursos únicos, valiosos e inimitáveis, tais como a tecnologia, marketing e recursos humanos, desenvolvidos no mercado interno podem transferir esses recursos para os mercados externos e usufruir de vantagens competitivas (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 2006; Wernerfelt, 1984).

Existem diversos motivos para que as empresas se internacionalizem, sendo identificados como motivos principais os motivos pró-ativos e os motivos reativos (Hollensen, 2004). Os motivos pró-ativos são estímulos que têm como objetivo a tentativa de mudança de estratégia com base no próprio interesse estratégico da empresa. Os motivos reativos indicam que a empresa reage às ameaças ou pressões no seu mercado doméstico ou em mercados estrangeiros, e ajusta-se passivamente a estes, alterando as suas atividades ao longo do tempo (Hollensen, 2011).

Apesar de existirem algumas desvantagens associadas à internacionalização, o processo é considerado benéfico para as empresas, principalmente para as pequenas e médias empresas (PME's). A operação nos mercados estrangeiros está associada a um grande crescimento do volume de negócios, a um crescimento de emprego e a mais atividades de inovação (EIM, 2010). As empresas podem obter uma capacidade adicional, reforçar a sua posição financeira, alcançar a inovação e aumentar as suas receitas, facto que acarreta benefícios para as suas economias nacionais (Hollensen, 2011).

De acordo com Senik, Isa, Scott-Ladd e Entrekina (2010), os fatores que influenciam as decisões das empresas em se envolverem no processo de internacionalização pode ser analisado através de motivos internos e externos. Estes motivos foram analisados por Deresky (2000), Yip (2003), Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010), Korsakiene e Tvaronaviciene (2012), os quais defendem que

as empresas são motivadas por diferentes fatores, dependendo do estágio do processo de internacionalização. Estes fatores referem-se à necessidade de crescimento da empresa, ao aproveitamento da capacidade produtiva, à exploração de competências e tecnologias, a diversificação dos riscos, as limitações existentes no mercado doméstico, o ambiente concorrencial e os apoios governamentais existentes nesta vertente. A experiência com a internacionalização pode contribuir para o aumento da capacidade da empresa, e ajustar os seus recursos e as suas capacidades para mercados de maiores dimensões (Sapienza, Autio, George e Zahra, 2006).

Para Mwiti, Ofafa e Mkim (2013), os motivos internos referem-se a todos os fatores que se relacionam com as influências oriundas do interior empresa, enquanto os fatores externos dizem respeito aos que fazem parte do ambiente externo da empresa, seja este doméstico ou estrangeiro. Os fatores motivacionais também podem ser divididos em pró-ativos e reativos (Onkelix e Sleuwagen, 2008).

As razões que conduzem uma empresa ao processo de internacionalização podem ser diversas, consoante a atividade e os objetivos da entidade em causa. Muitas vezes, a internacionalização ocorre por motivos endógenos ou internos, sendo de referir a necessidade de crescimento da empresa, tal como aborda Peng (2014). Associado a este crescimento surge também a diversificação do risco através da presença em mercados distintos, bem como a exploração de novas tecnologias, combatendo assim os problemas inerentes à presença apenas no mercado doméstico, tal como menciona Peng (2014). Da mesma forma, as limitações do mercado nacional podem motivar a empresa a expandir a sua estratégia, além fronteiras. Em termos relacionais, a internacionalização pode ser analisada como uma resposta dada aos concorrentes de uma empresa, sendo que para acompanhar o cliente verifica-se a necessidade de recorrer ao processo em análise. Os recursos utilizados pelas empresas surgem como outra das motivações que conduzem as empresas à internacionalização, dado que este mecanismo possibilita o acesso a custos mais reduzidos, tal como refere Peng (2014). Desta forma, torna-se possível a existência de economias de escala e de uma maior diversificação de produtos como forma de aproveitamento da capacidade instalada. Além de todas as motivações descritas, devem ainda referir-se os apoios governamentais que por vezes ocorrem, tanto no país de origem como no país de acolhimento, conforme analisa Peng (2014).

De acordo com Fernandez-Olmos et al. (2016), para além das teorias de internacionalização já apresentadas, existe outra explicação sobre a internacionalização que se relaciona com as

capacidades dinâmicas da empresa e a aprendizagem organizacional, sendo esta a abordagem efetuada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Esta teoria indica que, ao se internacionalizarem, as empresas têm a oportunidade de adquirir maior conhecimento e experiência, o que permite a criação de vantagens competitivas, em comparação com algumas empresas que não se internacionalizam. Desta forma, a tentativa de obtenção de maiores vantagens competitivas e a busca do conhecimento motivam a decisão de internacionalização de algumas empresas (Teece, 2014). O desenvolvimento das capacidades contribuirá para que uma empresa melhore as suas competências internas e externas com o intuito de enfrentar as mudanças externas verificadas tais como as crises financeiras e a necessidades de um desempenho adequado por parte da empresa (Teece et al., 1997; Sapienza et al., 2006).

As empresas correm diversos riscos no mercado exterior por uma variedade de razões, existindo um grande conjunto de estudos sobre o negócio internacional, os quais focam os principais fatores que influenciam os decisores empresariais na prática da internacionalização. De forma geral, esta decisão é motivada pela missão e objetivos da organização, ou seja, pelos objetivos gerais e detalhados que esta estabelece para atingir as suas metas (Fong, 2002), sendo estes identificados como motivos pró-ativos, tal como referido anteriormente. A conquista dos seus objetivos, no entanto, é significativamente afetada pelo ambiente internacional geral e por condições dentro de alguns países específicos. Pelo motivo referido, é importante considerar que o ambiente empresarial afeta a empresa na decisão de internacionalização. Assim, um conjunto de fatores específicos, incluindo o acesso a mercados e a recursos e a necessidade de reduzir custos, apresenta uma influência significativa nessa decisão (Gabrielsson, 2012).

Para a maioria dos negócios do setor privado, a rentabilidade apresenta uma elevada importância. A oportunidade de lucrar com a venda dos seus produtos num mercado externo, pode ser atraente para diversas empresas, especialmente se a expansão no mercado doméstico for difícil devido ao lento crescimento do mercado, à saturação do mesmo ou aos obstáculos relativos à regulação. Assim, em algumas situações, o crescimento significativo dos negócios só pode ser possível através da expansão internacional (Kale e Singh, 2009). A rentabilidade também depende da competitividade, de modo que a expansão internacional pode ser uma forma de reduzir custos, tendo em conta que se procede à diluição dos riscos (Pinto e Rezende, 2009). O acesso a mercados internacionais permite uma maior escala de produção, levando a menores custos unitários. As economias de escala são particularmente importantes para empresas que atuam em mercados pequenos, uma vez que se aplicam não só ao nível da produção, mas também ao nível da organização como um todo (Dranove, 1998).

### 1.3. Principais vantagens e desvantagens no processo de internacionalização

A internacionalização pode ser vista de diversas formas, porque as relações económicas internacionais que uma empresa estabelece diferem de acordo com a sua natureza. Durante mais de três décadas, a comunidade académica estudou o processo de internacionalização e as suas implicações no desempenho de uma empresa (Aaby e Slater, 1989; Bilkey, 1978; Chetty e Hamilton, 1993; Peng, 2001; Fong, 2002, Roxas e Chadee, 2011; Jiang, Yang, Li e Wang, 2011), apontando que a exportação poderia ser considerada como uma estratégia para alcançar um melhor desempenho financeiro e económico, motivo que conduzia as empresas à tomada de decisão favorável por esta ação estratégica.

Não obstante os aspetos positivos que a internacionalização pode ter no desempenho de uma empresa, este processo poderá também acarretar riscos não negligenciáveis (Lu e Beamish, 2001).

No que se refere às desvantagens, a maior parte dos estudos científicos demonstrou que estes estão associados aos “custos de operar no mercado estrangeiro” (*costs of foreignness*), conceito proposto por Zaheer (1997), que se baseia no contributo de (Hyner, 1976), e os “custos de novidade” (*costs of new*) de (Stinchcombe, 1965).

Os custos de operar no mercado estrangeiro representam os custos que as empresas têm de suportar num mercado distinto, o qual, normalmente, é superior ao custo nacional. Muitas das vezes pode existir escassez de informação sobre a cultura do mercado recetor e, nalguns casos, existe a possibilidade de um tratamento de forma discriminatória pelos governos, clientes e fornecedores do país em causa (Zaheer, 1997).

Não obstante, os custos de novidade traduzem os custos que uma empresa tem que enfrentar quando entra em mercados internacionais, de novas regiões geográficas, decorrentes da exposição a novas e diferentes regras, leis e normas, bem como a novos métodos de efetuar negócios (Stinchcombe, 1965).

O sucesso das empresas que pretendem atuar em mercados internacionais está dependente de uma análise estratégica adequada por parte dos respetivos gestores, envolvendo, um elevado grau de complexidade (Horta et al, 2016). Além dos riscos e custos identificados, no processo de

internacionalização, as empresas enfrentam ainda um elevado risco cambial, dificuldade de coordenação e comunicação dos diferentes mercados, dispersão excessiva do negócio e uma rentabilidade reduzida muito frequente, ausência ou escassez de recursos humanos com as competências adequadas ao processo de internacionalização, dificuldade em gerir redes de contactos de maior dimensão (e.g.; Felício et al. 2016; Pangarkar e Hussain, 2013).

Uma empresa que esteja a planear o alargamento da sua área de ação a outros países deve avaliar as suas potencialidades e ponderar as ameaças e oportunidades que advenham dessa mesma internacionalização (Costa et al., 2016). Muitas vezes as empresas que iniciam um processo deste tipo centram-se, sobretudo, nos aspetos positivos, nomeadamente, a oportunidade para o aumento do volume de negócios, ignorando os riscos e incertezas inerentes ao processo (Horta et al., 2016; Felício et al., 2016; Pangarkar et al., 2013).

A Tabela 1 apresenta de forma resumida os principais estudos levados a cabo no que se refere aos motivos de internacionalização e às vantagens e desvantagens existentes no referido processo, mencionadas ao longo do presente trabalho. Embora o conceito de vantagens difira do conceito de motivos, no caso em estudo, algumas vantagens de internacionalização coincidem com os motivos de desenvolvimento deste processo, dado que uma previsão de futuras vantagens conduz as entidades à internacionalização, pelo que tal facto transforma-se num motivo para desenvolvimento do processo.

**Tabela 1: Motivos para o processo de internacionalização**

<i>Internacionalização</i>	
<i>Vantagens/ Motivos</i>	<i>Estudos</i>
Base mais ampla de conhecimento; acesso a melhores recursos humanos, tecnologia e comunicação; melhor estrutura organizacional	(Barney, 1991 cfr. Fernandez et al.2016)
Competências internas e externas para fazer face a ambientes em mudança na exploração de economias de escala	(Teece et al, 1997, crf. Fernandez et al. 2016)
<i>Desvantagens /Riscos</i>	<i>Estudo</i>
Pouca familiaridade com a cultura local, terem acesso limitado a informação local e serem tratados de forma discriminatória pelos governos, clientes e fornecedores do país anfitrião.	(Zaheer, 1997, crf. Fernandez et al. 2016))

Maior complexidade organizacional e contextual que (Lu e Biamish, 2001, crf. Fernandez et al. 2016) aumenta os custos de gestão, coordenação e de transação
---

*Fonte:* Elaboração própria

## **1.4. Modos de entrada**

São diversos os modos/modelos de abordagem à internacionalização que incluem, nomeadamente, a exportação (ocasional, por intermédio de agentes e/ou através de uma filial comercial) (Costa et al., 2016; Moreira, 2009), podendo utilizar também os modos contratuais (licenciamento, franchising, contratos de gestão, subcontratação de internacional) ou a criação de unidades produtivas ou comerciais/subsidiárias em países estrangeiros (investimento direto estrangeiro) que podem substituir, totalmente ou parcialmente o fluxo de exportação (Pangarkar e Hussain, 2013).

