INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Internacionalização da Reify - Sonae Sierra na Arábia Saudita

Ricardo Pereira Pinto Marvão

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada, Departamento de Economia na Iscte Business School

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

Internacionalização da Reify - Sonae Sierra na Arábia Saudita

Ricardo Pereira Pinto Marvão

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada, Departamento de Economia na Iscte Business School

Setembro, 2025

Agradecimentos

Com a conclusão desta dissertação, chega também ao fim o meu percurso académico de que muito me orgulho e com certeza recordarei com felicidade e nostalgia no futuro, não só pelos momentos mais divertidos e felizes, mas também por aqueles mais desafiantes e difíceis que me fizeram crescer, aprender e ser melhor todos os dias.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria João Tomás, por todo o seu apoio e suporte dado para a realização deste trabalho, aconselhando-me ao longo deste último ano letivo e tendo sempre uma palavra positiva e motivadora.

Gostaria também de agradecer à Professora Doutora Nádia Simões, pelo seu incansável apoio e dedicação durante todo o seminário, não só comigo, mas para com todos os meus colegas.

Aproveito a oportunidade para expressar o meu agradecimento às empresas que foram parte integrante desta dissertação, a Sonae Sierra e a Reify, na pessoa do seu diretor, o engenheiro Hugo Fonseca. Gostaria de destacar a sua disponibilidade e simpatia em todos os momentos e mais uma vez expressar o meu agradecimento por ter aceitado o convite à entrevista que foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Quero agradecer também aos meus pais, por sempre me terem apoiado e educado da melhor forma possível para que possa ser uma pessoa melhor e mais capaz, não só durante estes últimos dois anos, mas durante do meu percurso escolar e académico. Este trabalho é também o culminar de todos esses anos de apoio e sacrifícios da parte deles.

De seguida, queria agradecer à minha namorada Verónica por toda a paciência, carinho e apoio ao longo destes últimos dois anos.

Por último, queria expressar o meu obrigado a todos os meus colegas e professores que de alguma forma, diretamente ou indiretamente fizeram parte do meu percurso neste mestrado, tornando-o numa melhor experiência e alargo também este agradecimento à universidade ISCTE *Business School* por me ter possibilitado esta experiência.

Resumo

Nas últimas décadas, a globalização tornou-se um fenómeno crescente e tem-se intensificado um pouco por todo o mundo e com isso as empresas e os mercados têm sido influenciados por essa realidade, obrigando as mesmas a repensarem as suas estratégias. Com isto, a internacionalização de empresas e negócios tornou-se numa forte ferramenta para as empresas fazerem face a um novo contexto no panorama do comércio internacional.

Esta dissertação tem como objetivo, analisar o processo de internacionalização da Sonae Sierra, através da sua unidade de negócio Reify, no mercado da Arábia Saudita. Pretende-se fundamentalmente captar todo o processo do ponto de vista, das estratégias e decisões tomadas pela empresa, das motivações e razões para esta internacionalização, dos riscos que a empresa enfrenta, e do modo de entrada escolhido para este mercado.

Com objetivo de recolher dados relevantes e procurar responder aos objetivos desta dissertação foi adotada a metodologia de estudo de caso, e como métodos de recolha de informação foi utilizada uma entrevista a um dos diretores da empresa. Adicionalmente, foram utilizados como suporte a revisão da literatura relevante sobre o tema, documentos oficiais da empresa e notícias.

Com os resultados evidenciados, concluímos que o mercado saudita e o seu contexto atual se enquadram nas características da unidade de negócio escolhida que foi a Reify, e que todas as decisões e estratégias tomadas pelas empresas foram ponderadas de forma intencional tendo em conta as vantagens, experiência e competências internas, mas também dos riscos e barreiras que um processo destes gera.

Palavras-chaves: Internacionalização, Sonae Sierra, Reify, Arábia Saudita

Classificação JEL: F21, F23

Abstract

In recent decades, globalization has become a growing phenomenon and has intensified throughout the world. As a result, companies and markets have been influenced by this reality, forcing them to rethink their strategies. With this, the internationalisation of companies and businesses has become a powerful tool for companies to face a new context in the international trade landscape.

The aim of this dissertation is to analyse the internationalisation process of Sonae Sierra, through its Reify business unit, in the Saudi Arabian market. The main objective is to capture the entire process from the point of view of the strategies and decisions taken by the company, the motivations and reasons for this internationalisation, the risks faced by the company, and the mode of entry chosen for this market.

In order to collect relevant data and seek to answer the objectives of this dissertation, a case study methodology was adopted, and an interview with one of the company's directors was used as a method of information gathering. In addition, a review of the relevant literature on the subject, official company documents and news articles were used as supporting material.

With the results shown, we conclude that the Saudi market and its current context fit the characteristics of the chosen business unit, Reify, and that all decisions and strategies taken by the companies were intentionally considered, taking into account the advantages, experience and internal skills, but also the risks and barriers that such a process generates.

Keywords: Internationalisation, Sonae Sierra, Reify, Saudi Arabia

JEL Classification: F21, F23

Índice:

AGRADECIMENTOS ..... **i**
RESUMO ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
CAPÍTULO 1: Introdução **1**
CAPÍTULO 2: Revisão de Literatura **5**
2.1 O conceito de internacionalização de empresas 5
2.2 Tendências estruturais da Economia Global 6
2.3 Motivações/Razões para a Internacionalização 7
2.4 Modelos e Teorias de Internacionalização 9
2.5 Estratégias de Internacionalização 11
2.6 Modos de Entrada 13
2.6.1 Um olhar sobre as *Joint-Ventures* 15
2.7 Riscos Inerentes à Internacionalização 16
2.7.1 Um olhar sobre o Risco Cultural 17
CAPÍTULO 3: Metodologia Científica **19**
3.1 Abordagem inicial ao estudo de caso 19
3.1.1 Justificação científica 20
3.2 Quais são as questões de investigação? 20
3.3 Informação Recolhida 21
3.3.1 Entrevista 21
3.3.2 Estruturação e justificação científica 22
3.3.3 Entrevistado 22
3.3.4 Questões e guião da entrevista 23
3.3.5 Outras fontes de informação primárias 23
CAPÍTULO 4: Apresentação do mercado saudita **25**
4.1 Caracterização do Mercado Saudita 25
4.1.1 Balança Comercial 26
4.1.2 Mercado do retalho e imobiliário 27
4.2 Relação luso-saudita 28
4.3 *Vision* 2030 29
CAPÍTULO 5: Introdução ao estudo de caso **31**
5.1 Percurso histórico da Sonae Sierra 31
5.2 Reify 34
5.2.1 Áreas de atuação da Reify 34

CAPÍTULO 6: Análise Empírica 37
6.1 Introdução à entrevista 37
6.2 Uma visão sobre o mercado saudita 38
6.3 Motivos de entrada no mercado saudita 38
6.4 Modo de entrada na Arábia Saudita 40
6.4.1 Parceiros e a sua importância 41
6.5 Estratégia Adotada 42
6.5.1 Teorização do processo 42
6.5.2 Visão global vs. Adaptação local 44
6.5.3 Oferta de valor da Reify 45
6.6 Riscos Inerentes à internacionalização 47
6.7 Razões para a escolha da Reify 49
6.8 Conclusão 49
CAPÍTULO 7: Conclusão 51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55
ANEXOS 59
Anexo A 59

Índice de Figuras

Figura 2.1: Requisitos do Modelo de Uppsala **10**
Figura 2.2: Modos de entrada em mercados internacionais **13**
Figura 2.3: Riscos de Internacionalização **16**
Figura 5.1: Pilares estratégicos da Sonae Sierra **32**

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1: Ciclo de vida do produto de Vernon **11**
Gráfico 4.1: Balança comercial da Arábia Saudita (Valores em mil milhões de dólares) **27**
Gráfico 4.2: Balança comercial Portugal – Arábia Saudita (valores em milhões de dólares) **29**

Glossário de Siglas

CCIAP – Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa

CEE – Comunidade Económica Europeia

ESG - *Environmental, Social and Governance*

EUA – Estados Unidos da América

GRESB – *Global Real Estate Sustainability Benchmark*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRS- Imposto sobre os rendimentos singulares

PIB – Produto Interno Bruto

CAPÍTULO 1

Introdução

No decurso das últimas décadas o comércio internacional tem sofrido grandes mudanças e alterações a todos os níveis, por via de guerras, crises económicas e sociais, entre outras razões que tem provocado uma mudança na forma como as empresas pensam e atuam nos mercados nacionais e internacionais.

A internacionalização de empresas tem vindo a tornar-se ao longo dos tempos uma realidade cada vez mais efetiva e factual conduzida pela disseminação da globalização onde as fronteiras entre sociedades, países e consequentemente comércio e mercados se tornam cada vez mais ténues.

Atualmente a internacionalização é uma estratégia que está ao dispor das empresas independente da sua dimensão, para que as mesmas possam aumentar as suas receitas, reduzir os seus riscos, diversificar a sua atividade e acima de tudo tornarem-se mais resilientes quer do ponto de vista financeiro/económico quer do ponto de vista da sua capacidade de adaptação a novos mercados, países e culturas.

Posto isto, visto que o mercado nacional e internacional tem se tornado cada vez mais competitivo, leva a que as empresas procurem novas formas de se destacarem e crescerem, seja do ponto de vista de inovação num produto ou serviço, seja através de uma entrada em novas geografias, fazendo com que as empresas não fiquem apenas reféns ou limitadas a um só mercado nacional.

Neste sentido e de acordo com a razões enunciadas torna-se particularmente importante o estudo da internacionalização de empresas para se poder perceber como as empresas atualmente atuam nos mercados internacionais, compreender as escolhas e estratégias que tomam e as suas razões, procurando entender o impacto que estas medidas tem em todo o processo de internacionalização e na envolvente económica em torno das empresas. Adicionalmente, constatamos que nos últimos anos o comércio internacional tem vindo a sofrer enormes perturbações, derivado á guerra entre a Ucrânia e a Rússia, ao conflito israelo-palestiniano, á pandemia Covid-19 e mais recentemente á guerra económica entre os grandes blocos comerciais, o que leva as empresas na sua generalidade a procurarem melhores contextos para desenvolverem as suas atividades económicas por via da sua internacionalização.

No caso português a internacionalização de empresas tem desempenhado um papel importante no panorama do mercado nacional, permitindo às empresas crescerem para outros mercados e consolidarem-se evitando a dimensão limitada e reduzida do mercado nacional.