Hoje em dia, são ainda poucas as empresas que realizam de forma adequada as análises para verificar qual é a maneira mais indicada para proceder à entrada em mercados externos (Costa et al, 2016). Os principais modos de entrada utilizados pelas empresas do setor da construção civil são os Contratuais e o Investimento direto (Root, 1994). Por outro lado, a seleção da forma de internacionalização deve ser efetuada em conformidade com a estratégia da empresa e enquadrada na sua atuação no país de origem, de modo a aproveitar os conhecimentos, as competências e as vantagens nesse mercado, pelo que, segundo Peng (2014), as empresas devem selecionar a modalidade de internacionalização que melhor se adapta às motivações que levaram à adoção deste processo. De acordo com Dias (2007), a seleção do método utilizado no processo de internacionalização deve ter em conta uma ótica económica, uma ótica de desenvolvimento e uma ótica de estratégia de negócio. Tanto Dias (2007) como Peng (2014) referem o modo contratual e a realização de investimento direto como os principais métodos utilizados no setor da construção civil. Em outros setores, as exportações tendem a ser o método mais comum.

### **1.4.1. Exportação**

Root (1994) e Albaum e Duerr (2008) referem que a exportação é indireta quando o fabricante utiliza uma empresa no país nacional para fazer a exportação dos seus produtos. A exportação indireta, segundo Root (1994), é uma boa maneira de obter conhecimento sobre um potencial mercado. Contudo, o autor refere como aspeto negativo, o facto de a empresa não ter controlo

sobre a estratégia de entrada no mercado internacional e não permitir que a mesma tenha a sua própria estratégia de entrada. Como vantagem deve referir-se a obtenção de informação de uma forma mais rápida, o que pode ajudar a adaptar o produto mais rapidamente, sendo que Root (1994) identifica ainda a melhor proteção de marcas, patentes e outras propriedades intangíveis como outra vantagem das exportações diretas. Um requisito para este modo de entrada é que o exportador precisa aprender os procedimentos e documentação das remessas de exportação, dos pagamentos internacionais, bem como dos ajustes necessários para operar no mercado. O modo de exportação direta está conectado às estratégias de entrada, agente/distribuição e subsidiária direta da filial, conforme refere Root (1994). De acordo com Albaum e Duerr (2008) a criação de uma subsidiária exige um investimento de capital nas instituições de *marketing* localizadas no país em causa, dado que se torna necessário proceder à divulgação local da atividade agora exercida naquele território.

#### **1.4.2. Modos Contratuais**

Os modos contratuais consistem no estabelecimento de acordos duradouros entre a empresa do país de origem e de destino, de modo a conseguir ter acesso a tecnologia mais eficaz, potencializando capacidades ou conhecimentos entre empresas de países diferentes, através de uma colaboração mútua entre elas (Santos, 2008). Estes acordos baseiam-se em Licenciamentos, Franchising, Contratos de Gestão, Subcontratação Internacional, Consórcios e Concessões (Viana e Hortinha, 2005)

O licenciamento é um modo de internacionalização através do qual uma empresa cede o direito a outra empresa de utilizar a sua tecnologia, o seu conhecimento e *know how*. Através deste modo contratual é emitida uma licença, ficando a empresa utilizadora com a obrigatoriedade de fazer um pagamento de uma taxa ou comissões pela utilização dessa licença (Steinbruch, Santos, Hansen e Perin, 2016)

O franchising é uma relação comercial pelo qual o franchisador, além de entregar o direito para uso do nome da empresa e da marca, é obrigado a dar apoio ao franchisado no que se refere à organização da empresa, ao marketing e à administração de forma geral, sendo que em contrapartida o franchisado paga uma taxa de franquia ao concordar com os termos do franchisador. Depois da abertura do negócio, o franchisado paga comissões ao franchisador, de acordo com as vendas (Silva e Azevedo, 2012).

O contrato de gestão ocorre quando uma empresa assume a administração total ou parcial de outra empresa que se encontre localizada num mercado externo (Zhao, Lou e Suh, 2004). Em consequência do contrato, a empresa que assume o controlo terá de pagar um valor estabelecido entre as partes, o qual pode ser fixo ou ser uma parte dos lucros que a empresa consiga obter. Esta modalidade não exige muitos recursos financeiros para ser exequível, porém a desvantagem é que a empresa que assume a administração, num futuro próximo, pode vir a tornar-se um concorrente caso esteja interessada em fazer um investimento neste mercado (Zhao et al, 2004). Como exemplo deste modelo devem referir-se as cadeias de hotéis (Gustavo, 2012)

Por subcontratação internacional entende-se que é um contrato feito entre uma empresa estrangeira e uma local, na qual a empresa local produz determinado produto/serviço, sendo apenas da responsabilidade da empresa estrangeira a componente financeira (Simões 1997). Esta estratégia utilizada pela empresa estrangeira tem como vantagem a não obrigatoriedade de realização de elevados investimentos para entrar num mercado externo, não ficando assim exposta a riscos político-económicos. Por outro lado, a desvantagem dessa abordagem é que a empresa contratada pode, no futuro, tornar-se sua concorrente (Zhao et al, 2014).

Consórcio é o termo que define uma associação entre empresas (duas ou mais), e que tem como finalidade conseguir o desenvolvimento de um determinado projeto de duração limitada (Silva e Azevedo, 2012). Este género de contrato serve para as empresas que estão envolvidas ganharem vantagens competitivas, que dificilmente obteriam se o realizassem sozinhas. Quando este contrato ocorre, o projeto em causa tem elevados riscos e é necessário um enorme investimento por parte das empresas envolvidas (Costa e Sousa, 2009). Este tipo de associações de empresas é muito utilizado na construção civil (Costa e Sousa, 2009).

O contrato de concessão é um contrato estipulado entre o Estado e o setor privado, em que ambos se associam para a construção e exploração de grandes infraestruturas públicas (Maçãs, 2008). Este tipo de contrato impõe a realização de um concurso público ficando em anexo um caderno de encargos, que tem por objetivo indicar a especificidades do contrato, bem como as competências que os candidatos devem possuir (Maçãs, 2008).

### **1.4.3. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

Este modo de entrada refere-se à entrada de capitais de empresas em países estrangeiros com a finalidade de obter controlo ou influência nos processos de gestão (Dias, 2007). As empresas que optam por este tipo de aposta em mercados externos fazem-no de duas maneiras, dependendo

do nível de controlo: subsidiárias a 100% ou *Joint Ventures*. Algumas empresas em processo de expansão das suas operações para o exterior preferem manter o máximo controlo das operações, optando pela criação de subsidiárias a 100%, sendo que este método exige um maior investimento por parte da empresa mãe, que cumulativamente irá assumir um risco maior sobre a operação (Dias, 2007). A *Joint Venture* é considerada uma aliança estratégica, que apresenta objetivos de maior cooperação nos negócios e pode acontecer quando duas ou mais empresas se juntam e dão origem a uma nova unidade negócio que é totalmente independente, no que respeita a deveres operacionais, riscos e ganhos financeiros (Dias, 2007). Existem três motivos para a realização de uma *Joint Venture*: interno, externo e estratégico. O motivo interno prende-se com a divisão dos riscos e dos custos, para conseguir aumentar a inovação, enquanto a razão externa visa aliviar as tensões políticas, de modo a conseguir ter mais capacidades para combater uma concorrência global e o motivo estratégico consiste em aumentar a diversificação para conseguir maior volume de transações no futuro (Lima e Carvalho, 2013).

Relativamente ao modo de estabelecimento, o IDE pode concretizar-se através de projetos de raiz (*greenfield*) ou fusões e aquisições (Dias, Rocha e Silva, 2014). O método *greenfield* tem elevado custo de investimento, mas permite ter uma abordagem mais completa ao novo mercado (Stepanok, 2015). Em contrapartida as oscilações político-económicas podem ser uma ameaça a este processo. se ocorrer este problema a solução pode passar pela fusão ou aquisição de uma empresa local (Stepanok, 2015). Uma fusão acontece quando duas empresas se juntam e acabam por formar uma única empresa, permitindo a sobrevivência das duas empresas envolvidas (Salem, 2013). Esta situação pode ainda acontecer quando duas empresas de pequena dimensão se pretendem tornar uma empresa de maior dimensão e a fusão as transforma numa empresa com capacidade para conseguir entrar num mercado onde só se encontram empresas de grande dimensão (Salem, 2013), ou ainda quando duas empresas querem promover um conjunto completo de serviços e cada uma delas apenas domina uma gama de serviços (Salem, 2013). A aquisição ocorre quando uma empresa compra uma outra empresa, quer na sua totalidade quer parcialmente (Costa e Sousa, 2009).

Segundo Costa e Sousa (2009), a escolha dos modos de entrada exige alguns critérios de análise que a empresa deve levar em conta no que se refere controlo, risco e flexibilidade. A tabela 2 permite uma leitura mais intuitiva da forma como se associam os modos de entrada e estas variáveis.

**Tabela 2** – Forma como estão associados os modos de entrada e as suas variáveis

Modos de entrada		Controlo	Risco	Flexibilidade
Exportações		Baixo	Elevado	Elevada
Contratuais		Partilhado	Partilhado	Propriedade partilhada
Investimento direto	Joint venture	Partilhado	Partilhado	Propriedade partilhada
	Subsidiárias 100%	Elevado	Elevado	Baixo

Fonte: Elaboração Própria com base em Costa e Sousa (2009)

De acordo com a tabela 2, a *joint venture* apresenta controlo e risco partilhados, sendo que também no caso da propriedade a mesma também é partilhada entre os parceiros. Em relação às subsidiárias, tanto o controlo como o risco surgem elevados. Assim, a flexibilidade existente é muito baixa, ao contrário do verificado com a *joint venture*.

## 1.5. Desempenho e internacionalização das empresas

O conceito de desempenho ou performance é normalmente utilizado para fazer uma avaliação sobre a atividade de uma determinada empresa (grupo de empresa/setores de atividade), pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, com recurso exclusivo a indicadores económicos e financeiros (Silva e Boaventura, 2011, Horta et al.2016). Porém não é consensual o entendimento e recurso a este conceito (Miller e Washburn, 2013). O desempenho de uma empresa pode ser, em termos gerais, agrupado em três categorias principais que envolvem as dimensões financeira, económica e outras, tais como organizacional, recursos humanos e estratégia empresarial (Silva e Boaventura, 2011).

Na dimensão ‘financeira’ incluem-se itens como a rentabilidade, autonomia financeira e equilíbrio da conta corrente (Horta et al., 2016). Por outro lado, os contratos com os clientes/fornecedores, a capacidade na gestão do risco do negócio, o volume e tipo de negócios e a produtividade integram a dimensão ‘económica’ (Pangarkar e Hussain, 2013). Por fim, a categoria residual ‘outras’ considera um conjunto de diversos elementos, designadamente de ordem organizacional que refletem o modo como a informação e o conhecimento estão organizados com vista a responder às necessidades da empresa (Pangarkar e Hussain, 2013), sendo que inclui também elementos associados aos recursos humanos, nomeadamente a contratação de profissionais

adequados, bem como a capacidade de aprendizagem e de acrescentar valor dos recursos humanos que colaboram na empresa (Felício et al., 2016). Os elementos relativos à estratégia empresarial traduzem a capacidade da empresa em se relacionar com a concorrência, a rede de contactos (parceiros de negócios, clientes, fornecedores, família e amigos) e o grau de satisfação dos diferentes clientes (Isik et al., 2010).

Considera-se que as empresas apresentam um bom desempenho quando os recursos que possuem são bem utilizados, quando os seus bens/serviços produzidos correspondem à qualidade e quantidades procuradas pelo mercado, quando as empresas aproveitam os avanços científicos e tecnológicos para melhorar os seus níveis de produtividade e a criação de produtos de qualidade superior (Sherer, 1980). A esta evolução associa-se uma ajuda para a empresa conseguir melhores políticas de gestão, as quais surjam em conformidade com os objetivos macroeconómicos e viabilizem uma maneira mais justa da distribuição dos seus rendimentos (Sherer, 1980).