Assim na sequência do que foi referido, a presente investigação centra-se em analisar todo o processo de internacionalização para o mercado da Arábia Saudita através de um caso

de estudo da empresa selecionada, que foi a Reify, que é parte integrante da Sonae Sierra, empresa portuguesa especializada na área do retalho imobiliário, que conta com uma vasta experiência nacional, mas também internacional.

Relativamente aos objetivos deste estudo prende-se principalmente com a análise de todo o processo de internacionalização da Reify no mercado saudita, procurando perceber detalhadamente as especificidades de todo o processo e como o mesmo foi desenvolvido.

Adicionalmente, uma das metas desta tese passa por perceber como foi possível à Reify e à Sonae Sierra entrarem num mercado tão distante geograficamente e culturalmente ao português e também tão peculiar e complexo, através de uma internacionalização de serviços e não de bens/produtos, analisando as decisões que foram tomadas pela empresa no que diz respeito a toda a envolvente que um processo de internacionalização acarreta.

Com vista a ir ao encontro deste objetivo central, foram definidas as seguintes questões de investigação:

- Como é que a Reify se conseguiu internacionalizar para a Arábia Saudita como prestadora de serviços e não de bens?
- Porque é que a escolha para a internacionalização recaiu sobre a Reify e que modo de entrada foi utilizado?

Posto isto, para dar resposta aos objetivos desta tese e das questões de investigação o trabalho encontra-se estruturado e dividido essencialmente em sete principais capítulos organizados de forma lógica, para que assim o leitor possa compreender e absorver de forma mais rápida e simples todo o conteúdo deste trabalho.

Após o presente capítulo da introdução onde é maioritariamente apresentado um conteúdo introdutório em matéria de objetivos, pertinência do estudo e organização/estruturação do trabalho segue-se o segundo capítulo onde é revisitada a literatura existente e considerada relevante para estudar o fenômeno da internacionalização de empresas, e para posteriormente dar sustentação científica à análise empírica e às conclusões retiradas deste estudo.

De seguida, no terceiro capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada ao longo de todo o trabalho, nomeadamente que métodos e estratégia de investigação foram escolhidos e utilizados bem como, os meios de recolha de informação e a sua justificação científica.

O quarto capítulo é basicamente direcionado à apresentação do mercado da Arábia Saudita que constitui o objeto de estudo desta tese, onde serão abordados alguns temas como a relação de Portugal com este país, ou alguns dados económicos acerca deste mercado, para assim como a revisão da literatura dar mais sustentação à pesquisa que foi levada a cabo.

Relativamente ao quinto capítulo, será um capítulo introdutório à análise empírica onde será apresentada mais detalhadamente as empresas que constituem este estudo de caso nomeadamente a Sonae Sierra e a sua marca Reify.

No sexto capítulo será direcionado totalmente para a análise empírica deste estudo onde são examinados todos os dados recolhidos por via de uma entrevista e de outros meios de recolha de informação e consequentemente será realizada a discussão desses resultados obtidos.

Por fim, o sétimo e último capítulo será onde as conclusões, considerações finais, limitações do estudo e recomendações para possíveis estudos futuros serão abordadas.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

2.1 O conceito de internacionalização de empresas

De acordo com Roque et al. (2019), tem havido uma tendência para considerar a internacionalização quase sempre como um processo evolutivo no qual uma empresa se vai tornando mais ativa e presente no mercado internacional.

Nesta direção, a palavra “Internacionalização” pode ser definida como um processo de maior grau de envolvimento das atividades de uma determinada empresa com o exterior, ou por outras palavras, por um processo de envolvimento maior em operações de carácter internacional (Welch & Luostarinen, 1988). No mesmo vetor de pensamento o termo pode ser caracterizado como um processo que ao mesmo tempo incorpora dois fatores centrais, um grau de envolvimento crescente de uma empresa num país estrangeiro, aliado a um crescimento sucessivo de operações em vários países (Johansen & Vahlne, 1977).

Sendo um pouco mais concreto com a definição da palavra, Freire (1997), defende que a internacionalização pode ser considerada como uma extensão das estratégias de produto e mercado a outros países, resultado de uma replicação total ou parcial da sua cadeia de valor existente.

No entanto, existem também outras opiniões que em certa parte discordam com o que foi referido anteriormente, visto que nas definições anteriores havia um ponto comum no qual se caracterizava a internacionalização por ser um “envolvimento crescente” ou “crescimento das atividades no exterior”. Em ambos os casos, não se considera a possibilidade de um desinvestimento numa operação internacional, num despedimento de pessoas ligadas a essas mesmas operações e muito menos um desinvestimento no produto que como consequência pode ter uma internacionalização da sua produção para um país onde a mão de obra seja mais acessível, nomeadamente os países designados de terceiro mundo.

A internacionalização pode não ser considerado um processo de crescimento, mas sim um processo de adaptação das operações de uma empresa aos mercados internacionais, visto que esta pode ser o resultado de uma redução nas atividades, podendo se estender a uma ou várias áreas funcionais da empresa (estrutura, recursos, estratégia, etc), (Calof & Beamish, 1995).

Numa outra perspetiva talvez mais atual, Üner et al. (2022), considera que as definições de internacionalização mais clássicas, estão de certa forma desatualizadas por não refletirem as mudanças sociais que ocorreram nas últimas décadas nomeadamente no que diz respeito à sustentabilidade e a um conceito introduzido pelos autores denominado por cadeia global de valor que se traduz pelo valor agregado pelas diferentes partes do mundo a um

determinado bem ou serviço produzido e apontam que a internacionalização é apenas uma nova atividade empresarial realizada ao longo da cadeia de valor da empresa e que tem repercussões em pelo menos dois países.

Por fim, como ficou demonstrado existem diversas perspetivas e visões acerca da definição do conceito de internacionalização de empresas sendo que, López (2020), conclui que esta não unanimidade acerca da definição do termo acaba por ser reveladora de que as empresas evoluíram e que a internacionalização nos dias de hoje não passa somente por ir para fora, mas sim implica que se adquiram novos recursos e competências.

2.2 Tendências estruturais da Economia Global

A globalização pode ser entendida como um fenómeno que implica uma integração não só económica, como social e política com o objetivo de criar interligações, mas que exige que haja de ambas as partes uma reciprocidade (Narula & Dunning, 2010).

Já de acordo com Held et al. (1999), este termo pode ser definido como um alargamento, aprofundamento e uma aceleração do processo de inter-conectividade global.

Existem diferentes visões acerca deste tema, sendo que algumas consideram que a globalização tem efeitos muito positivos naquilo que é o crescimento económico, pois as empresas através deste fenómeno podem aproveitar as oportunidades das economias de custos, aumentarem quotas de mercado e aprenderem acerca dos riscos associados a maior concorrência (Narula & Dunning, 2010).

No entanto existem outros prismas de análise que podem ser considerados menos abonatórios em relação a esta temática, como a de Zhang et al. (2022), que defendem que a globalização pode acentuar as desigualdades nomeadamente ambientais entre países ou regiões mais desenvolvidas em relação às menos desenvolvidas, pois o país considerado mais avançado opta por transferir a produção de certos produtos mais lesivos para o meio ambiental para países menos desenvolvidos, onde a legislação nesta matéria é menos "apertada", ao invés de os produzir internamente sendo que posteriormente acaba a importá-los para consumo doméstico.

Ainda no seguimento desta temática, verificou-se principalmente a partir da crise financeira de 2008, o surgimento de um novo fenómeno usualmente apelidado de "Desglobalização" que se caracteriza principalmente por uma redução significativa do comércio internacional (Flores & Serna, 2022).

Segundo o mesmo artigo esta situação agravou-se devido a vários fatores entre os quais, o surgimento do protecionismo em várias regiões e países, o controlo na imigração, barreiras às importações e aumento das tarifas em vários bens e serviços resultado da intensificação da guerra comercial entre as duas superpotências da atualidade, Estados Unidos da América e República Popular da China.

Na literatura mais recente é em larga parte apontada esta desaceleração do comércio global, reforçando a ideia de que o mundo entrou numa nova era de globalização iniciada após a crise do *subprime* em 2008, como referido anteriormente, caracterizada por muitas mudanças e crises estruturais como a pandemia do Covid-19, a guerra na Ucrânia ou a saída do Reino Unido da União europeia entre outras. De acordo com Vlados et al. (2022), este fenómeno tem se caracterizado por uma maior multipolaridade nas relações internacionais e uma disseminação de crises estruturais e perspetivas de desenvolvimento onde se constata também cada vez mais a assinatura de acordos internacionais de comércio a nível regional.

Por fim resta-nos considerar aquela que pode ser considerada a outra face da moeda, a regionalização, que de acordo com Richard (2014), pode ser encarada como um processo espontâneo em que determinadas regiões ou países criam relações de interdependência, que normalmente têm origem em fluxos económicos e sociais que ocorreram de forma natural, ou seja, não dependem de nenhum tipo de estratégia política.

Em direção contrária a regionalização pode ser caracterizada como um processo espontâneo e que ocorre de fatores naturais, ou seja, um processo de mudança de um ponto em que havia pouca ou nenhuma cooperação para um ponto em que existe um delinear claro de uma cooperação, integração e convergência em várias matérias como a cultura, segurança, acordos económicos ou outros, entre uma determinada região ou grupo de países (Schulz et al., 2001).

Num outro prisma, e principalmente no mundo atual, a regionalização pode ser vista numa ótica do produto e na realidade do comércio e trocas comerciais entre países, podendo ser caracterizado como uma mudança no país de origem da produção de um determinado bem, intermédio ou final, ou seja, acontece quando um produto não é mais adquirido globalmente, passando a sua aquisição para um novo país de origem onde a compra é realizada numa região mais restrita (Zhang et al., 2022).

2.3 Motivações/Razões para a Internacionalização

De acordo com Duninng e Lundan (2008), a principal motivação para as empresas entrarem em mercados internacionais é a lucratividade a longo prazo pois, para além da empresa puder obter lucros extra através dessa entrada, possibilita também que esta possa ter um efeito positivo na rendibilidade global da empresa através de uma redução de custos ou de um aumento da competitividade da empresa.

Para além do referido anteriormente existem alguns pontos comuns em determinados estímulos que podem ser motivadores das empresas iniciarem os seus processos como é o caso da lucratividade, diversificação do risco ou vontade dos órgãos gestores.