Estão ainda associadas ao desempenho, a eficiência e a eficácia das empresas perante uma concorrência mais global, cada vez mais competitiva (Santos, 2008). Segundo Santos (2008), a eficiência deve ser entendida como saber fazer bem as coisas (“*to do things right*”), e a eficácia saber fazer as coisas certas (“*to do right things*”). Este autor também considera que o desempenho de uma organização pode ser medido pela sua eficiência e eficácia, mas associadas aos seus objetivos já delineados.

O desempenho de uma empresa pode ser condicionado por fatores externos, tais como: contexto económico, político e legal, competitivo, social, tecnológico, estrutural e da atratividade da sua indústria e por fatores internos à empresa como, por exemplo, orientações estratégicas, forma de abordagem aos negócios e aos mercados, a diversificação das competências, sendo a sua avaliação muito subjetiva (Teixeira, 2008).

Vários estudos foram realizados sobre a internacionalização e o desempenho das empresas, tendo-se obtido resultados tanto positivos como negativos (Glaum e Oesterle, 2007; Li, 2007).

Para alguns autores, o grau de internacionalização e o desempenho apresentam uma relação linear positiva (Grant, 1987; Grant, Jammine e Thomas, 1988), isto é, quanto maior for o grau de internacionalização, maior é o desempenho das empresas (Contractor, Kundu e Hsu, 2003). Segundo Grant (1987), o que determina este fator são os benefícios que as empresas obtêm ao se internacionalizar, tais como os ativos intangíveis (marca, patentes), o conhecimento do comércio

internacional, capacidade de realizar investimentos de risco, bem como as oportunidades de investimento.

A possibilidade de alargamento a novos mercados origina a ampliação do crescimento (Buhner, 1987; Han et al., 1998) fazendo com que as empresas, ao negociarem além das fronteiras, beneficiem de conhecimentos e desenvolvimentos no comércio internacional.

Analisando a estratégia de expansão internacional e considerando os benefícios acima citados tais como o aumento de valor da empresa e o seu crescimento, pode dizer-se que a internacionalização apresenta uma influência positiva sobre o desempenho das empresas.

De acordo com os estudos de Vernon (1971), Buhner (1987), Grant (1987), Kim et al. (1993), Annavarjula et al. (2005), um elevado grau de internacionalização associa-se a retornos positivos. Contudo, outros autores defendem que existe uma relação linear negativa entre a internacionalização e o desempenho (Brewer, 1981; Collins, 1990). Para Gomes e Ramaswamy, (1999), existe um conjunto de factos comprovados de que o grau de internacionalização afeta negativamente o desempenho das empresas. Estes autores identificaram que os benefícios começam a reduzir-se com o passar do tempo e não se mantêm positivos como no começo da internacionalização.

A internacionalização pode conduzir a custos associados à coordenação e o controlo, facto que contribui para a redução do desempenho de uma empresa (Geringer e Hebert, 1989).

Li (2007) foi um dos autores que identificou problemas com a amostragem e com as questões metodológicas em estudo relativos à internacionalização, tendo como amostra as empresas de países desenvolvidos, tais como EUA, Reino Unido, Japão e Alemanha, e considerando o tamanho da empresa, o tipo de indústria e o país de origem como critérios de inclusão. Além disso, em relação à amostra, Contractor et al. (2003) identificaram uma distribuição tendenciosa, com escassez de empresas pouco ou muito internacionalizadas em alguns estudos, podendo ser a razão para a inconsistência dos resultados de estudos empíricos.

Atualmente, os estudos que se realizam usam cada vez mais a interpretação fundamentada na teoria de Barney (1991) para explicar os efeitos da internacionalização no desempenho da empresa (Barkema e Vermeulen, 1998; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Kogut e Zander, 1993)

Para Neely, Adams e Kennerley (2002), a avaliação de desempenho é um método utilizado para medir a eficiência e eficácia da última ação, isto é, o desempenho é um instrumento essencial para auxiliar os gestores na tomada de decisões das empresas.

Chiao et al. (2006) argumentam que para medir o grau de internacionalização, deve proceder-se a uma análise das exportações. Elango et al. (2007) analisam o grau de internacionalização com base no valor das vendas e nas operações de uma empresa fora do país de origem. Contudo, segundo Paula (2017), o indicador mais utilizado para medir o grau de internacionalização de uma empresa é o FSTS (Foreing Sales Over Total Sales ou Vendas no Exterior sobre Vendas Totais).

Dos diversos estudos realizados, evidencia-se a existência de uma relação entre a internacionalização e o desempenho, sendo que a mesma pode apresentar diversas formas podendo ser:

#### I. Modelo linear positivo:

Quanto mais alto o grau de internacionalização, maior a relação do desempenho económico para empresa. (Paula, 2017).

#### II. Modelo linear negativo:

Relação de maior grau de internacionalização relacionado com o menor desempenho, ou seja, quanto maior a internacionalização, menores os ganhos financeiros para a empresa (Gomes e Ramaswamy, 1999).

Esta relação pode acontecer por vários motivos, sendo um deles o facto do produto que se internacionaliza não conseguir manter-se no topo do mercado sempre que aparecem novas marcas, que provocam a redução dos benefícios do produto em comercialização.

#### III. Curva em formato de U:

O grau de internacionalização inicia-se com um desempenho negativo, mas, com a solidificação das operações, esta relação passa a ser positiva, ou seja, numa fase inicial não existem experiências no mercado o que provoca um desempenho negativo, o qual se inverte quando a empresa aumenta os conhecimentos ao nível do mercado e adquire experiência nas operações realizadas, facto que permite estabilidade e consequentemente um desempenho positivo (Ruigrok e Wagner, 2003).

#### IV. Curva em formato U invertida:

A relação do grau de internacionalização e desempenho começa com um desempenho positivo até ao seu nível mais alto, em que, depois de alcançar o ponto mais alto, começa a diminuir, passando para atuação negativa (Hitt, Hoskinson e Kim, 1997). Esta situação acontece devido a uma maior dispersão geográfica, acarretando aumento dos custos de coordenação (Hitt, Hoskinson e Kim, 1997). O grau de internacionalização permite impulsionar economias de escala, aproveitando os custos favorecidos entre os países (Gomes e Ramaswamy, 1999). No final, o custo marginal da internacionalização pode ultrapassar os benefícios marginais e comprometer deste modo o desempenho da empresa (Li, 2007).

#### V. Curva em formato de S:

A relação do grau de internacionalização e desempenho, em que o ciclo é composto por três fases, e no seu conjunto pode assumir a forma de um S (Contractor et al., 2003; Lu e Beamish, 2004). Ao interpretar a curva na primeira fase, percebe-se que a inclinação é negativa, esta situação pode acontecer por vários motivos: pelo custo de aprendizagem, pela falta de conhecimento do mercado, pela falta de aceitação do produto no mercado em que está se internacionalizando, entre outras causas. As empresas não devem desistir nesta primeira fase, devem procurar conhecimentos com os acontecimentos vivenciados nas fases iniciais, com o interesse de alcançar formas efetivas de superar as desvantagens, com inovações tecnológicas e competências para atuar internacionalmente (Cyrino e Penido, 2007).

Na segunda fase, acontece o domínio das economias de escala, isto é, a experiência que foi adquirida na produção do produto ou serviço, a ampliação da base de recursos, melhorando a capacidade de utilizar dos ativos intangíveis controlados pela empresa. Desta forma, apresentam técnicas concentradas de conhecimentos na internacionalização, condicionada ao caminho já percorrido, sendo a empresa guiada pela informação adquirida através da sua experiência internacional pelo maior conhecimento do mercado, maior acesso a recursos, extensão do ciclo de vida do produto, entre outros. Nesse cenário, a relação entre o grau de Internacionalização e Performance torna-se positiva (Cyrino e Penido, 2007)

Na terceira e última fase, devido aos efeitos das complexidades organizacionais e dos ambientes de negócios, os custos administrativos começam a aumentar, fazendo com que os custos marginais da expansão internacional excedam os benefícios marginais e comprometam o desempenho das empresas. Nesta fase, os retornos começam a diminuir em função do aumento dos custos de coordenação impostos pelo grande número e diversidade de atividades

internacionais, refletindo o custo de aprendizagem e a evolução na curva de experiência do processo de internacionalização (Cyrino e Penido, 2007).

No entanto, mesmo com a realização de várias pesquisas sobre a relação do grau de internacionalização e desempenho, não se constata nenhuma evidência empírica para determinar uma forma mais adequada (Ruigrok e Wagner, 2003), o que sugere a realização de novos estudos.

Alguns estudos científicos analisaram igualmente, a forma como a internacionalização pode influenciar a performance e desempenho das empresas, tal como apresenta a tabela 3. De acordo com a mesma, torna-se possível aferir que as metodologias utilizadas são distintas, sendo que alguns autores recorrem a análises de natureza qualitativa, enquanto outros procedem à estimação de regressões lineares com o intuito de analisar as variáveis que influenciam o desempenho económico e o processo e internacionalização.

**Tabela 3** – Estudos Analisados

<b>Autores (ano)</b>	<b>Nº países</b>	<b>Perío do</b>	<b>§Metodologia</b>	<b>Medidas de performance</b>	<b>Resultado</b>
Horta et al. (2016)	Portugal e Espanh a	2002 - 2011	Modelos de regressão truncada	Desempenho Financeiro (medida combinada dos seguintes indicadores: Rendimento dos ativos Rácio corrente Rácio de solvabilidade Volume de negócios dos ativos)	Na parte espanhola foi positivo o desempenho enquanto lado português esta estratégia não levou a substancial melhorias
Tan et al. (2012)	Hong Kong	2007 - 2008	Análise qualitativa	Prêmios e lucro	Os resultados ficaram em aberto, mas os empresários devem fazer

					melhorias nas suas estratégias
Kim,H., and Reinschmidt K.F., (2012)	E.U.A	De 1995 a 2009	Modelos de regressão	Desempenho Financeiro (Medida combinada com Retorno sobre o capital próprio	A estratégia de diversificação, pode ajudar a empresa a crescer e de certo modo ter um redução do risco da sua actividade
Kim,H., and Reinschmidt K.F., (2011)	E.U.A	De 1995 a 2009	Modelos de regressão	Estratégias diferentes na sua diversificação de mercados, tais com a redução do nível de risco (em termos de volume de negócios) ou expansão de emprego e aumento do volume	As empresas mais diversificadas mostram um desempenho mais estável
Isik et al.(2010)	Turquia		Modelos de regressão truncada	Decisões estratégicas, gestão projeto e a competências, força da empresa de relações com o desempenho de outras partes da empresa impactam	Os recursos, as capacidades, as decisões estratégicas tem um impacto positivo direto no desempenho enquanto a gestão de projetos , as competências e forces da relação tem um impacto indireto no desempenho da empresa

Yee e Cheah, (2006)	Vários Países	De 1997 a 2003	Análise qualitativa	Desempenho Financeiro (Medida liquidez dos ativos e a estrutura de capitais)	Alavancagem foi negativa pois está ligado ao processo de internacionalização
Jung et al. (2010)	Coreia	De 1990 a 2007	Análise estatística, como teste T, ANOVA, análise de tabelas cruzadas e Análise de correlação,	Desempenho Economico (Medida combinada dos seguintes indicadores: volume de negócios e lucro)	As PME's, sendo inicialmente subcontrato passado alguns passa para principal contratante, consegue ganhar mais capacidade de gestão, deste modo conseguir ter um melhor desempenho.

*Fonte:* Elaboração própria

## 1.6. Sector da construção civil em Portugal

O setor da construção civil apresenta uma grande cadeia de valor, pois recorre a um conjunto elevado de meios e empresas desde o início do projeto até que este esteja concluído. É um setor que apresenta especificidades próprias e que se caracteriza por clientes, projetos, produtos, operações produtivas, tecnologias e unidades produtivas distintas (Afonso, Morais, Sequeiro e Hill, 1998).