A diversificação do risco é também um impulsionador da internacionalização das empresas tanto do lado dos custos como o lado dos benefícios pois, uma empresa que

beneficie de presença em mais mercados pode ajudar as mesmas a dependerem menos do mercado doméstico e consequentemente das suas possíveis flutuações económicas em matérias de custos e benefícios (Hitt et al., 2016).

Outro fator comum em vários artigos revisitados é o facto de a vontade e conhecimento dos órgãos decisores de uma empresa, bem como de todas as partes interessadas, acerca do tema da internacionalização constitui um forte catalisador na iniciação de uma entrada em mercados externos. As empresas são mais facilmente motivadas a entrar num processo de internacionalização se assim for a vontade dos *stakeholders.* independentemente de possíveis incentivos no ambiente envolvente à empresa (Dunning & Lundan, 2008).

Num prisma diferente é também possível dividir as motivações para a internacionalização em dois grupos, motivos internos e motivos externos, sendo que nos internos se incorporam fundamentalmente motivações como aumento dos lucros e crescimento de negócio já referidos anteriormente, e nos externos, a concorrência elevada e a limitação dos mercados internos bem como a possibilidade de proximidade aos clientes e principalmente aos fornecedores são as principais motivações que incitam as empresas a tomar esta decisão (Nurfarida et al., 2022). Ainda segundo os mesmos autores, tanto as motivações externas como as internas são fortemente influenciadas pela capacidade de recursos que a empresa tem à sua disposição e competência dos órgãos decisores/gestores.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, mas apresentando uma solução distinta, Barłożewski e Trąpczyński (2021), defendem que as motivações têm origem em quatro grandes grupos, os motivos de procura de novos mercados, os motivos institucionais (melhores condições para realizar atividades económicas), os motivos de procura pela eficiência (reduzir custos e aumentar a rentabilidade) e por fim as motivações associadas às pressões competitivas (obtenção de vantagens competitivas como tecnologia o *know-how* inexistentes no mercado de partida).

Outros artigos enfocam mais os modos de entrada ou modelo utilizados para descreverem um padrão de motivações que leva as empresas a iniciarem um processo, por exemplo, segundo Dunning (1980), e o “seu” paradigma de OLI que será explorado com mais detalhe no próximo capítulo, defende que uma empresa é motivada a fazer um investimento direto estrangeiro, um dos vários modos de internacionalização, quando tem em sua posse as vantagens de *Ownership* (O), *Location* (L), e *Internalization* (I). Já as empresas apelidadas de *Born Globals*, são motivadas desde uma fase embrionária a internacionalizarem-se, pois são movidas pelas suas vantagens competitivas e pela sua vontade intrínseca de se estabelecerem rapidamente nos mercados internacionais (Cavusgil & Knight, 2015).

Apesar de na literatura revisitada não ser possível chegar a um consenso quanto aos fatores que mais motivam as empresas a realizarem uma internacionalização de referir que Leonidou (1995), através da sua pesquisa revisitando 30 estudos empíricos direcionados a

empresas europeias e norte americanas, foi o que teve mais perto de chegar a um consenso no que diz respeito a este tema, conseguindo reunir um conjunto de motivadores através de um ranking identificando os quatro grandes estímulos comuns a essas empresas, sendo que em primeiro lugar ficou o pedido inesperado de encomendas de mercados internacionais, seguido da capacidade produtiva desperdiçada, da saturação do mercado doméstico e da possibilidade de fazer lucros extras.

Por último, como é possível constatar, apesar dos esforços feitos para tentar identificar um padrão comum no que diz respeito às motivações, os estudos realizados até ao momento têm se revelado bastante dicotômicos não conseguindo identificar uma matriz comum de comportamentos entre as empresas e os vários cenários (Dunning & Lundan, 2008).

2.4 Modelos e Teorias de Internacionalização

Ao longo de várias décadas foram sendo conceptualizadas diversas teorias e modelos acerca da internacionalização de empresas. Para não explorarmos exaustivamente este tema, vamos destacar as consideradas seis maiores referências no que diz respeito a esta matéria.

Começando pelo Modelo Eclético-Paradigma de OLI introduzido por Dunning (1980), este assenta em três princípios fundamentais que resulta das suas siglas, (O) *Ownership*, que é relativo às vantagens de propriedade que uma empresa tem relativamente à concorrência seja em, marca, *know-how*, tecnologia, acesso ao mercado, entre outras, (L) *Location*, que diz respeito às vantagens que uma empresa pode retirar de uma localização comparado com a concorrência em termos de fatores como custos com transportes ou mão de obra, recursos ou acessibilidade e por último, o (I) *Internalization*, que são as possíveis vantagens que uma empresa retira em internalizar as suas atividades em alternativa a terceirizá-las, gozando assim de maior autonomia e maior controlo de custos dos seus recursos. O autor conclui que se uma empresa beneficiar destas três vantagens deve internacionalizar-se pela via do IDE, e que se isso não se verificar, o modo de entrada num novo mercado deverá ser por uma outra via.

Relativamente ao paradigma pode se considerar que o mesmo deriva da Teoria da Internalização desenvolvida por Buckley e Casson (2016), que resumidamente defendiam que uma empresa deve internacionalizar as suas operações se o benefício de as internalizar for maior que o custo das externalizar, ou seja a sigla “I” do paradigma de OLI. Dunning (1980), adicionou posteriormente a essa teoria as siglas “O” e “L”, as vantagens específicas da empresa e as vantagens de localização respetivamente para assim estender esta teoria até ao paradigma de OLI.

Já o Modelo de Uppsala (Figura 2.1) centra-se num binómio entre conhecimento e responsabilidade, ou seja, defende que quanto maior for o conhecimento que uma empresa adquira relativamente a um mercado maior será o seu comprometimento e responsabilidade

para com o mesmo. Johanson e Vahlne (1977), afirmam que este é um processo gradual, de pequenos passos ao invés de se fazer um grande investimento na sua produção e operações fora do seu país de origem e que à medida que a empresa ganha experiência nos mercados e operações internacionais por via da sua internacionalização vai eliminando as amarras psicológicas resultado da distância física e cultural relativamente ao mercado de destino e torna-se uma empresa mais capaz e atenta a oportunidades nesse mesmo mercado.

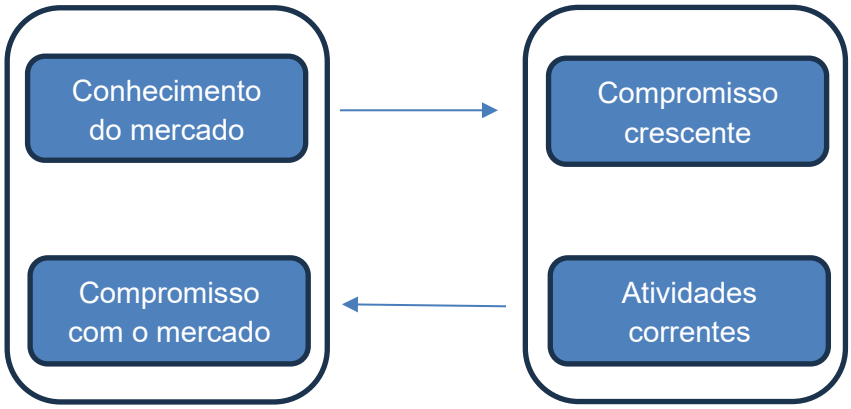


Figura 2.1: Requisitos do Modelo de Uppsala
Fonte: Autoria Própria

A teoria de redes é outra alternativa às anteriormente referidas, que de acordo com Johanson e Mattsson (2013), defendem que um processo de internacionalização é simplesmente uma rede de negócios e conhecimentos que abre portas a esta possibilidade. Afirmam que se uma empresa construir um conjunto de relacionamentos com outras organizações, clientes e fornecedores esta denominada rede de negócios pode abrir portas a novas oportunidades de internacionalização influenciando assim a própria estratégia da empresa, pois estas ligações podem reduzir riscos associados ao processo. No seu estudo Hakansson (2015), reforça esta ideia e acrescenta que esta rede de relacionamentos com os todas as partes envolventes ao redor da empresa (clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, etc) pode permitir o acesso da empresa a um conjunto de recursos vitais para a persecução da sua atividade.

Quanto à Teoria das B*orn Globals*, é a linha de pensamento, mais recente referida neste tópico. Segundo Cavusgil e Knight (2015), o conceito de *Born Globals* descreve empresas que desde a sua fundação ou início de atividade se internacionalizam imediatamente, pois a sua natureza e gestão é voltada para o crescimento internacional. Esta atitude deve-se particularmente ao facto de estas empresas entrarem em nichos de mercado muito específicos onde existe um crescimento muito acelerado e onde existe também uma

integração global grande nesse nicho em específico, ou possuírem uma tecnologia ou inovação avançada que lhes permite entrar em novos mercados quase instantaneamente.

Por fim, temos a Teoria do ciclo de vida do produto (gráfico 2.1) desenvolvido por Vernon (1992), que argumenta que os produtos ao longo da sua vida de produção passam por diferentes etapas de desenvolvimento. Na primeira fase de introdução do produto este é produzido no país de origem, segue-se uma fase de crescimento onde as vendas começam a aumentar exponencialmente, posteriormente existe a fase de maturidade do produto onde o mesmo já está estabelecido no mercado e onde muitas vezes a sua produção é transferida/ internacionalizada para outros países nomeadamente os considerados de países de terceiro mundo onde a mão de obra é mais barata aproveitando assim as economias de escala e uma evidente redução nos custos de produção. Por último, a fase de declínio onde as vendas começam a decrescer e onde o produto eventualmente acabará por ser retirado do mercado.