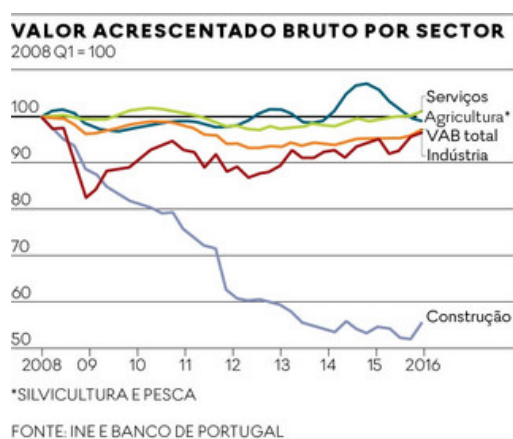
Em Portugal, o setor da construção civil, tal como na Europa, tem como base uma estrutura empresarial onde a maioria das empresas existentes são pequenas empresas, pouco especializadas, sendo que as grandes empresas, que são um número mais pequeno, detêm cerca de 40% do mercado e 20% da mão-de-obra (Baganha, Marques e Góis, 2002).

Segundo Baganha *et al* (2002), devido à crise financeira, as empresas de construção portuguesas recorreram à internacionalização, aproveitando a conjuntura externa favorável. Esta necessidade de procura por novas oportunidades que eram escassas em Portugal, e a realização de obras no

exterior com elevadas margens de lucro e em contextos de pouca concorrência, foi a solução mais adequada.

De acordo com o SIDS (2007), a indústria da construção portuguesa, tal como no resto do mundo, possui uma elevada importância na economia. O valor acrescentado bruto é um indicador económico que possibilita a comparação entre a produtividade nos diferentes setores de atividade económica, correspondendo ao valor que um setor acrescenta a matérias, produtos e serviços. Assim, no início do século XXI observou-se uma redução do peso do VAB da construção em comparação com o VAB total do país, perdendo pelo menos 3,1 pontos percentuais de 2008 para 2009. Por outro lado, em 2011 atingiu-se os 4,7%. Em 2009, a taxa de redução foi ainda maior, dado que passou de 10,7% para 7,6%, tendo assim ocorrido uma queda de 3,1p.p. (JN, 9/03/2012), tal como é possível deduzir através da análise da figura 1. Na atualidade, o peso do setor surge como 55% comparativamente ao ano de referência considerado (2008).

**Figura 1** – Evolução do valor acrescentado bruto por setor de atividade



Fonte: INE e Banco de Portugal (2017)

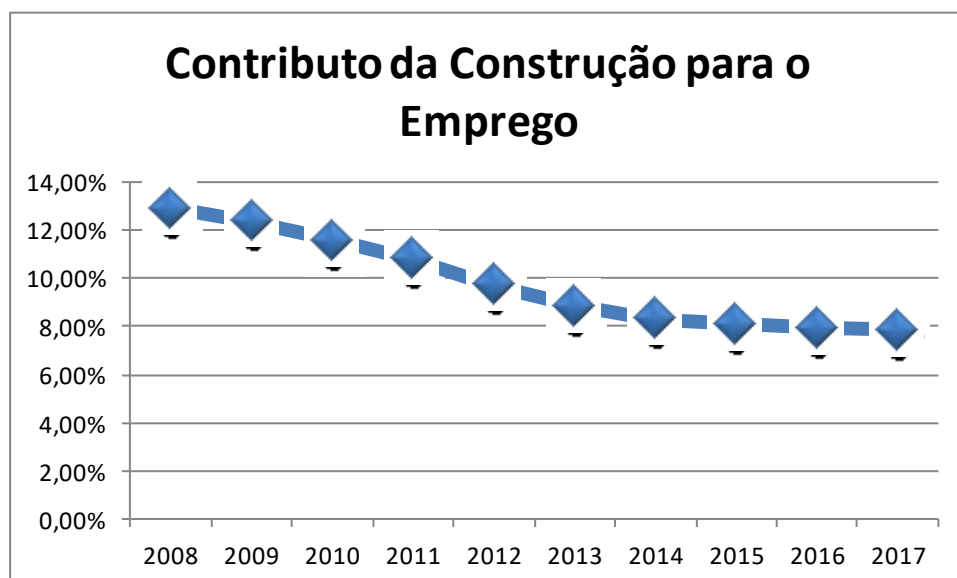
De acordo com um estudo elaborado pela Deloitte (2009), o volume de negócios internacional representava em 2008 mais de 30% do volume de negócios das maiores 50 empresas de construção da Europa e esperava-se um crescimento de 4.6% até 2011.

A natureza e a direção da construção internacional dependem da distribuição global da atividade de construção de cada país, bem como da distribuição da riqueza (Han, et al. 1998). Na maior parte dos países, a sua economia é afetada por empresas de países industrializados, mesmo quando dentro do próprio não existe uma economia favorável, a necessidade de crescimento das empresas pode ultrapassar fronteiras e estabelecer-se noutro país. Deste modo, todas as empresas

devem planear a sua sobrevivência e o seu crescimento com base num mundo de competição global, com vista a ser possível enfrentar situações como a crise financeira vivenciada, na última década.

O setor da construção apresenta, atualmente, um peso de cerca de 8% no total do emprego existente em Portugal, tal como apresenta a figura 2. Apesar do decréscimo deste peso ao longo dos últimos anos, facto motivado pela crise financeira, o mesmo ainda apresenta elevada importância em Portugal, sendo que existe uma tendência para uma evolução favorável, dada a estabilidade verificada nos últimos anos.

**Figura 2** – Contributo do setor da construção para o emprego em Portugal



Fonte: Elaboração própria com base em dados Pordata

## 2. Metodologia

Estabelece-se como linhas orientadoras para este trabalho, a resposta a duas questões importantes, sendo a primeira questão: “Quais os principais motivos que levaram a empresa a recorrer à internacionalização?” e a segunda questão “De que modo esta estratégia influencia (positivamente ou negativamente) o seu desempenho económico-financeiro?”

Relativamente à metodologia, optou-se pelo método qualitativo. A metodologia qualitativa já é

reconhecida como sendo um campo de investigação com direito próprio, que é transversal a várias disciplinas. O termo qualitativo implica um destaque nas qualidades das entidades e nos processos e significados, valorizando a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação mais íntima entre o investigador e o objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin e Lincoln, 2000).

De acordo com Creswell (2010), a metodologia qualitativa é vista como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano. Serapioni (2000) refere como principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados. O mesmo autor identifica os seguintes pressupostos que orientam a investigação tendo como base o paradigma qualitativo.

1. Complexidade: A realidade social incluindo as suas manifestações culturais, é algo muito complexo e que não pode ser reduzido a um simples conjunto de variáveis;
2. Subjetividade: os investigadores estão sempre situados numa determinada realidade, num determinado contexto, trazendo assim para o estudo as suas crenças e valores. Assim, em vez de ser suprimida, como acontece na metodologia quantitativa, a subjetividade é assumida e negociada;
3. Contextualidade: a realidade é construída tendo em conta vários fatores, o que faz com que a compreensão do fenómeno em causa envolva sempre a compreensão de determinados contextos;
4. Interpretação e significado: o mesmo fenómeno pode ter diferentes interpretações tendo em conta os diferentes participantes, tendo em conta as relações que estabelecem com o que está a ser estudado, o que faz com que a interpretação e o significado sejam a verdadeira essência da investigação qualitativa;
5. Metas de Investigação: as explicações que envolvem causalidade, controlo e predição são impossíveis. O objetivo é antes a capacidade de compreensão interpretativa que envolve a capacidade de ser empático, de recriar a experiência dos outros em nós próprios.

6. Aplicabilidade: a compreensão aprofundada de um dado contexto facilita a compreensão de outros contextos, não através do princípio da generalização, mas sim do princípio da transferência.

O investigador qualitativo estuda os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre alvo de estudo (Denzin e Lincoln, 2000).

Nesta investigação adoptou-se como metodologia qualitativa, o estudo de caso. A escolha deste método de investigação deveu-se a tratar-se da melhor metodologia a utilizar nos casos em que o pesquisador possui pouco controlo sobre os factos e em que o resultado dos eventos não pode ser manipulado por este (Yin, 2009). As pesquisas qualitativas justificam a natureza socialmente construída a partir da realidade e a relação de proximidade entre o investigador e aquilo que é estudado, realçando que as mesmas dependem de alguns casos e de muitas variáveis (Ragin, 1987).

Tendo em conta os objetivos desta investigação e a sua natureza exploratória, optou-se por uma abordagem que privilegia a recolha de dados qualitativos com recurso ao inquérito por entrevista por melhor se ajustar aos objetivos do estudo e às condições de realização da pesquisa. A investigação apresentada retrata uma pesquisa aplicada, pois visa contribuir para fins práticos, com o propósito de ajudar na solução de problemas concretos identificados no espaço definido e específico destacado neste estudo. É uma investigação de cariz qualitativo, consistindo num estudo e natureza exploratória, compreendendo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo (Vilelas, 2009).

Atendendo aos objetivos definidos para a presente investigação, considera-se pertinente a escolha de um grande grupo que já tivesse experiência no processo cujo desenvolvimento se pretende analisar e com relevância neste setor em Portugal. Em conformidade com estes requisitos o grupo Casais constitui-se como possuidor do perfil adequado: é um dos seis maiores *Players* do mercado interno e iniciou a sua internacionalização há cerca de 23 anos<sup>2</sup> (Casais, 2013).

Assim, irá proceder-se à recolha de informação junto de fontes da empresa, utilizando os seus

---

<sup>2</sup>([www.casais.pt](http://www.casais.pt))

relatórios e contas dos exercícios de 2015 a 2017, para além da realização de entrevistas ao diretor financeiro, dado ser o responsável principal desta área, sendo possível fornecer os elementos para a pesquisa que se pretende levar a cabo, tendo em vista a existência de dados fidedignos.

Os objetivos específicos são:

- Determinar os motivos de internacionalização da empresa
- Identificar as principais dificuldades que encontram quando iniciam um novo mercado
- Identificar as vantagens competitivas da internacionalização
- Verificar a forma como a estratégia afetou o desempenho da empresa

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica ao qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados. As técnicas são conjuntos de procedimentos bem definidos destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa (inquérito por questionário, entrevista, teste, documentos, entre outros) (Santos, 2008)

### **3. O estudo de caso: Grupo Casais**

#### **3.1. Apresentação do Grupo**

A empresa Casais foi criada a 23 de maio de 1958 com a designação de «António Fernandes da Silva e Irmãos, Lda». Mais tarde, em 1991, adotou, como marca, a alcunha da família transformando-se em Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva SA<sup>3</sup>. Em 2008, alteraram a designação social para Casais – Engenharia e Construção, S.A., assinalando as cinco décadas de atividade. Atualmente, o Grupo Casais é um dos maiores do setor da construção em Portugal. Mantendo o cariz familiar, o Grupo – Casais – Engenharia e Construção é administrado pela segunda e terceira gerações, sendo o conselho de administração do Grupo presidido pelo filho mais velho do Mestre Casais, José da Silva Fernandes, e o conselho de administração da Casais Engenharia e Construção presidido por António Carlos Fernandes Rodrigues, neto mais velho do fundador (Casais, 2014).

Consolidada a presença no mercado interno, a internacionalização, iniciada em 1994, na Alemanha afigura-se um pilar da estratégia de crescimento orgânico, sustentado em alianças e parcerias locais. O Grupo opera em treze países: Portugal, Alemanha, Angola, Bélgica, Gibraltar, Holanda, França, Marrocos, Moçambique, Brasil, Cabo Verde, Qatar e Argélia, mas da história da internacionalização da empresa constam outros países como a Rússia, o Cazaquistão, a China e Espanha (Casais, 2014).

O seu futuro passa, essencialmente, pela manutenção no mercado nacional, pela aposta no crescimento sustentado na internacionalização, consolidando a presença nos países onde atuam e estudando a entrada noutros países (Silva, 2018).

Os longos anos de existência, a sua experiência e capacidade, conseguem hoje oferecer um serviço mais completo aos seus clientes apresentando aos seus clientes a engenharia necessária para desenvolver os seus projetos, tendo no passado e presente exemplos da sua capacidade, desde o desenvolvimento de Hospitais, Estações de Tratamento de Água e Saneamento e Obras.

---

<sup>3</sup>[www.grupocasais.pt](http://www.grupocasais.pt)

Esta competência que lhes permite dominar o processo é simultaneamente, para o cliente, uma garantia de maior responsabilidade do empreiteiro e a experiência de utilização que recolheu com a manutenção transparecem nos vários projetos. Este é o seu ciclo de conhecimento.

Com um longo percurso desenvolvido e sustentado numa base sólida de ferramentas, a empresa possui uma importante competência de *procurement* que nasceu e se desenvolveu suportada na área da construção, mas que atualmente apoia todas as áreas de negócio. Com uma equipa profissional própria e com ferramentas desenvolvidas à sua medida, conseguiu pesquisar mercados e contratar os melhores parceiros para incorporar materiais e serviços em tudo o que é feito (Casais, 2014).

O grupo aposta em técnicos qualificados e incentiva o desenvolvimento da qualificação das equipas, que asseguram condições para poderem trabalhar nos meios mais hostis e perigosos, dado que essas equipas estão preparadas para aplicar a engenharia ao serviço do cliente. Dominam os processos, conhecendo as dificuldades e as virtudes das soluções, por isso acrescentam mais-valia nos processos em que estão envolvidos (Casais, 2014).

A sua experiência de comercialização e aplicação de vários tipos de materiais que a empresa desenvolveu nos últimos 25 anos permite ao Grupo ter um domínio do conhecimento dos melhores materiais a incorporar na construção (Casais, 2014)

A capacidade própria estende-se a uma área que requer por vezes o artesão e o pormenor para conseguir a solução à medida do cliente. Por esta razão foi criada a Carpincasais que com um domínio na área das madeiras, apresenta-se como uma das empresas com mais capacidade de fabrico neste segmento, conseguindo desenvolver as soluções mais especiais, que algum arquiteto possa conceber.

O ciclo do nosso negócio não termina com a construção, aliás, o objeto da construção é dos bens que mais perdura no tempo, transportando por vezes a história e marcando épocas.

Na perspetiva *facilities management*, a empresa Opertec surge como a forte aposta do Grupo Casais na área da prestação de serviços de energia completos e integrados, por um lado, e de manutenção de edifícios e infraestruturas, por outro.

### 3.2. O processo de internacionalização do grupo<sup>4</sup>

O Grupo Casais destaca-se pela dedicação ao trabalho apresentada, mas também pela capacidade de liderança e pela visão invulgar que apresenta no que se refere ao alargamento da atividade por diferentes mercados.

No setor da construção civil, este grupo foi dos primeiros a perceber a necessidade existente no que se refere à globalização dos mercados. Assim, em 1994, alarga a suas atividades para a Alemanha, sendo este o primeiro país para o qual expande a atividade desenvolvida. Esta procura por novos mercados deve-se, em grande parte, à entrada de Portugal na União Europeia, na altura Comunidade Económica Europeia, mas também aos mecanismos desenvolvidos no que se refere à criação de uma moeda única.

O alargamento a novos mercados ocorreu sob a forma de uma Joint Venture, sendo que desta forma, o grupo Casais ganhou o primeiro concurso para construção de um centro comercial em Halle na der Saale, uma cidade do leste alemão.

O investimento direto estrangeiro, tal como o verificado, surge como a forma de internacionalização com maiores riscos, tal como menciona Neves (2015). Segundo Freire (2007), a existência de uma Joint-Venture é uma das formas de internacionalização por via do investimento direto estrangeiro. Contudo, esta pode ser apenas de distribuição e marketing ou dizer respeito a uma Joint-Venture integrada. No primeiro caso, os benefícios existentes estão associados à partilha de recursos e dos riscos comerciais com os parceiros, sendo que é necessário suportar uma parte dos custos, verificando-se uma possível dificuldade no relacionamento com os referidos parceiros. No segundo caso, os riscos associados são idênticos, porém no que se refere aos aspetos positivos, verifica-se uma partilha dos riscos operacionais e não apenas dos riscos comerciais, sendo este o caso do Grupo Casais. Em ambos os casos, são

---

<sup>4</sup> Seção baseada em informações retiradas de Silva, M. (2018).

obtidos proveitos gerados no estrangeiro, facto que se considera vantajoso. Contudo, a empresa incorre nos custos relativos ao investimento e gestão da subsidiária, sendo que a principal dificuldade apontada por Neves (2015) surge como a inadaptação às práticas de gestão e aos consumidores existentes no local de acolhimento.

A primeira obra realizada fora de Portugal foi o Charlotten Center na Alemanha, tendo-se a empresa instalado no local com a filial Carcasais. Além das cidades de menor dimensão, o grupo Casais começa a apostar na capital alemã, tendo procedido à construção da Chancelaria do Governo. Em 2017, a Administração do Grupo Casais estimou que já tinham sido concluídas mais de uma centena de obras na Alemanha, desde hospitais, a edifícios habitacionais, teatros, cinemas, centros comerciais, fábricas, caminhos-de-ferro e parques aquáticos. Apesar das diferenças existentes a diversos níveis entre Portugal e a Alemanha, tornou-se possível desenvolver a atividades neste país, devido ao desenvolvimento do mesmo relativamente a Portugal, sendo que no mesmo existem tecnologias e técnicas mais aprimoradas.

Enquanto que em muitas empresas de construção portuguesas a estratégia de expansão passa pelos países de língua portuguesa como Angola, o Grupo Casais considerou esse caminho de expansão demasiado fácil, dado que sentia necessidade de enfrentar desafios e decidiu agir de forma contraditória. Assim, aceitou-se o risco elevado com o objetivo de obter mais rendimentos. Dito de outra forma o grupo pretende correr mais riscos, com o intuito de obter melhores resultados e criar maior valor para os acionistas. Assim, apenas no final dos anos 90, o Grupo procede à instalação em Angola, tendo em 2000 construído os estaleiros de Viana, mas no entanto não foi objetivo desenvolver a atividade nesse local (Casais, 2014).

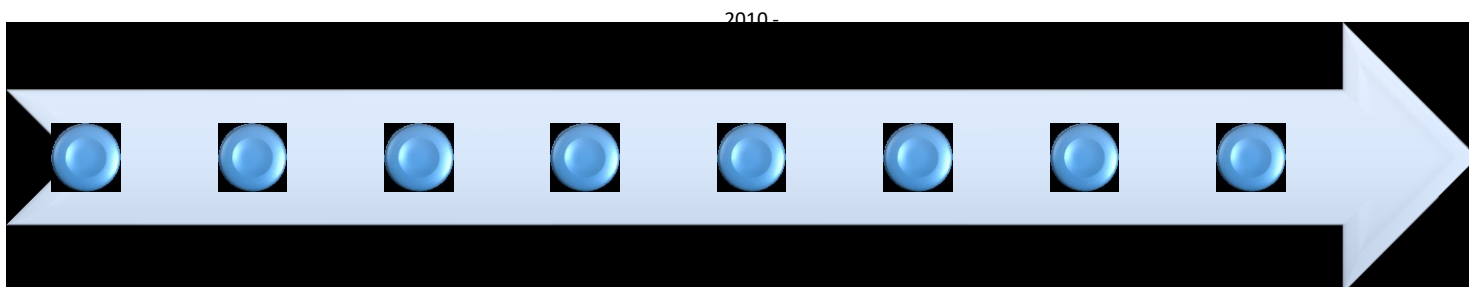
Em 2001, o grupo Casais expande a sua atividade para a Bélgica e em 2003 para a Rússia, também através da criação de join ventures. Na Bélgica foram construídos o City Center e o túnel da Antuérpia para fazer a ligação do TGV. Por outro lado, na Rússia foram construídas diversas centrais térmicas, sendo as mesmas financiadas por fundos de natureza internacional. A entrada nestes países deveu-se à tecnologia existente nestes países (Casais,2014).

A estratégia de expansão da empresa passa pela adaptação ao modo de vida no país em que se pretende implementar. Assim, o Grupo Casais afirmou-se nos diversos países através da força de trabalho existente, uma vez que recorreu a trabalhadores locais.

Em 2010 a empresa alarga a atividade a países do Magrebe, nomeadamente a Marrocos, tendo instalado uma sucursal neste local, dado que foram construídos diversos hotéis de luxo, uma

cadeia e duas estações elevatórias. Com isto alarga-se a atividade a Gibraltar e a Espanha, nomeadamente no que se refere a construções de depósitos de gás natural.

**Figura 3** - Análise cronológica



Atualmente, o Grupo Casais marca presença em países de quatro continentes. Na Europa, encontra-se na Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Gibraltar, Holanda, Portugal e Reino Unido. Em África encontra-se localizada em Angola, Argélia, Marrocos e Moçambique, enquanto na América está localizada no Brasil e Estados Unidos da América. No continente asiático, o grupo Casais desenvolve a sua atividade nos Emirados Árabes Unidos e no Qatar. Assim, deve ter-se em conta que, em 2017, 60% da faturação do grupo empresarial provinha do estrangeiro. Nos anos relativos à crise financeira, esta percentagem atingiu os 80%.

A estratégia da Casais passa pelo suporte dos riscos existentes no alargamento a determinado país, não se deixando convencer por facilidades existentes em termos culturais, motivo pelo qual a expansão para Angola e outros países de língua portuguesa não foi a prioridade. Dito de outra forma, a Casais pretende ter desafios, na medida em que os mesmos poderão permitir a obtenção de resultados muito favoráveis num horizonte temporal de longo prazo.

O processo de internacionalização da Casais iniciou-se com parcerias com empresas locais, e sempre que tal é possível na atualidade, recorre-se a esta estratégia. Desta forma, torna-se possível dividir os riscos com uma empresa já existente no terreno e conhecedora do mesmo, apreendendo o Know how para poder implementar nas restantes obras desenvolvidas e levadas a cabo em Portugal e nos outros destinos nos quais exerce atividade.

Enquanto na Europa, o processo de adaptação é relativamente fácil, em países como Marrocos, Angola, Moçambique e Qatar, a cultura surge como o principal obstáculo, dado que as divergências são muito elevadas. A título de exemplo, os trabalhadores de Marrocos efetuam pausas, durante o horário laboral, para rezar. Estas situações requerem a existência de um elevado respeito pela cultura já existente no local, sendo que para tal é necessário conhecer essa cultura. A empresa mantém os seus princípios relativos a cumprimentos de obrigações, fiabilidades, qualidade e relacionamento com o cliente, em todos os locais em que se instala. No entanto, conforme mencionado, deve existir uma adaptação à cultura, pelo que estes princípios devem ser adaptados a essa cultura.

Além da questão cultural, em países como Angola, a mão-de-obra é escassa para trabalhar no setor da construção civil. Para fazer face a este problema detetado no processo de internacionalização, existiu a necessidade, por parte da Casais, de criar estruturas, através da construção de instalações, para garantir que poderiam desenvolver a atividade naquele local, dado que sem capacidade instalada, seria pouco provável a sobrevivência.

O desenvolvimento da atividade através de mercados internacionais conduziu o grupo Casais a crescer na direção oposta às tendências verificadas pelo setor da construção civil, uma vez que o mesmo entrou em processo de desaceleração em 2002. Durante a crise financeira sentida em toda a Europa, a presença em África foi um dos fatores fundamentais para a sobrevivência da empresa e manutenção da atividade, uma vez que a instabilidade financeira sentida afetou todos os setores, dada a natureza transversal da componente económica e financeira. Contudo deve salientar-se que esta expansão não foi a primeira opção da empresa.