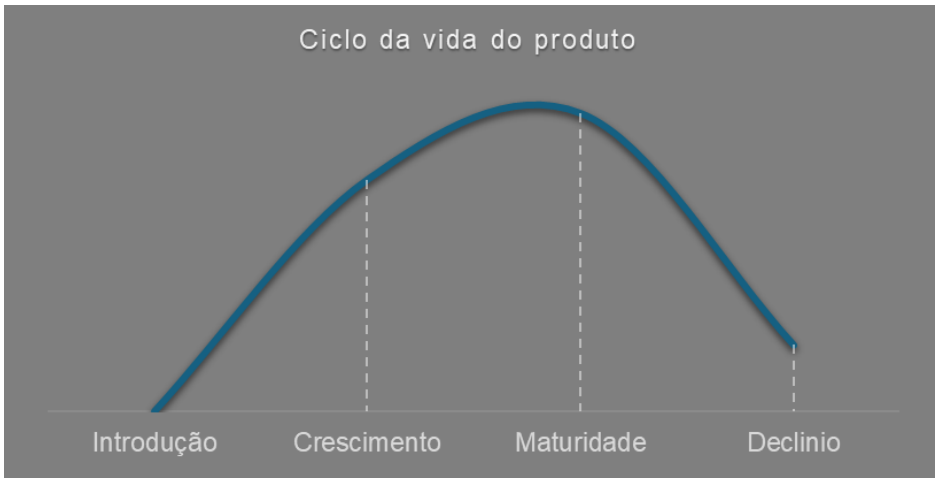


Gráfico 2.1: Ciclo de vida do produto de Vernon

Fonte: Autoria própria

2.5 Estratégias de Internacionalização

A estratégia desempenha um papel fundamental naquilo que é a atividade de qualquer empresa, pois esse planeamento implica o estabelecimento de objetivos claros e a estratégia é o meio para os atingir (Shaw, 2012).

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2002), e também Cavusgil et al. (2014), podem ser adotadas quatro tipos de abordagens estratégicas pelas empresas: i) Estratégia Internacional, é normalmente utilizada numa fase inicial e consiste em manter centralizada no país de origem as operações e os órgãos decisores tendo como objetivo transferir *know-how* e o conhecimento para países menos avançados através de licenciamentos ou exportações; ii) Estratégia Multinacional ou Multidoméstica, consiste em criar subsidiárias nos mercados destino e dar-lhes grande autonomia do ponto de vista decisório para que estas possam

desenvolver produtos e as suas operações de acordo com a procura e necessidades locais. Esta estratégia integra melhor as empresas nos mercados em que estão presentes apesar de tirar proveito das economias de escala; iii) Estratégia Global, foca-se na sua génese em aproveitar ao máximo as economias de escala, através de produtos e processos de produção estandardizados, sendo que os órgãos de gestão e controlo são centralizados na empresa mãe no país de origem para aumentar a eficiência e integração global; iv) Estratégia Transnacional, esta é mais difícil de implementar, pois é uma estratégia que pretende combinar uma adaptação local com uma eficiência global. De maneira a poderem enfrentar mercados globais cada vez mais competitivos, as empresas criam uma "rede integrada" que se foca em ligar todos os intervenientes da rede seja local ou global com o intuito de transferir *know-how* de forma mais rápida e a menos custo.

Bartlett e Ghoshal (1991), reforçam ainda que de entre as várias estratégias enumeradas aquela que garante maior possibilidade de as empresas terem sucesso nos seus processos de internacionalização é a estratégia Transnacional. Os autores oferecem uma panóplia de características que tanto as empresas como os órgãos decisores devem possuir para poderem implementar esta estratégia. Entre os quais as empresas necessitam de ter uma estratégia global, tanto ao nível de gestão de recursos e ativos como na coordenação transfronteiriça entre as várias empresas do grupo.

Os gestores das várias subsidiárias localizadas nos mercados de destino devem agregar um conhecimento da cultura local, com a capacidade de implementar as estratégias da empresa. Por fim, os órgãos de topo das empresas devem conseguir simultaneamente dar direção e propósito às estratégias da empresa, bem como elevar a sua performance e garantir uma renovação contínua da empresa (Bartlett & Ghoshal, 2002).

Já no trabalho realizado por Verbeke (2013), o mesmo identifica três grandes limitações ao trabalho desenvolvido por Bartlett e Ghoshal. A primeira limitação prende-se com o facto de o modelo apresentado ser dividido entre quatro categorias ser demasiado rígido, visto que é difícil encaixar as empresas em categorias específicas. A segunda limitação é que o modelo deveria ser mais pormenorizado e não classificar a importância estratégia do mercado em questão e das competências da empresa em categorias, mas sim ir mais além. Já a terceira limitação é não distinguir a importância da envolvente do país que a empresa pretende internacionalizar como um mercado de entrada e como mercado de saída.

Direcionando esta temática para a realidade portuguesa, no estudo realizado por Crespo et al. (2020), são sugeridas e analisadas a relação de algumas estratégias comuns na internacionalização de empresas com o impacto que estas mesmas podem ter na performance das empresas entre as quais a estratégia de inovação, ou seja entrar num novo mercado trazendo uma inovação num produto ou serviço, diferenciação na estratégia de marketing, diferenciação na qualidade e por último a estratégia de liderança de custos. Ora o

autores concluem que apesar de os dados evidenciaram que a diferenciação por inovação é aquela que se traduz a melhor performance, no caso das empresas portuguesas as mesmas optam por se focar principalmente nas estratégias de diferenciação de marketing e qualidade dos produtos/serviços, pois as empresas portuguesas não investem razoavelmente em investigação e desenvolvimento consequência da falta de um sistema nacional de inovação mais eficiente aliado aos mercados de destino que se caracterizam por uma concorrência acérrima de outras empresas nesta vertente. Adicionalmente a estratégia de liderança de custos também não é a solução visto que a concorrência internacional proveniente de empresas de países em desenvolvimento torna impossível a uma empresa portuguesa liderar nesta matéria.

2.6 Modos de Entrada

O modo de entrada que uma empresa utiliza depende dos seus objetivos e estratégias planeadas e é importante escolher o modo mais adequado de acordo com as mesmas, com vista a gerir de melhor forma a incerteza nos mercados internacionais (Ahsan & Musteen, 2011).

Esta escolha pela forma com que as empresas consideram ser a mais correta para entrar num mercado é também influenciada por fatores relacionados com o risco, a flexibilidade e velocidade do processo, as possibilidades de controlo e a gestão de recursos da empresa (Schmid, 2018).

Existe um conjunto diverso de opções no que diz respeito a modos de entrada em mercados internacionais, no entanto segundo Kuraś (2023), subdivide estas opções em três grandes grupos: i) Exportação; ii) Contratação; iii) Investimento Direto Estrangeiro.

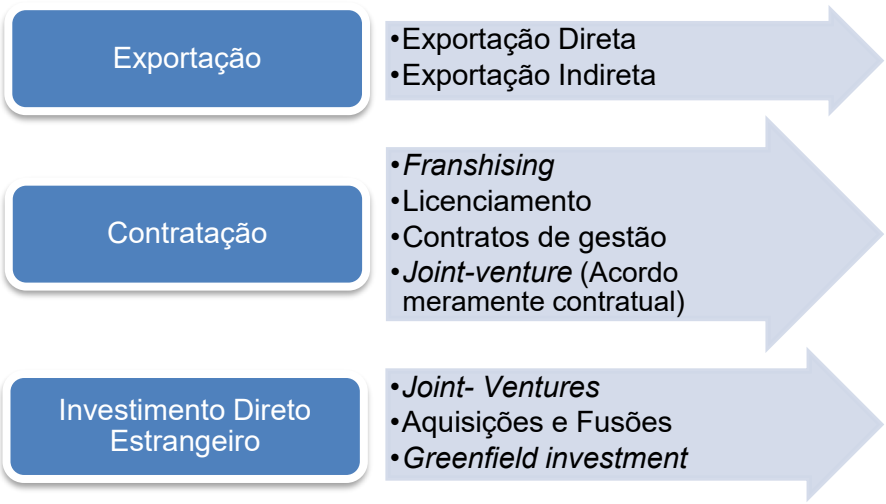


Figura 2.2: Modos de entrada em mercados internacionais

Fonte: Autoria Própria

A exportação é a forma mais simples de entrar num novo mercado, consistindo na venda de bens ou serviços produzidos no seu país de origem e vendidos para clientes nos mercados de destino, sem que a empresa tenha presença física nesse mesmo mercado (Schmid, 2018).

De acordo com Kuraś (2023), as exportações podem ser divididas em dois tipos, direta e indireta. Na exportação direta, a venda é feita diretamente da empresa ao cliente através de por exemplo uma filial, permitindo um maior controlo por parte da empresa em toda a linha de operações apesar de este método acarretar mais riscos e custos. Na exportação indireta, implica que exista um intermediário entre a empresa que produz os bens e o cliente final. A empresa exportadora vende os seus produtos a uma outra empresa intermediária, atuando como um distribuidor, que por sua vez os venderá aos clientes finais. Os riscos e custos na exportação indireta serão menores, bem como o controlo por parte da empresa exportadora em todo o processo.

Outro modo de entrada no mercado internacional é através da contratação que inclui formas de cooperação entre empresas como o *franchising*, licenciamento ou contratos de gestão. O licenciamento é provavelmente um dos mais relevantes entre os descritos, que consiste num acordo de cedência de um conjunto de bens intangíveis como uma marca, patente, tecnologia ou *know-how* entre o licenciador que os cede e o licenciado que paga uma taxa ou *royalties* para ter o direito de os usar (Schmid, 2018).

Quando a escolha recai neste tipo de modo de entrada normalmente está associado ao facto de o mercado escolhido ter elevadas barreiras à entrada de novas empresas como tarifas altas, custos de transporte elevados ou riscos políticos grandes (Kuraś, 2023).

Por fim, o IDE é a forma mais avançada de internacionalização de uma empresa. Envolve um grau de compromisso e investimento grandes, sendo que é o mais elevado de todas as formas discutidas com objetivo de obter um total e duradouro controlo de gestão de todas as atividades. O IDE pode se dar por via de uma *joint-venture*, uma aquisição ou fusão de empresas subsidiárias ou um investimento de raiz que seja totalmente controlado pela empresa que iniciou o processo, expandindo assim a empresa para o exterior. No caso da *joint-venture* importa realçar que numa fase inicial poderá ser um acordo puramente contratual entre as partes envolvidas, não implicando qualquer investimento financeiro. Já numa fase mais avançada, este modo de entrada pode ser considerado IDE, quando para além do acordo contratual existe um investimento numa nova empresa constituída pelas partes integrantes no exterior (Kuraś, 2023).

De destacar um último modo de entrada que ainda não foi referido que são as alianças estratégicas, que consiste numa colaboração entre duas ou mais empresas para trabalharem em objetivos e áreas previamente estabelecidas entre os parceiros de forma a se tornarem mais competitivos no mercado em que estão inseridos (Schmid, 2018).

2.6.1 Um olhar sobre as *Joint-Ventures*

Em linhas gerais uma *joint-venture* é um modo de entrada que é caracterizado por duas ou mais empresas que se juntam através de um acordo comercial, uma aliança, ou até mesmo uma fusão entre as empresas numa nova, em que ambos os lados contribuem com capital, recursos, *know-how* e mão-de-obra (Schmid, 2018).

Outra visão sobre o assunto é que este modo de entrada pode ser caracterizado como um agregado de ativos estratégicos por parte de duas empresas com o intuito de que em ambos os lados, não se perca a independência e ao mesmo tempo se evite os custos que resultam da integração de duas estruturas diferentes (Debelis & Pinelli, 2020).

De acordo com Kuraś (2023), o sucesso de uma *joint-venture* depende essencialmente da escolha do parceiro certo, e também da capacidade de ambas as empresas chegarem a um acordo claro entre si quanto à distribuição dos riscos e também da delineação de objetivos concretos, sendo que o autor considera que este modo específico tem como suas principais vantagens a possibilidade de aproveitar economias de escala, ultrapassar barreiras à entrada no mercado destino, e diminuir os custos de transação.

Por vezes a incerteza acerca do mercado de destino desincentiva o uso deste modo de entrada (Ahsan & Musteen, 2011). Em mercados que são economias em desenvolvimento devido muitas vezes à incapacidade de as instituições protegerem direitos de propriedade intelectual, este modo de entrada não é o mais apropriado (Dikova & Witteloostuijn, 2007).

No entanto, sendo que as empresas que planeiam operar no exterior procuram reduzir as incertezas, de acordo com Rocha et al. (2022), as *joint-ventures* podem permitir às partes integrantes complementarem-se em termos de recursos e capacidades, o que consequentemente reforça as suas forças e diminui as suas debilidades.

Numa situação em que uma empresa nova é constituída e em que os riscos e decisões são igualmente partilhados ou seja 50/50, esta partilha pode funcionar como um incentivo a que ambas as empresas cheguem a um consenso e a soluções quando estão perante situações em que discordam entre si (Friedman et al., 1971).

Em ligação com o próximo capítulo, onde serão abordados os riscos inerentes a um processo de internacionalização com especial foco no risco cultural, segundo Kogut e Singh (1988), afirmam que quanto maior são as diferenças culturais entre o país de investimento e o país de entrada será mais provável a empresa recorrer a uma *joint-Venture* ou a um *greenfield investment*, do que a uma aquisição ou um tipo de contratação.

2.7 Riscos Inerentes à Internacionalização

Quando as empresas tomam a decisão de se internacionalizarem há que ter em conta os riscos que essa decisão acarreta.

Normalmente quando as empresas entram num mercado externo estão sujeitas a quatro grandes riscos que comumente na literatura existente sobre o tema se dividem entre Risco País, Risco Cultural, Risco Cambial e Risco Comercial.

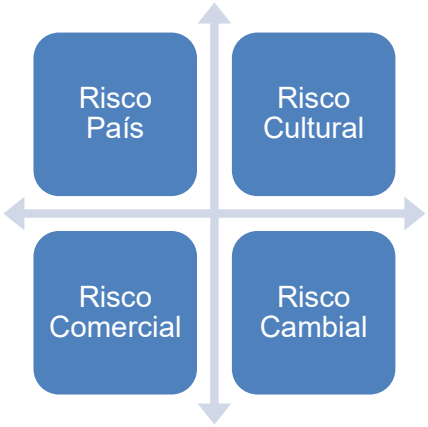


Figura 2.3**:** Riscos de Internacionalização

Fonte: Autoria Própria

Começando pelo risco país, este consiste numa situação em que uma empresa entra num mercado internacional e se depara com uma situação política e social instável, na qual as instituições desse país são frágeis e onde a legislação pode não ser a mais favorável para as empresas que pretendem entrar no mercado (Henisz, 2000). A corrupção, a falta de confiança nos governos desses países e a falta de leis que protejam a propriedade intelectual são exemplos destes riscos que influenciam diretamente a decisão de uma empresa em se internacionalizar ou não (Hitt, 2016).

Outro risco a ter em conta quando se toma a decisão de internacionalizar é o risco cultural, que se traduz muitas vezes na dificuldade de as empresas perceberem as preferências e os comportamentos dos consumidores bem como integrarem-se na cultura local (Hitt, 2016). Outros riscos associados podem ser a barreira linguística, mas também as diferenças no estilo de negociação (Leonavičienė & Burinskienė, 2022).

Quanto ao risco comercial está por vezes diretamente ligado ao risco cultural, pois a empresa que tem dificuldades em perceber as necessidades dos consumidores locais e a sua cultura acaba por afetar a capacidade de a empresa em ajustar ou direcionar os seus produtos ao mercado internacional por ser muito diferente do mercado doméstico (Kogut & Singh, 1988).

Por último, mas não menos importante o risco cambial, que usualmente se caracteriza pela flutuação da cotação da moeda do mercado de destino. De acordo com Henisz (2000), países que tenham políticas monetárias voláteis aumentam o risco cambial para as empresas internacionais e por consequência a sua decisão de entrar nesses mercados ou seja, um mercado onde a moeda local esteja muito descapitalizada acarreta custos cambiais maiores para as empresas.

2.7.1 Um olhar sobre o Risco Cultural

Passando um olhar mais detalhado pelo risco cultural, Hitt (2016), identifica uma ligação entre o risco cultural e risco país, pois de acordo com o mesmo, as instituições informais de um país são moldadas pela cultura local e que por sua a vez influenciam as instituições formais que como consequência final afetaram a decisão de as empresas se internacionalizarem para esse mercado visto que estas têm o poder de alterar ou criar legislação que possa ser benéfica ou prejudicial para as empresas entrantes.

Quando uma empresa toma a decisão de se internacionalizar, pressupõe-se que tenha um conhecimento sólido acerca do mercado de destino e as suas vicissitudes.

Neste contexto, Hofstede (1983), criou um modelo em que caracteriza os países de acordo com quatro pilares culturais de forma que as empresas consigam adequar de melhor maneira as suas estratégias aos riscos e características culturais que se avizinham no país escolhido. Os quatro pilares são i) Sociedade Individualista vs. Coletivista, sendo que há evidência neste estudo que sociedades individualistas evidenciam serem países mais ricos economicamente e coletivista mais pobres; ii) Distância ao poder, que está relacionado com o nível de autoridade, autocracia vs. democracia num país; iii) Forte ou fraca tolerância à incerteza, que caracteriza um país como sendo mais aberto em matéria de correr riscos e aceitar opiniões e visões diferentes, isto terá impacto na forma com o país investe, e atua em matéria legal também; iv) Masculinidade vs. Feminidade, este critério classifica os países como sendo impulsionadores da divisão social dos papeis da mulher e do homem ou vice-versa, dando uma visão de como a sociedade de um país atua e pensa nesta matéria específica.

As vantagens que inerem deste modelo de *Hosftede*, são a capacidade do mesmo em ser facilmente compreensível, ser quantificável, ser possível de aplicar em diferentes situações e conseguir promover comparações entre mercados constituindo assim um instrumento interessante para perceber os riscos culturais num determinado país quando uma empresa toma a decisão de fazer um movimento da sua atividade e operações para o exterior (Leonavičienė & Burinskienė, 2022).

CAPÍTULO 3

Metodologia Científica

Visto que esta tese de mestrado se centra no tema da internacionalização de empresas, nomeadamente no caso particular da Reify no mercado da Arábia Saudita, com o intuito de perceber como é que esta marca entrou no mercado saudita de forma particular e o porquê desta escolha recair nesta marca, a metodologia que foi utilizada é o estudo de caso.

No presente capítulo será descrita a metodologia escolhida, bem como os métodos e técnicas de recolha de dados e informações selecionados, que serão maioritariamente de cariz qualitativo, pois estas técnicas centram-se numa entrevista, na revisão da literatura realizada anteriormente, e em outras fontes de informação e documentos adicionais disponibilizados pela empresa em questão ou documentos públicos.

3.1 Abordagem inicial ao estudo de caso

Ao realizar uma análise empírica o investigador tem de ter em conta os seus objetivos, questões de investigação e particularidades da sua investigação, escolher uma metodologia a adotar com vista a desenvolver essa mesma análise. O estudo de caso é uma dessas opções que, pode ser distinguida de todas as outras formas por se tratar de uma investigação que se centra em algo específico, ou seja, é realizado todo um estudo intensivo à volta de algo que se considera bem definido, o denominado “caso” (Coutinho & Chaves, 2002).

Já de acordo com Yin (2009), aponta para a mesma direção, afirmando que um estudo de caso deve ser utilizado quando estão presentes dois pressupostos, o primeiro quando as questões de investigação estão feitas para se tentar perceber o “porquê” ou o “como” foi feito algo, e a segunda quando esse mesmo caso ou fenômeno é um cenário ou uma situação da vida real. O autor vai ainda mais além e vinca que os estudos de caso não são apenas um método ou uma técnica de recolha de informação, mas sim uma estratégia de investigação.

Este método de investigação para além de se focar num caso em específico, pode ser uma investigação feita a uma ou mais organizações, com o objetivo de captar a complexidade do objeto de estudo (Hyett et al., 2014).

Relativamente a esta metodologia por vezes é alvo de algumas críticas, segundo Tight (2017), aponta o carácter de generalidade, a falta de validade, bem como a sua falta de fiabilidade como principais lacunas. No entanto, existem opiniões divergentes no que diz respeito a este assunto, sendo que uma delas considera que este carácter de generalidade aliado ao facto de não ser necessário nenhum procedimento específico para realizar um estudo de caso, ao contrário do que acontece com outras metodologias, pode ser considerada uma qualidade, visto que permite que exista uma recolha de dados feita á medida do estudo de caso, mas também pode ser considerada uma fraqueza visto que muitas vezes abre a

porta a críticas, por falta de substância dos casos do ponto de vista de validade quantitativa (Meyer, 2001).

Segundo Priya (2021), os estudos de caso podem ser divididos em três tipos, descritivos, explicativos, e por último, exploratórios. Afirma que os casos considerados explicativos procuram causas ou fatores que levem a explicar um determinado fenómeno, sendo que o principal foco como foi exposto anteriormente neste capítulo por *Yin* é explicar o "porquê" e o "como" desse fenómeno acontecer ou não.

Na literatura existente há ainda outras concessões relativamente aos tipos de estudo de caso. Os mesmos podem ser classificados de acordo com Yin (2009), como casos únicos ou múltiplos, sendo que dentro destas duas dimensões, poderemos ter um *holistic case*, neste contexto tratando a empresa como um conjunto só, ou em alternativa um *embedded case*, que trata a empresa através de uma fragmentação em vários grupos.