Em 2004, o setor da obras públicas começou a ficar esgotado. Assim, com as restrições existentes em termos de despesa do Estado e com o elevado nível de endividamento verificado, a empresa decidiu apostar numa imagem diferente com o objetivo de alcançar clientes de natureza privada, pelo que a estratégia foi assim reformulada, tendo sempre em vista a adaptação. Desta forma, a empresa aproveitou novas oportunidades e atingiu novos nichos de mercado.

### 3.3. Análise de Dados

Conforme analisado, o primeiro processo de internacionalização ocorreu para a Alemanha em 1994. O plano de internacionalizar para solo alemão não foi alvo de consenso no seio da administração da empresa, tendo sido o principal obstáculo encontrado. Por outro lado, o principal motivo enunciado acerca do processo de internacionalização deve-se á inevitabilidade da globalização dos mercados. Assim, após diversos estudos, este processo ocorreu sob a forma da *joint venture*, à semelhança do que ocorreu com diversas entidades do mesmo setor de atividade.

O grupo Casais é subcontratado por outras construtoras europeias. (Casais, 2014) Esta situação conduz a uma aprendizagem para todo o grupo, dado que permite melhorar processos internos e inovar em processos já existentes, sendo estas as vantagens competitivas identificadas em tal processo. Como exemplo desta situação faz-se referência ao uso de *tablets* pelos engenheiros e encarregados de cada obra, facto que torna possível que estes técnicos não estejam sempre nos estaleiros da obra mas, ainda assim, consigam visualizar pormenores necessários á execução do projeto, agindo em tempo útil nas situações que possam surgir.

Considerando o processo de internacionalização adotado pelo grupo, analisam-se as principais dificuldades sentidas aquando da inserção num novo mercado. Assim, o Grupo Casais revela que uma das principais dificuldades passa pelo encontro de fornecedores locais que consigam satisfazer as necessidades existentes em termos de produtos e a prática existente em termos de pagamentos. Além disso, outra dificuldade importante a ter em conta é a ausência de recursos humanos, quer seja ao nível do alto quadro, ou de quadros intermédios e operacionais. Por outro lado, a dimensão sociocultural surge como outro obstáculo a ter em conta, uma vez que a filosofia do grupo tem que ser adaptada a cada mercado.

No que se refere à abordagem a adotar nos diferentes mercado, o Grupo Casais revela que os mercado africanos e os mercados sul americanos apresentam-se idênticos, pelo que a abordagem efetuada pelo Grupo é semelhante (Casais, 2014). A entrada em novos mercados por parte da Casais é sempre efetuada por um cliente que já conhece os projetos do grupo. Assim, em alguns casos existem concursos internacionais para realização de embaixadas em países que já estão identificados como potenciais novos mercados. Nestes moldes pode concluir-se que a atitude da empresa é ativa, dado que não espera a atitude dos concorrentes mas toma atitudes relativas à entrada no mercado.

O exercício da atividade em diferentes tipos de mercado acarreta riscos, nomeadamente o risco financeiro, o qual pode afetar em grande escala a performance do grupo. O risco financeiro inclui o risco de crédito, o risco de liquidez e o risco associado ao mercado, o qual se refere à volatilidade das taxas de câmbio e das taxas de juro. (Casais, 2014). Assim, a empresa pretende reduzir o risco associado à referida volatilidade pelo que recorre a derivados financeiros, não por especulação mas como forma de cobertura dos riscos mencionados. Com vista ao financiamento da atividade corrente e dos investimentos efetuados, a empresa realiza, maioritariamente, financiamento externo de médio e longo prazo, sendo que pontualmente são efetuadas operações financeiras de curto prazo. Esta forma de financiamento apoia a Casais no desfasamento que se verifica ao nível da tesouraria, devido às operações com o exterior, uma vez que permite a antecipação das receitas obtidas. O risco de crédito relaciona-se com a probabilidade da empresa verificar prejuízos financeiros devido aos incumprimentos de obrigações contratuais por parte do cliente. Com vista à redução deste risco, a empresa negocia seguros de crédito para fazer face à incobrábilidade dos clientes. Esta modalidade de financiamento aumenta o nível de segurança da empresa, dado que efetua a cobertura. No que se refere ao risco relativo a alterações na taxa de juro e taxas de câmbio, a Casais recorre a instrumentos financeiros para efetuar a sua cobertura. Como exemplo deste risco cambial deve referir-se as transferências das divisas que dificultam as operações em outros mercados, por falta de liquidez de tesouraria.

Atualmente, a Casais revela que é no mercado angolano que realiza mais investimento direto, sendo uma aposta dos últimos 20 anos, na medida em que representa mais de metade do volume de negócios do grupo. Seguidamente surge o mercado de Moçambique, sendo que tal como a Angola dizem respeito a países em vias de desenvolvimento, pelo que possuem potencial para o desenvolvimento da atividade levada a cabo pela Casais (Casais, 2014).

No que se refere aos modos de entrada, o Grupo Casais revela que não recorre muitas vezes a consórcios, dado que o mesmo apresenta influência no desempenho económico e financeiro da empresa, dado que pelo facto de existirem empresas agregadas, consegue-se aumentar o volume de negócios através das mesmas. Estas empresas permitem ao grupo ser mais competitivo em relação aos concorrentes, conseguindo satisfazer melhor as necessidades existentes.

### **3.4. Evolução do desempenho económico e financeiro**

O Balanço permite analisar a posição financeira da empresa, evidenciando questões relevantes para a entidade. Por outro lado, o recurso a esta demonstração financeira permite efetuar análises comparativas entre períodos homólogos, facto que se considera útil no âmbito do

presente trabalho, dado que permite aferir as rubricas nas quais a empresa deve centrar a sua atenção e as que surgem influenciadas pelo processo de internacionalização. No caso em análise é evidente a estabilidade existente nos três anos em análise, conforme anexo II. No que refere aos ativos fixos tangíveis, estes aumentaram 22% entre 2015 e 2017, facto relacionado com a presença da empresa em diversos países, dado que tal facto torna necessário dispor de meios e equipamentos nos locais em causa. De acordo com o relatório de contas de 2017 destaca-se o investimento em terrenos e edifícios e em equipamento básico e de transporte, de forma a manter a capacidade produtiva dos principais mercados de atuação. No caso dos ativos intangíveis existe uma queda de 32% na rubrica, facto que se deve à redução de programas de desenvolvimento, dado os mesmos existiram aquando do processo de internacionalização da empresa, encontrando-se já amortizados, tendo em conta o critério fiscal. Por outro lado as propriedades de investimento reduziram-se em 39% entre 2015 e 2017, facto devido à promoção e venda de alguns ativos que se encontravam classificados desta forma. De acordo com o relatório de contas, são exemplos destas alienações o Tribunal de Valongo e o Hotel do Bonfim. No âmbito do ativo corrente, os clientes reduziram-se em cerca de 15%, facto devido ao aumento da internacionalização e conseqüentemente ao aumento do risco cambial, situação que motivou uma reestruturação nos critérios de atribuição de créditos, sendo necessário recorrer as operações consideradas mais seguras. A existência do risco cambial deve-se à existência de subsidiárias em locais cuja moeda é diferente, sendo realizadas transações nessa moeda.

O passivo não corrente tem vindo a reduzir o seu peso ao longo dos anos analisados, facto que evidencia a melhoria no desempenho da empresa, bem como a estabilidade da mesma, existindo uma tendência para o crescimento, a qual se deve ao processo de internacionalização conforme mencionado no relatório de contas.

Os financiamentos obtidos em termos de longo prazo apresentam uma redução de cerca de 38% entre 2015 e 2017, enquanto nos de curto prazo, esta redução é de 58%. Esta situação é acompanhada por uma redução do risco de crédito da empresa, dado que os clientes apresentam agora uma maior disponibilidade para liquidar os compromissos para com o Grupo Casais conforme analisado. Com a internacionalização, o risco de crédito tinha aumentado de forma significativa, tornando necessário que a empresa procedesse a análises de risco e controlo de crédito, desenvolvendo processos em contencioso para a cobrança de dívidas. Esta situação acarretou custos, mas a longo prazo, conduziu a uma melhoria nos resultados da empresa e no desempenho financeiro, influenciado assim de forma indireta pela internacionalização existente.

No que se refere à provisões, o aumento foi de 19%, facto que se relaciona com os processos de contencioso acima mencionados e com o processo de internacionalização e conseqüentemente

com o aumento da carteira de clientes. A empresa encontra-se sujeita a leis tanto nacionais como nos mercados em que opera, sendo necessário efetuar a monitorização do risco jurídico existente.

A demonstração de resultados apresenta o desempenho económico da empresa em determinado período de tempo. A Demonstração de Resultados integra gastos e rendimentos, sendo que diferença entre estes é o resultado obtido pela empresa, o qual pode ser positivo ou negativo.

Na empresa em análise, entre 2015 e 2017 a redução das vendas e serviços prestados foi de 22%, embora se tenha verificado um aumento no último ano, facto que demonstra o momento favorável que a empresa atravessa. Apesar da redução de cerca de 50% dos subsídios à exploração obtidos, a empresa consegue melhorar de forma significativa o resultado obtido em 2017 relativamente a 2016, embora ainda não atinja os valores de 2015. Entre 2016 e 2017, apesar do aumento dos serviços prestados, o custo das mercadorias vendidas reduziu-se 12%, o que permite concluir uma reestruturação na gestão da empresa, facto devido aos diversos riscos existentes devido ao processo de internacionalização. A volatilidade dos preços das matérias-primas é um risco no setor da construção, dado que metais como o ferro, aço e alumínio alteram o seu preço, facto que torna necessário efetuar negociações junto dos fornecedores para manter os preços fixos. O aumento da internacionalização aumenta o leque de fornecedores, facto que torna necessário uma maior negociação, dado que este risco é superior na medida em que os fornecedores distribuem-se por diversos países do mundo, os quais utilizam diferentes moedas e situações financeiras distintas.

Os gastos com pessoal reduziram-se devido à aposta contínua nos mercados internacionais e nos trabalhadores dos locais em que se instalam ao invés de proceder à deslocação de trabalhadores, nomeadamente nos mercados dos Estados Unidos da América e Emirados Árabes Unidos. As particularidades de cada mercado, bem como as características dos projetos desenvolvidos e a legislação existente ao nível das relações laborais requerem ao Departamento Corporativo de Recursos Humanos um posicionamento de parceiro estratégico com a Gestão de Topo e toda a estrutura organizacional.

A análise de rácios é uma técnica utilizada em análise financeira que permite expressar as relações existentes entre diversos elementos contabilísticos. Esta forma de análise apresenta-se vantajosa na medida em que a interpretação é fácil e imediata, permitindo identificar possíveis problemas no negócio em análise, tal como indicado no relatório de contas.

O rácio de rentabilidade dos capitais próprios permite avaliar a capacidade dos capitais próprios gerarem retornos financeiros, ou seja, mede o retorno que os acionistas têm relativamente ao capital investido na empresa. Contudo este indicador deve ser analisado com

alguma prudência, dado que não inclui questões qualitativas como é o caso da atividade praticada pela empresa, e que neste caso se apresenta volátil.

Em 2017, o valor do rácio aumentou cerca de 13 p.p. relativamente ao ano anterior conforme consta na tabela 4, pelo que a performance da empresa na utilização dos capitais próprios aumentou neste último ano.