3.1.1 Justificação científica

Tendo em conta que a natureza do tema desta dissertação é abordar a temática da internacionalização de empresas, faz todo o sentido utilizar a metodologia de estudo de caso para assim procurar da melhor forma se responder às questões de investigação.

Agregado a isto, visto que o "caso" em questão se tratar de um estudo de caso específico e representativo, ou seja, de acordo com a classificação de *Yin*, de dimensão única e holística pois a empresa irá ser tratada como um todo, para além do facto de se tratar de um fenómeno da vida real, reforça a ideia de que o estudo de caso é a melhor alternativa a ser implementada como metodologia nesta tese.

3.2 Quais são as questões de investigação?

Sendo esta tese um estudo de caso acerca da internacionalização de empresas e no contexto deste caso em específico, pretende-se analisar o processo de internacionalização da Reify, e perceber fundamentalmente através das duas questões de investigação, como é que a Reify se conseguiu internacionalizar para o mercado saudita oferecendo um serviço e não um bem ao consumidor final, e o porquê desta escolha feita por parte Sonae Sierra para entrar neste mercado ter recaído nesta marca.

Posteriormente nos seguintes capítulos serão dadas a justificações científicas acerca das técnicas e métodos que serão utilizados para recolher a informação e dados necessários para elaborar a análise empírica, assim como para responder às duas questões de investigação.

Posto isto, as duas questões de investigação desta tese são as seguintes:

- Como é que a Reify se conseguiu internacionalizar para a Arábia Saudita como prestadora de serviços e não de bens;

- Porque é que a escolha para a internacionalização recaiu sobre a Reify e que modo de entrada foi utilizado.

3.3 Informação Recolhida

3.3.1 Entrevista

A entrevista foi a principal técnica de recolha de dados e informação utilizada nesta tese, visto que houve a possibilidade de entrevistar um diretor da empresa que está por dentro de todo o processo de internacionalização que constitui o estudo de caso. Posteriormente nos próximos subcapítulos serão abordados todos elementos que constituem esta entrevista.

Segundo Cheron et al. (2022), a entrevista constitui um meio de recolha de informação versátil, classificando-a como objetiva, e também de algum modo hierárquica, no qual o entrevistador define um plano ou guião, de acordo com aquilo que pretende investigar.

Reforçando a ideia anteriormente referida, a entrevista é um dos principais meios de obtenção de informação em estudos de caso, e a mesma baseia-se numa conversa entre o entrevistador e o entrevistado, onde o entrevistador previamente obteve informação por parte do entrevistado que o mesmo estará disponível para a realizar (Naz et al., 2022).

Este meio de recolha de informação pode ter várias formas de ser aplicado, através de uma conversa verbal realizada pessoalmente entre o entrevistador e o entrevistado, mas também pode ser realizado ou por via questionário, enviado previamente por parte do entrevistador ao entrevistado, ou por via telefónica não existindo um contacto pessoal (Fontana & Frey, 2005).

Usualmente quando a entrevista é utilizada como meio de recolha de dados a mesma pode ser dividida em três tipos: entrevista estruturada, semiestruturada e não estruturada. No primeiro caso a entrevista é feita com um conjunto de questões pré-estabelecidas pelo entrevistador ao entrevistado, e onde o entrevistado tem pouco espaço de manobra para responder às perguntas, visto que as mesmas já estão de igual modo pré-estabelecidas (Fontana & Frey, 2005).

Já no caso da entrevista semiestruturada a grande diferença para a primeira é facto de as questões colocadas ao entrevistado serem perguntas de carácter aberto, ou seja, apesar de as perguntas irem na direção que o entrevistador pretende, este tipo de entrevista permite ao entrevistado responder de uma forma mais aberta sem ter pré-estabelecida um conjunto fechado de respostas. A grande vantagem que reside na adoção deste tipo de entrevistas, é a capacidade de se conseguir reunir informações com elevada validade qualitativa. Por último, as entrevistas não estruturadas, não há existência de perguntas previamente estruturadas sendo que o investigador apenas pretende discutir alguns temas do seu interesse (Kang & Hwang, 2021).

Sendo que o tipo de entrevista que foi utilizada na recolha de dados e informação para esta tese é do tipo semiestruturada, é importante referir que de acordo com Naz et al. (2022), é necessário identificar cinco pré-requisitos fundamentais à realização da mesma, sendo o primeiro a identificação das características necessárias à realização da entrevista que foram referidas anteriormente, segunda, utilizar conhecimento pré adquirido acerca do tema em questão, terceira, construir um guião para entrevista, quarta, testar esse mesmo guião e por último, apresentar um guião completo da entrevista semiestruturada.

3.3.2 Estruturação e justificação científica

Com vista à recolha de informação de carácter qualitativo, foi realizada uma entrevista semiestruturada a um dos diretores da Reify, sendo que a mesma foi realizada por via de videoconferência *zoom/teams*.

A entrevista teve lugar no dia 9 de Abril de 2025 entre o investigador e entrevistado, sendo que foi previamente estabelecido como assim ditam as características deste tipo de entrevista um guião, com perguntas previamente estruturadas e direcionadas para o interesse desta investigação, com o objetivo de recolher informação de elevado teor qualitativo e que foi fundamental para responder às duas questões de investigação, visto que o diretor escolhido para a realização desta entrevista está por dentro de todo o processo de internacionalização da empresa neste mercado. Do ponto de vista das respostas às questões que foram colocadas, foi permitido um regime de respostas abertas, com o objetivo de potenciar a dimensão qualitativa deste método de recolha de dados.

De destacar que tanto a revisão da literatura realizada anteriormente à data da entrevista, bem como a consulta e recolha de informação provenientes de documentos da empresa de carácter público e interno, foram fundamentais para apoiar a preparação e a estruturação da entrevista, bem como para reforçar os resultados retirados da entrevista e que foram centrais para a construção de uma análise empírica e correspondentes conclusões acerca deste estudo de caso.

3.3.3 Entrevistado

A pessoa que foi entrevistada no âmbito desta tese foi o engenheiro Hugo Fonseca, diretor de *Business Development & Cliente Care* da Reify. A escolha da pessoa ou pessoas a entrevistar é sempre fundamental nestas situações, e neste caso a pessoa escolhida e disponível é um dos diretores da empresa que constitui o caso de estudo desta investigação.

Tendo em conta que o engenheiro Hugo, esteve e está ativamente presente em todo processo que está a ser levado a cabo por parte da Reify na sua internacionalização no mercado saudita, é da mais fundamental importância realizar esta entrevista, pois do ponto de vista do conhecimento e *insights* que podem ser dados por parte desta pessoa, são dados

de elevada dimensão qualitativa, e que foram centrais para não só conduzir a análise empírica na direção certa mas também para se poder responder às questões de investigação.

3.3.4 Questões e guião da entrevista

Com o objetivo de tornar o desenrolar da entrevista da forma mais fluida possível, foi criado um guião de questões previamente estabelecidas, que permitiu ao entrevistado responder de forma aberta às mesmas, com vista a captar o máximo de informação acerca do processo de internacionalização da Reify.

Esta situação levou a que no decorrer da entrevista, fossem surgindo outras questões levantadas de ambos os lados que se consideraram pertinentes para esta investigação, e que no fim de contas enriqueceram ainda mais esta entrevista.

As questões colocadas na entrevista, focaram-se essencialmente em abranger três tópicos centrais, a dimensão empresa, a dimensão do mercado e a dimensão da concorrência com o objetivo final de captar informação privilegiada que permitisse desenvolver a análise empírica e responder às questões de investigação.

3.3.5 Outras fontes de informação primárias

De acordo com Bowen (2009), outras fontes de informação como as análises de documentos ou ficheiros podem constituir uma recolha adicional de informação e de dados relevante à investigação que corrobora ou valida os dados obtidos por meio de entrevistas de forma a estabelecer credibilidade.

Na mesma direção, quando é adotada a metodologia de estudo de caso, normalmente são utilizadas para além das entrevistas outras formas de recolha de informação, como arquivos, documentos oficiais ou questionários que podem servir, por exemplo, de suporte na preparação de entrevistas (Bowen, 2009).

Com isto dito, de referir que para além da entrevista como método de recolha de dados foram também utilizadas outras fontes de informação, entre as quais se destacam, em primeiro lugar, o recurso a revisão da literatura realizada sobre o tema da internacionalização de empresas, que constituiu uma forte base de conhecimento sobre esta matéria e auxiliou quer a elaboração da entrevista, quer a elaboração da análise empírica. Em segundo lugar, destacam-se o recurso ao uso de documentos complementares como estudos sobre este tema e notícias relevantes.

Em terceiro e último lugar, foram consultados documentos oficiais da Reify e da Sonae Sierra, com vista a solidificar as conclusões tiradas desta investigação.

CAPÍTULO 4

Apresentação do mercado saudita

A Arábia Saudita é um país que se localiza no médio oriente, nomeadamente na península arábica, sendo o maior país em área integrante da península, fazendo fronteira com inúmeros países nomeadamente, Iêmen e Omã a sul, Catar, Bahrain, Emirados Árabes Unidos a este, e Iraque, Kuwait e Jordânia a norte (CCIAP, 2025).

Atualmente o país é governado pelo príncipe *Salman bin Abdul Aziz*, e o sistema político é caraterizado desde a sua fundação por ser uma monarquia absoluta teocrática, onde a religião, nomeadamente o islão, desempenha um papel central naquilo que é a cultura, os valores da sociedade e a forma como é interpretada e conduzida a política no país (AICEP, 2024).

Do ponto de vista demográfico, a Arábia Saudita tem uma população de cerca de 33 milhões de habitantes, em que cerca de 30% a 40% são cidadãos de origem estrangeira, sendo que a capital do país, Riade é a mais densamente povoada com cerca de 7,6 milhões de pessoas. As regiões de Medina e Jeddah, localizadas ao largo do Mar Vermelho, são de seguida as áreas mais populosas do reino (General Authority for Statistics, 2024).