**Tabela 4 – Indicadores de avaliação do desempenho económico e financeiro**

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Liquidez Geral	1,41893	1,26449	1,25923
Liquidez Imediata	1,10452	1,00264	0,99066
<b>Indicadores Financeiros</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Autonomia Financeira	0,31108	0,32443	0,36012
Solvabilidade	1,31108	1,32443	1,36012
Endividamento	0,76273	0,75504	0,73523
Endividamento Não Corrente	0,22938	0,19070	0,16193
<b>Indicadores Económicos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Rentabilidade Capital Próprio	0,31224	0,10631	0,23859
Rentabilidade do Ativo	0,09182	0,04256	0,07873
Rotação do Ativo	0,86199	0,72794	0,71432
<b>Indicadores de Risco</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Margem Bruta	133.514.511	91.537.967	96.482.705
Grau de Alavancagem Operacional	2,03450	2,08744	2,15469
Grau de Alavancagem Financeira	1,67547	2,75446	1,42176

A rentabilidade dos ativos permite avaliar a capacidade de gestão dos ativos que a empresa apresenta em termos de obtenção de resultados, pelo que um valor mais reduzido, tal como verificado em 2016, refere-se a uma pioria na performance da empresa no que se refere à utilização dos ativos da empresa. Ainda assim, em 2017 evolui favoravelmente e cada unidade monetária do ativo da Casais permite obter 0,078 unidades monetárias de resultados, tal como consta na tabela 4.

A rotação do ativo expressa o grau de eficiência que a empresa apresenta na utilização dos seus ativos com vista à obtenção de rentabilidade ao nível das vendas. Nos anos em análise, a empresa reduziu este indicador em apenas 3 pontos percentuais entre 2015 e 2017, pelo que o volume de vendas é adequado ao investimento realizado.

A autonomia financeira corresponde à percentagem de ativos que é financiada por capitais próprios, estando associada à análise de endividamento da empresa. Na empresa, este rácio aumentou em 2017, relativamente aos anos anteriores, conforme consta na tabela 4, devido à redução do passivo, motivada pela redução dos financiamentos.

A solvabilidade refere-se à capacidade da empresa solver os seus passivos em caso de liquidação dos ativos. Na empresa, de acordo com a tabela 4, o rácio em análise aumentou em 4 pontos percentuais, facto que se deve à redução do passivo da empresa entre 2015 e 2017. No caso do endividamento, este surge ligado à questão da solvabilidade, sendo que corresponde ao nível de obrigações que a empresa apresenta perante os ativos que lhe poderão fazer face. Este rácio reduz-se cerca de 3 pontos percentuais, dado que os financiamentos sofreram uma queda elevada, conforme acima indicado.

A liquidez geral ou corrente compara o ativo corrente da empresa com o passivo corrente desta. Assim, qualquer valor superior à unidade é favorável à empresa, uma vez que no caso de liquidação do ativo, todas as obrigações podem ser cumpridas. Apesar da redução do nível de liquidez, a empresa encontra-se numa situação favorável dado que consegue cumprir os seus compromissos. Contudo, caso se retirem os inventários, no cálculo deste rácio de liquidez, a mesma passa a ser ligeiramente inferior à unidade, facto que conduz à conclusão que os inventários são elevados para a capacidade da empresa. Ainda assim, deve ter-se em conta a atividade da empresa e a presença em diversos mercados, facto que exige um elevado montante nesta rubrica.

A margem bruta não se apresenta como um rácio mas como um indicador de risco, dado que permite aferir quanto fica disponível do montante das vendas, após assumir os custos das mercadorias vendidas e os fornecimentos e serviços externos essenciais ao decorrer da atividade. A queda verificada indica um aumento do risco, o qual seria expectável dado o processo de internacionalização, o qual acarreta riscos distintos de atividades praticadas apenas em território nacional tais como risco jurídico e risco cambial.

## Conclusão

A internacionalização refere-se ao processo no qual uma empresa comercializa os seus produtos/serviços em mercados externos relativamente ao seu país. Este processo pode dever-se a diversos fatores, tais como a necessidade de crescimento e a abordagem da concorrência e pretende dinamizar a atividade da empresa, obtendo vantagens comparativas para a mesma. A diversificação do risco surge como um dos fatores importantes e que conduz as empresas a recorrer a esta estratégia, facto que permite aumentar o desempenho da empresa e reduzir a existência de problemas ao nível da sobrevivência. A entrada em novos mercados pode ocorrer por meio de exportações, por modos contratuais ou através da realização do investimento direto estrangeiro, sendo que este último pode referir-se a joint venture ou subsidiárias a 100%. Este processo de internacionalização apresenta impacto no desempenho de uma entidade, pois embora envolva custos elevados, permite melhorar os resultados, a criação de valor e consequentemente, o desempenho da entidade.

Para analisar o desempenho financeiro de uma entidade torna-se necessário analisar o grau de desempenho das empresas num mercado externo, sendo que para tal devem ser utilizadas as variáveis que indicarão o sucesso das exportações realizadas. Além destas, deve ter-se em conta variáveis de performance tais como ROA – rentabilidade do ativo e ROE – rentabilidade do capital.

O setor da construção em Portugal sofreu muito com a crise financeira vivenciada a partir de 2008. Contudo, ocorreu uma estabilização e atualmente já existe um crescimento do setor referido. Desta forma, o contributo do setor da construção civil para o emprego reduziu-se com a crise financeira, embora já tenha estabilizado na atualidade.

O presente trabalho recorre ao método qualitativo, bem com à análise de um estudo de caso, tendo selecionado o Grupo Casais para tal facto. A apresentação da empresa permite constatar que a mesma marca presença em diversos países, por diferentes motivos. Numa fase inicial deste processo de internacionalização, a empresa efetuava a sua expansão para países nos quais o risco fosse mais elevado, com o intuito de obter maiores níveis de rendimento. A inserção em mercados externos foi efetuada através de parcerias locais, existindo um processo de aprendizagem das tecnologias e um recurso aos trabalhadores locais. O principal obstáculo refere-se à dimensão cultural de cada mercado externo.

Devido ao processo de internacionalização, o grupo Casais cresceu em sentido oposto ao setor da construção civil em Portugal, nomeadamente nos anos da crise financeira. Esta situação apresenta um impacto ao nível do desempenho da empresa, dado que o volume de negócios cresce favoravelmente, verificando-se rácios de rentabilidade favoráveis. Contudo, a empresa incorre em riscos de liquidez, facto verificado através do elevado valor da rubrica de clientes, riscos de mercado devido à diversidades de mercados e riscos de taxa de câmbio, motivados pelas diferentes moedas utilizadas. A autonomia financeira e solvabilidade da empresa evoluem favoravelmente, o que torna possível a obtenção de melhores condições de financiamento e crédito, facto que possibilita a melhoria no desempenho da empresa. Além disso, as rentabilidades do capital próprio evoluem positivamente, uma vez que o desempenho causada pelo processo de internacionalização permite reforçar o capital da empresa.

## Referências

Aaby, N., e Slater, S. (1989) Management influences on export performance: A review of empirical literature 1978-88. *International Marketing Review* Vol. 6 (4): 7-26.

Afonso, F. P., Morais, J. M., de Sequeira, A. M., e Hill, L. (1998). *O sector da construção: diagnóstico e eixos de intervenção*, IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), Observatório das PME, Lisboa

Albaum, G. e Duerr, E. (2008) *International Marketing e Export Management*. 7ª edição ed. Harlow: Pearson Education Limited

Annavarjula, M e Sadrieh, F.,. (2005). Firm-specific determinants of corporate lobbying participation and intensity. *International Journal of Public Administration*, 28(1-2), 179-202.

Baganha, M. I., Marques, J. C., e Góis, P. (2002). O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina do CES*, 173, 1-35.

Barkema, H. G., e Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management journal*, 7-26.

Barney, J.B., (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120

Bilkey, W.J. (1978) An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of international Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer, pp. 33-46

Brewer, W. F., e Treyens, J. C. (1981). Role of schemata in memory for places. *Cognitive psychology*, 13(2), 207-230.

Casais (2013) *Acrescentamos valor*, Prémio Nacional de Reabilitação Urbana, Casais News nº 32

Casais (2014) *O engenbo e a arte de construir o futuro*, Casais News

Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1-27.

Chetty, S.K. and Hamilton, R.T. (1993) “Firm level determinants of export performance: a meta-analysis”, *International Marketing Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-34

Contractor, F. J., Kundu, S. K., e Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18.

Collins, P. H. (1990). Black feminist thought in the matrix of domination. *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*, 221-238.

Costa E.; Soares, A.L.; Sousa J.P. (2016).“Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review”,*International Journal of Information Management* 36: 557–569.

Costa S.; Sousa M.J (2009) “ Consórcios internacionais de empresas de construção civil - Caso Mota-Engil” *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 51-63.

Creswell, J. W. (2010). *Understanding research: A consumer's guide*. Merrill/Pearson Educational.

Cyrino, A. B., e Penido, E. (2007). Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 79-116.

Deloitte (2010). O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010. Deloitte e Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas, Lisboa.

Denzin, N. K., e Lincoln, Y. S. (2000). Methods of collecting and analyzing empirical materials. *Handbook of qualitative research*, 2, 710-813.

Deresky, H., (2000) *International Management: managing across borders and cultures*. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Dias, M. F. (2007) *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adiras*, Universidade do Porto -Porto

Dias, M., Rocha A., e Silva, F. (2014). “Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica/foreign direct investment entry modes: a study of the empirical literature. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), p. 416

Dranove, D. (1998) *Economies of scale in non-revenue producing cost centers: Implications for hospital mergers*. *J Health Econ*;17:69-83

EIM. (2010). *European SMEs under pressure: Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009*. Zoetermeer, The Netherlands: EIM Business and Policy Research

Elango, B., e Pattnaik, C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of international business studies*, 38(4), 541-555.

Eurostat (2015).<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, acessado em outubro de 2016.

Felício, J.A.; Duarte, M.; Rodrigues, R. (2016) “Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach” *Journal of Business Research*, (69) 1372–1378.

Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A., Giner-Bagües, E. (2016) “Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve” *Business Research Quarterly*, 19 (2), pp. 122-136

Fong, Carlos (2002) *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona

Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.

Gabrielsson (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing* 25(2):25-48

Geringer, J. M., e Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 20(2), 235-254.

Glaum, M., e Oesterle, M. J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? *Management International Review*, V.47, pp 307–317

Gomes, L., e Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of international business studies*, 30(1), 173-187.

Grant, C. (1987). Improving instructional productivity through facility design and management. *National Productivity Review*, 6(3), 224-233.

Gustavo, N. S. (2012). Modelos e processos de gestão em negócios turísticos. Tendências num contexto em mudança. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 17, 671-685.

Han, J. K., Kim, N., e Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.

Hilmersson M.; Johanson M. (2015) “Speed of SME Internationalization and Performance” *Management Internacional Review* 56:67(94).

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., e Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798.

Hollensen, S., (2004) *Global Marketing a decision oriented approach*, 3ª edição, Prentice Hall

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.

Horta, I.M.; Kapelko, M.; Lansink, A.O.; Camanho, A.S. (2016). “The impact of internationalization and diversification on construction industry performance”, *International Journal of Strategic Property Management*, 20 (2): 172-183.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Boston, MA: The MIT Press

Isik, Z.; Arditi, D.; Dikmen, I.; Birgonul, M. T. 2010. Impact of resources and strategies on construction company performance, *Journal of Management in Engineering* 26(1): 9–18.

- Jammine, A. P., e Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972–1984. *Academy of management Journal*, 31(4), 771-801.
- Jiang, C.; Yang, Q.; Li, S. and Wang, Y. (2011) The moderating effect of foreign direct investment intensity on local firms' intangible resources investment and performance implications: A case from China, *Journal of International Management*, Vol. 17, pp. 291-302.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Kale, P.; Singh, H. (2009). *Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?* Academy of Management Perspectives, 23, pp. 45-62.
- Kim, J. (1993). Improving the accuracy of phylogenetic estimation by combining different methods. *Systematic Biology*, 42(3), 331-340.
- Kim, H. J.; Reinschmidt, K. F. (2011) Diversification by the largest US contractors, *Canadian Journal of Civil Engineering* 38(7): 800–810. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1139/l11-056>
- Kim, H.; Reinschmidt, K. (2012). “Market structure and organizational performance of construction organizations”, *Journal of Management in Engineering*, 10(1061) 212-220.
- Kogut, B., Zander, U., (1993). *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-645.
- Korsakiene, R., Tvaronaviciene, M., (2012) The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics e Management* 13, 294–307
- Li, Q. Z. e Chen, Y. L., (2007). Prediction of apoptosis protein subcellular location using improved hybrid approach and pseudo-amino acid composition. *Journal of Theoretical Biology*, 248(2), 377-381.
- Lima, G., e Carvalho, D. (2013). *Joint-Venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 4, pp. 29-45.
- Lu, J.W.; Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.

- Maças, F., (2008) *A concessão de serviço público e o Código dos Contratos Públicos*, Estudos de Contratação Pública, Vol. I, Almedina, 2008, p. 396
- Matos, J. A. D. S. (2016). *O impacto da internacionalização no desempenho financeiro das PME's portuguesas exportadoras*(Doctoral dissertation).
- Miller, C. C., Washburn, N. T., e Glick, W. H. (2013). Perspective—The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Moreira A.C. (2009) “*The evolution of internationalisation: towards a new theory?*” Working paper in management, Universidade de Aveiro, DEGEI, Gestão.
- Mwiti, E., Ofafa, G. A., Mkim, A. J., (2013) Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science* 4, 64–88
- Neely, A.D., Adams, C., Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London
- Neves, S. (2015). *Franchising como forma de internacionalização*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Onkelix, J., Sleuwaegen, L., (2008) *Internationalization of SMEs*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School. Research Report
- Pangarkar, N., e Hussain, S. (2013). The Internationalization of Singaporean Small and Medium-Size Enterprises: Drivers and Performance Outcomes. *International Studies of Management e Organization*, 43(2), 30-55.
- Paula, L. D. S. (2017). *A relação entre a internacionalização e o desempenho das empresas: o caso do Brasil*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of management*, 27(6), 803-829.

- Peng, Y. (2014). *Internacionalização Empresarial - O caso da Sogrape*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Pinto, M. C. D. C. F., e de Rezende, D. (2011). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Prahalad CK, Hamel G (2006) The core competence of the corporation. *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung*. Springer, Berlin, pp 275–292
- Ragin Charles, C. (1987). The Comparative Method. *Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*
- Rodriguez, V., Barcos, L., Álvarez, M. J., (2010) *Managing risk and knowledge in the internationalisation process*. *Intangible Capital* 6, 202–235.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.
- Roxas, H. and Chadee, D. (2011) A resource-based view of small export firms social capital in a southeast Asian country, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 1-28
- Ruigrok, W., e Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63-84.
- Salem, M. B. (2013). Strategies and logics of internationalization. *International Journal of Business and Social Research*, 3(6), pp. 36-47
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M. J. S. D. (2008). *A marca corporativa: processo de construção da estrutura de identidade de marca e seu impacto no desempenho da empresa* (Doctoral dissertation).
- Santos e Boaventura de Sousa (2011), "Epistemologías del Sur", *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Año 16, N° 54 (Julio-Septiembre) 17-39.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A., (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 (4), 914-933.

Scherer, F. M. (1980) *Industry Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed. Rand McNally: Chicago.

Senik, Z., Isa, R., Scott-Ladd, B., Entekin, L. (2010) Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management* 4, 285–304

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5, 187-192.

Silva, V., e Azevedo, P. (2012). *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*, São Paulo: Atlas, 2, pp. 56-70.

Silva, M. (2018) *Mestria*, Casais Engenharia e Construções SA, 2ª edição, Braga

Silva, Fernando (2018), *Grupo Casais começou com pequeno negócio e já tem presença em 16 países*. Semanário V

Silva, P. P. M., e Boaventura, J. M. G. (2011). Estratégia de internacionalização de firmas brasileiras e desempenho financeiro. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(3), 4-21.

Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – *Investimentos*, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa

Steinbruch, K., Santos, L., Hansen, P., e Perin, M. (2016). O que se tem estudado sobre modos de entrada em mercados internacionais nos últimos anos”*Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), pp. 25-31.

Stepanok, I. (2015). “Cross-border mergers and greenfield foreign direct investment”. *Review of International Economics*, 23(1), pp. 111-136

Stinchcombe, A.L., (1965). *Organizations and social structure*. In: March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, pp. 153-193.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., (1997) Dynamic Capabilities and Strategic, *Journal of International Business Studies* 45, 8-37.

- Teece, D.J., (2014). “A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise”. *Journal of International Business Studies*
- Teixeira, N. (2008). *A rendibilidade e a criação de valor*. XIII Encontro AECA, Aveiro.
- Vernon, R. (1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of US enterprises. *The International Executive*, 13(4), 1-3.
- Viana, L. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo
- Vilelas, J. (2009). Investigação. *O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yee, C.; Cheah, C. (2006). “Interactions between business and financial strategies of large engineering and construction firms”, *Journal of Management in Engineering*, 22 (3): 1.
- Yin, R (2009), *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*, 2ªEd. Bookman, Porto Alegre
- Yip, G.S. (2003) *Total global strategy II: updated for the internet and service era*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Yongtao Zhanga, , Baoshan Cuia, Yan Lana, Zhen Hana, Tingting Wanga, Aijuan Guob. (2012). Four terrestrialization characteristics of Baiyangdian Lake, China. *Procedia Environmental Sciences* 13 (2012) 645 – 654
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zaheer, S., Mosakowski, E., (1997). “The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services”. *Strategic Management Journal*, 18 (6), 439-463.
- Zhao, H.; Lou, Y.; Suh, T. (2004) Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 6, p. 524- 544

**Anexos**

**ANEXO I – BALANÇO**

Ativo	2015	2016	2017
<b>ATIVO NÃO CORRENTE</b>			
Ativos fixos Tangíveis	43.488.708,07	46.137.275,36	53.175.799,61
Propriedades de investimento	18.537.934,37	18.153.206,32	11.308.617,51
Goodwill	16.214.153,12	14.590.713,46	12.571.320,09
Ativos fixos Intangíveis	47.620,51	34.319,76	32.483,69
Participações financeiras - método da equivalência patr	2.752.145,39	2.177.732,35	3.075.186,64
Participações financeiras - outros métodos	2.453.629,55	-	-
Outros ativos financeiros	8.019.453,99	13.515.043,28	18.175.469,36
Clientes	10.372.553,02	11.377.069,09	11.926.836,95
Ativos por impostos diferidos	1.863.113,94	1.132.459,62	978.815,93
<b>Subtotal</b>	<b>103.749.311,96</b>	<b>107.117.819,24</b>	<b>111.244.529,78</b>
<b>ATIVO CORRENTE</b>			
Inventários	71.536.243,83	55.270.905,72	61.594.695,10
Clientes	127.707.362,80	102.635.974,21	109.109.397,61
Adiantamentos a Fornecedores	6.242.533,83	-	-
Estado e outros entes públicos	6.266.217,46	6736583,15	7.236.419,30
Outras contas a receber	25.917.600,69	24165463,68	28.559.250,89
Diferimentos	2.023.476,87	648000,5	834.658,30
Ativos não correntes detidos para venda	670.365,20	8070329,19	670.365,20
Caixa e depósitos bancários	82.472.311,95	69380118,14	80.786.614,16
<b>Subtotal</b>	<b>322.836.112,63</b>	<b>266.907.374,59</b>	<b>288.791.400,56</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>426.585.424,59</b>	<b>374.025.193,83</b>	<b>400.035.930,34</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>			
Capital realizado	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00
Reservas legais	1.345.352,27	54.490.998,49	52.028.243,20
Outras reservas	31.890.351,91	-	-
Resultados transitados	-6.187.115,76	-9.730.989,36	-6.536.554,45
Ajustamentos em ativos financeiros	7.283.502,08	-	-
Excedentes de revalorização	6.860.732,73	11.682.696,09	9.372.476,91
Outras Variações de capital próprio	2.802.105,68	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>68.994.928,91</b>	<b>81.442.705,22</b>	<b>79.864.165,66</b>
Resultado líquido do período	31.800.055,54	9.770.821,71	25.287.595,35
Interesses minoritários	421.303,66	406.813,80	765.805,29
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>101.216.288,11</b>	<b>91.620.340,73</b>	<b>105.917.566,30</b>
<b>PASSIVO</b>			
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>			
Provisões	5.633.854,21	6.362.274,95	6.710.069,95
Fianciamentos Obtidos	57.674.945,49	39.844.056,78	35.409.107,07
Acionistas	5.965.466,97	-	-
Fornecedores	12.485.553,16	-	-
Outras contas a pagar	13.535.578,25	20.464.372,39	18.117.015,85
Passivos por impostos diferidos	2.553.664,70	4.655.363,41	4.542.470,50
<b>Subtotal</b>	<b>97.849.062,78</b>	<b>71.326.067,53</b>	<b>64.778.663,37</b>
<b>PASSIVO CORRENTE</b>			
Fornecedores	67.461.302,16	53.513.950,80	83.071.380,23
Adiantamento de Clientes	22.558.005,21	15.578.436,06	56.019.848,25
Estado e outros entes públicos	9.120.802,82	7.147.489,27	7.213.642,41
Financiamentos obtidos	61.710.760,77	70.238.656,54	35.954.400,93
Outras contas a pagar	20.065.186,48	13.049.848,33	14.531.391,00
Diferimentos	46.604.016,26	51.550.404,57	32.549.037,84
<b>Subtotal</b>	<b>227.520.073,70</b>	<b>211.078.785,57</b>	<b>229.339.700,66</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>325.369.136,48</b>	<b>282.404.853,10</b>	<b>294.118.364,03</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>426.585.424,59</b>	<b>374.025.193,83</b>	<b>400.035.930,33</b>

## ANEXO II – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	367.713.466,31	272.268.004,43	285.753.833,74
Subsídios à exploração	138.354,13	99.912,95	75.785,07
Ganhos /Perdas subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	443.298,69	492.371,29	-1.480.584,56
Variação nos inventários da produção	6.042.863,11	5.502.706,38	653.100,99
Trabalhos para própria entidade	434.244,57	5.764.383,57	2.186.299,38
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-90.371.647,95	-86.436.988,09	-76.015.255,60
Fornecimentos e serviços externos	-143.827.307,28	-94.293.049,47	-113.255.873,44
Gastos com o pessoal	-65.795.328,33	-60.173.855,87	-60.169.091,97
Imparidade de dívidas a receber	-1.763.675,32	-511.664,85	-1.415.235,00
Provisões	747.210,82	-554.400,89	-260.714,18
Imparidade de investimentos não depreciáveis /amortizáveis	-293.034,60	-165.551,43	-78.530,28
Aumentos/Reduções de justo valor	-1.115,57	-	-
Outros Rendimentos e ganhos	5.009.585,83	9.239.764,77	33.888.770,46
Outros Gastos e perdas	-12.851.784,76	-7.379.758,25	-25.104.551,56
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>65.625.129,65</b>	<b>43.851.874,54</b>	<b>44.777.953,05</b>
Gastos /reversões de depreciação e de amortização	-6.057.878,38	-6.316.552,91	-6.319.053,94
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>59.567.251,27</b>	<b>37.535.321,63</b>	<b>38.458.899,11</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	37.575.427,27	10.834.746,88	30.099,77
Juros e gastos similares suportados	-57.974.448,44	-32.449.769,44	-6.994.359,65
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>39.168.230,10</b>	<b>15.920.299,07</b>	<b>31.494.639,23</b>
Impostos sobre o rendimento do período	-7.564.738,00	-6.180.085,26	-6.223.679,38
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>31.603.492,10</b>	<b>9.740.213,81</b>	<b>25.270.959,85</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO ATRIBUÍVEL:</b>			
Detentores do capital da empresa-mãe	31.800.055,54	9.770.821,71	25.287.595,35
interesses minoritários	-196.563,44	-30.607,90	-16.635,50
<b>Subtotal</b>	<b>31.603.492,10</b>	<b>9.740.213,81</b>	<b>25.270.959,85</b>
<b>Resultado por ação básico</b>	<b>12,64</b>	<b>3,90</b>	<b>10,11</b>