A grande dimensão da Arábia Saudita não se traduz só em termos territoriais, mas também em termos económicos, visto que o país é a maior economia árabe e é integrante do G20, grupo formado pelas 20 maiores economias a nível global. Com um PIB na ordem dos 1,07 triliões de dólares, a Arábia Saudita tem uma economia caracterizada pela sua dependência do petróleo e gás natural, sendo o segundo maior produtor e exportador do mundo de petróleo, tendo em sua posse cerca de 20% das reservas mundiais deste combustível fóssil. O país tem ao longo dos últimos anos unido esforços para promover o IDE, de forma a diminuir a sua dependência do petróleo, visto que este setor representa cerca de 73% das suas exportações (AICEP, 2024).

De seguida, veremos mais detalhadamente como é caracterizado o mercado saudita, bem com os seus traços a nível cultural, as suas dinâmicas, mas também as oportunidades e metas que o país tem para o seu futuro a médio e longo prazo, incluindo a sua relação comercial com Portugal.

4.1 Caracterização do Mercado Saudita

O mercado da Arábia Saudita ao longo das últimas décadas tem sofrido enormes transformações no que diz respeito ao IDE, às características dos consumidores e até à composição do seu mercado, registando um crescimento mais intenso da sua economia a todos os níveis nas últimas duas décadas.

Toda a estrutura de mercado do país é sustentada pela sua dependência do petróleo, e com vista a tentar inverter esta realidade o país tem feito enormes esforços no que diz respeito à atração de investimento estrangeiro para o país, destacando-se em 2021 um pico neste indicador na ordem dos 19,2 mil milhões de dólares em IDE atraído (*Trading Economics*, 2025a).

Relativamente ao que tem sido o crescimento económico da economia saudita nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência de crescimento sendo que em 2024 o crescimento económico se situou em cerca de 1,3% (*Trading Economics*, 2025b).

Em termos gerais, o mercado saudita é caracterizado por um ter um elevado consumo, havendo distinção entre a sociedade saudita e os expatriados provenientes de várias geografias, sobretudo de países indostânicos. O PIB per capita do país é bastante elevado, rondando os 35 mil dólares em 2024 (Banco Mundial, 2024), com os consumidores de origem saudita a valorizarem bastante a qualidade dos produtos, nomeadamente os denominados bens de luxo.

Enquanto o saudita tem um elevado poder de compra o mesmo já não acontece com os expatriados. O consumo via *online* tem um peso significativo na economia saudita, devido á importância que se dá á privacidade. Um ponto central nesta temática prende-se com o facto de como foi referido no anterior capítulo, a religião, nomeadamente o islão, estar muito presente no dia-a-dia dos sauditas, e isso reflete-se também na forma como o consumo é feito. Os valores islâmicos estão presentes em várias áreas de consumo, desde os produtos alimentares, ao vestuário e calçado, passando também pelos produtos de higiene pessoal, onde a certificação “Halal”, que significa permitido em árabe é fundamental para determinados produtos poderem ou não ser autorizados a serem consumidos, visto que têm de cumprir determinados padrões que não se distanciem dos princípios da lei islâmica (AICEP, 2024).

Quanto ao setor da indústria e o seu impacto na economia saudita, visto que o país tem investido bastante em atração de IDE procurando terceirizar a sua economia, o peso deste setor tem vindo a diminuir sistematicamente ao longo do tempo, sendo que atualmente tem um peso de cerca de 45%, em percentagem do PIB, em 2024 (*The Global Economy*, 2024).

4.1.1 Balança Comercial

No que diz respeito às importações na Arábia Saudita, registou-se o valor de 232 mil milhões de dólares de produtos importados em 2024, sendo que os principais produtos importados são máquinas e aparelhos, seguidos dos veículos e equipamentos de transporte. Nesta rubrica verificou-se que os maiores exportadores de produtos para a Arábia Saudita são, em primeiro lugar a China, seguidos dos EUA e Emirados Árabes Unidos (*Comtrade*, 2024).

Relativamente às exportações, o país registou um saldo de cerca de 305 mil milhões de dólares de produtos exportados em 2024, sendo que a maioria deste valor é atribuído à

exportação de petróleo e derivados, cerca de 70%/80% do total das exportações, seguindo-se produtos químicos, plásticos/borrachas, e metais comuns. Os países destinatários destas exportações são, em primeiro lugar a China, seguida do Japão, e Índia (*Comtrade*, 2024).

Concluiu-se com base nos dados apresentados, que o saldo da balança comercial na Arábia Saudita se encontra positivo, registando um superavit de cerca de 70 mil milhões de dólares em 2024, confirmando assim a tendência positiva da balança comercial do país ao longo das últimas décadas. De seguida, apresenta-se esquematizada num gráfico os dados previamente discutidos.

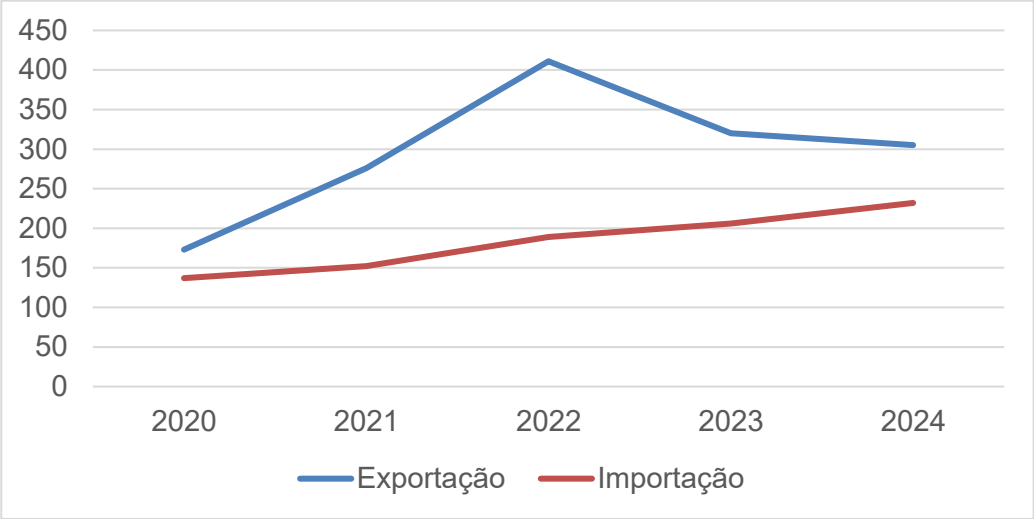


Gráfico 4.1: Balança comercial da Arábia Saudita (Valores em mil milhões de dólares)

Fonte: Autoria própria

4.1.2 Mercado do retalho e imobiliário

O setor imobiliário na Arábia Saudita tem registado um crescimento real e também um potencial de crescimento no futuro muito elevado, visto que este é um dos setores que constitui uma das prioridades para o programa do país denominado *Vision* 2030.

De acordo com o *Invest Saudi* (2025), estão programados até 2030 a disponibilização de 1,2 mil milhões de metros quadrados de área para construção neste setor, e 1,5 milhões de novas unidades residenciais disponíveis para construção usando novas tecnologias.

Quanto ao mercado de retalho imobiliário, também tem sofrido enormes alterações, visto que com a maior abertura do país ao exterior e a diminuição de restrições em algumas áreas comerciais, aliado a uma mudança nos hábitos de consumo dos cidadãos sauditas, preferindo o grande comércio organizado ao invés do comércio tradicional, tem alavancado o crescimento deste setor na economia do país.

Outro fator que contribui para esta tendência e que foi referido anteriormente é o aumento exponencial do comércio eletrónico, que acelerou estas mudanças de hábitos na sociedade

e criou também desafios às empresas que gerem e desenvolvem centros comerciais. As cidades do reino que registam atualmente maior área comercial neste setor são Riade, Jeddah e Damman (*Mordor Intelligence*, 2024).

Tendo em conta os fatores que já foram enunciados é de se destacar que o mercado imobiliário saudita para além de ter um enorme potencial de crescimento é também onde se encontra uma concorrência e competição grande, pois muitas das maiores empresas a nível mundial já marcam presença neste mercado.

A nível internacional existe por exemplo a presença de empresas como *Jacobs*, BIG, JLL, *Colliers,* entre muitas outras. A nível nacional este mercado já conta com a presença de algumas empresas portuguesas como a Mota Engil, a NLA, e a Promontório, espelhando bem a realidade e a dimensão que este mercado tem, conseguindo absorver praticamente todos os grandes *players* globais.

4.2 Relação luso-saudita

A relação entre Portugal e Arábia Saudita tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos, no entanto devido à distância geográfica, mas também cultural, esta não é ainda uma relação muito profunda em termos económicos como poderemos verificar com os dados de seguida apresentados.

No que diz respeito a assinaturas de acordos comerciais entre os dois países destacam-se principalmente, o acordo geral de cooperação e a convenção para evitar a dupla tributação em matéria de IRS.

Quanto ao primeiro acordo assinado em 2008, teve o objetivo de estreitar relações económicas, mas não só, também nas áreas da ciência, tecnologia, educação, turismo e desporto, promovendo a boa relação entre os dois países. Relativamente ao segundo acordo, que está em vigor desde 2016, teve o objetivo como o nome dos mesmo indica de eliminar a dupla tributação de impostos, nomeadamente IRS nos dois países (CCIAP, 2025).

Ainda sobre esta matéria em 2009, foi assinado um acordo de cooperação entre a CCIAP e a Câmara de Comércio e Indústria de Jeddah, com objetivo de ampliar as relações comerciais entre os dois países, abrindo portas a cooperação a nível económico e comercial, com intuito de apoiar e desenvolver o comércio, indústria e aparecimento de *joint-ventures* entre empresas de Portugal e da Arábia Saudita (CCIAP, 2025).

Quanto à relação deste mercado com o mercado português, tem-se verificado uma intensificação do comércio entre ambos os países, tanto do lado as exportações como do lado das importações, sendo que entre o período de 2018 a 2022, registou-se um aumento médio anual de cerca de 22% nas exportações e de 12 % nas importações, sendo que o saldo da balança comercial entre os países é negativo desfavorável ao lado português (INE, 2024).

Abaixo apresenta-se um gráfico que expressa estes dados descritos relativamente à relação luso-saudita.

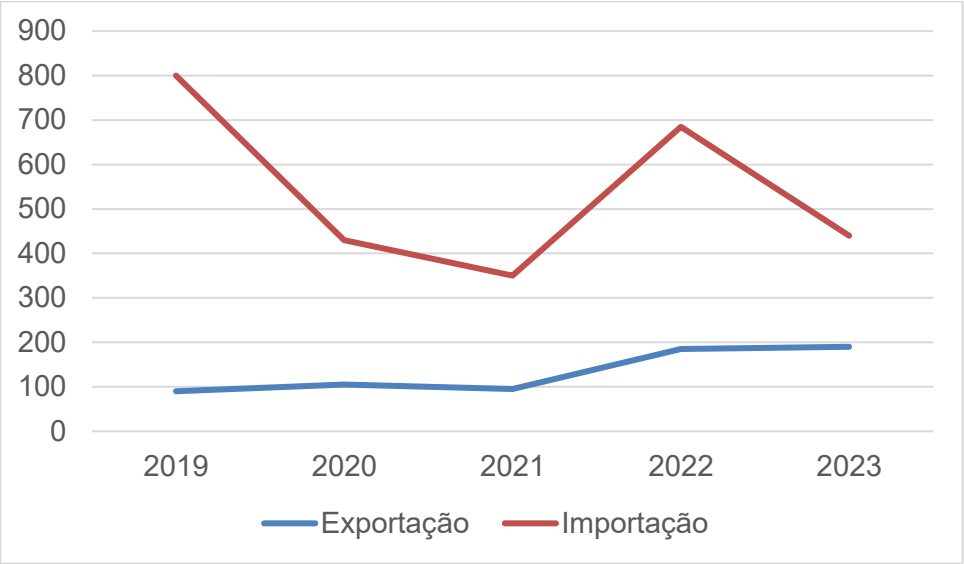


Gráfico 4.2: Balança comercial Portugal – Arábia Saudita (valores em milhões de dólares)

Fonte: Autoria Própria

4.3 *Vision* 2030

Em traços gerais o programa *Vision* 2030 tem como principal objetivo modernizar e reformar em toda a linha a economia e a Arábia Saudita enquanto país.

Introduzido em 2016, e delineado pelo Conselho Económico e de Desenvolvimento presidido pelo atual príncipe e primeiro-ministro *Mohammed bin Salman bin Abdulaziz Al Saud*, este programa assenta em três grandes pilares: em primeiro lugar estabelecer uma sociedade em evolução, através do fortalecimento dos valores islâmicos e providenciar oportunidades e uma vida confortável a toda a população; em segundo lugar, promover uma economia próspera, por via de um crescimento e diversificação da economia saudita juntamente com um aumento do emprego; e em terceiro lugar, ter uma nação ambiciosa, aumentando a eficácia e eficiência governamental, bem como a responsabilidade social do estado (*Saudi Vision* 2030, 2025).

Este programa tem vários objetivos, entre os quais estabelecer reformas que permitam que o país se afaste da sua dependência do petróleo e dos subsídios do governo, através de uma diversificação da economia e modernização das infraestruturas do país. Relativamente ao primeiro pilar referido, a Arábia Saudita tem o objetivo de aumentar exponencialmente o número de turistas. O país tem feito um enorme investimento nos chamados *giga projects*, com o objetivo de modernizar e criar praticamente cidades do zero. Financiado pelo fundo público de investimento, a Arábia Saudita tem planos para investir mais de um trilião de dólares em diversos projetos desta dimensão, destacando-se por exemplo o projeto *NEOM*,

na região de Tabuk, que consiste na construção de uma cidade inteira com um conceito totalmente diferente do que existe, com uma extensão linear de 170 km sem carros e ruas usando exclusivamente energias renováveis (*Saudi Vision* 2030, 2025).

Relativamente ao *Vision* 2030 compreende projetos de grande envergadura que exigem empresas especializadas, com *know-how* e *expertise* em várias áreas. Com o intuito de alcançar estes objetivos, o governo liderado pelo príncipe *Bin Salman* tem procurado atrair as melhores empresas internacionais nos diversos setores.

Quanto ao segundo e terceiro pilares, o reino pretende diversificar a economia através da educação, atração de investimento e inovação, sendo que o estado concederá privatizações e conceções a diversos ativos dos quais o estado saudita é proprietário como a *Saudi Aramco*, a empresa estatal produtora de petróleo. Agregado a estes fatores o país pretende que em 2030 o sistema educacional seja revitalizado, com o objetivo de ter pelo menos cinco universidades integradas no top-200 das melhores a nível global. Por último, a aposta na eficiência do estado é forte, sendo que de acordo com o programa serão promovidas práticas de transparência e zero tolerância para com a corrupção (*Saudi Vision* 2030, 2025).

CAPÍTULO 5

Introdução ao estudo de caso

Neste capítulo são apresentadas as empresas que incorporam o caso de estudo desta tese, pretendendo-se abordar o seu percurso histórico, bem como as reformulações que foram efetuadas em 2021, nomeadamente com a criação da marca Reify, e que são fundamentais para perceber o contexto atual da Reify e da Sonae Sierra.

5.1 Percurso histórico da Sonae Sierra

No final da década de oitenta, derivado á abertura de Portugal ao exterior, nomeadamente com a entrada do país na CEE em 1986, o mercado da distribuição e retalho sofreu enormes mudanças e teve ao mesmo tempo um crescimento exponencial, com os hábitos de consumo dos portugueses a alterarem-se drasticamente, onde a preferência pelo consumo e comércio organizado com o aparecimento das grandes superfícies comerciais, como os supermercados e hipermercados veio substituir o pequeno retalho essencialmente constituído por mercados e mercearias locais.

Com estas mudanças aliadas ao investimento da Sonae, nesta indústria, como foi o caso da abertura do primeiro hipermercado Continente em 1985, existia a necessidade de ser criada uma empresa que se especializasse no setor do retalho imobiliário com objetivo de gerir e desenvolver este mercado (Sonae, 2025).

É em 1989 que é criada a Sonae Imobiliária, detida a 100% pela Sonae, atualmente Sonae Sierra, juntamente com o primeiro centro comercial gerido pelo grupo, o Centro Comercial Modelo de Albufeira (Sonae Sierra, 2025).

Relativamente ao percurso histórico pelo qual a Sierra passou, o mesmo pode-se dividir em quatro fases distintas. A primeira fase compreendida entre o ano da criação da empresa em 1989 que se estendeu até meados de 2000, caracterizou-se por ser uma fase em que a ainda denominada Sonae Imobiliária cresceu e se solidificou como empresa líder no setor do retalho imobiliário, com abertura de vários centros comerciais ao longo da década de noventa de norte a sul de Portugal, destacando-se as aberturas dos centros comerciais do Colombo e do Vasco da Gama, em 1997 e 1999 respetivamente, que à data no caso do centro comercial do Colombo era o maior da Península Ibérica. No espaço temporal de 2000 a 2010, a Sierra passou por uma segunda fase onde a empresa iniciou a sua expansão internacional, dando o “pontapé de saída” logo no início do século, em 2000 nomeadamente com as entradas no mercado alemão e italiano. Este período caracterizou-se pela expansão internacional como foi referido, no entanto esta expansão deu-se em mercados geograficamente e culturalmente próximos do português, como o mercado europeu e mercado brasileiro, destacando-se uma presença muito forte da empresa no mercado espanhol, com diversos investimentos neste

país. Foi também neste período, mais precisamente em 2005, que a Sonae Imobiliária se passou a denominar pela primeira vez Sonae Sierra, com o objetivo de lançar as bases para uma marca a nível global.

A terceira fase iniciou-se em 2010 e teve continuidade até 2020, e marcou essencialmente uma mudança na abordagem da empresa ao mercado imobiliário. A Sonae Sierra começou a diversificar o seu portefólio, entrando em novos mercados, mas a maior mudança foi posicionar-se como um *player* integrado no mercado de forma vertical, incluindo prestação de serviços a clientes externos. Para além da construção e gestão de novos espaços comerciais a empresa virou-se em simultâneo para o fornecimento de serviços também nesta área (Sonae Sierra, 2025).

Por fim, a quarta fase iniciou-se em 2020, sendo que este período se caracterizou até à data por um reposicionamento da Sierra no mercado imobiliário. Com a criação da Reify, a qual falaremos com mais detalhe adiante neste capítulo, a Sonae Sierra ampliou a sua estratégia de fornecimento de serviços a clientes externos, passando a oferecer uma maior panóplia de serviços. A empresa expandiu-se também para outros setores de atividade para além do setor do retalho, como são os casos dos setores de habitação, saúde, hotelaria, educação entre outros (Reify, 2025).

A Sonae Sierra como foi referido anteriormente, é uma empresa que atua no mercado imobiliário nos mais diversos setores de atividade, e com o objetivo de estar envolvida em toda a cadeia de valor do setor imobiliário a empresa concebeu cinco pilares que considera essenciais para a persecução deste objetivo. De seguida vemos uma figura onde é possível perceber quais são estes cinco pilares e como estão divididos.

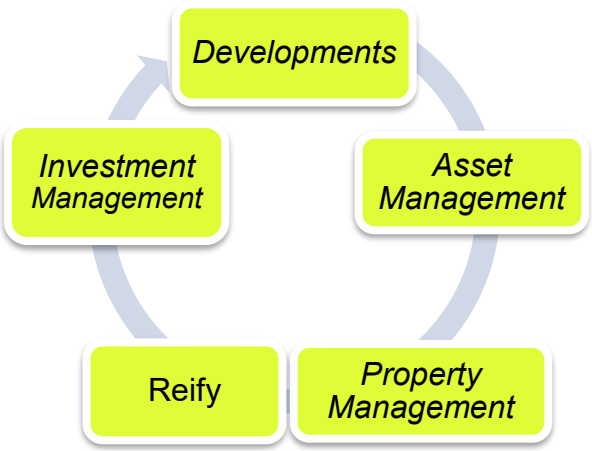


Figura 5.1: Pilares estratégicos da Sonae Sierra

Fonte: Autoria Própria

Quanto ao *investment management*, este pilar consiste em oferecer aos clientes uma gestão ou criação de investimentos de um determinado portefólio imobiliário, ajudando assim os clientes a potenciar ao máximo os seus benefícios e rendimentos através da experiência já adquirida ao longo dos últimos 20 anos. Já a divisão de *developments*, tem como objetivo fornecer todo o tipo de apoio relacionado com a execução de novos projetos imobiliários, desde a estruturação, estratégia, aquisição, financiamento e execução dos projetos. Relativamente ao *asset management*, como o nome do mesmo indica, esta unidade de negócio tem como propósito a gestão de todos os tipos de ativos imobiliários, proporcionando aos clientes um nível elevado de rendibilidade com um risco controlado. Algumas das iniciativas para a criação de valor focam-se na procura pela descarbonização e digitalização desta unidade de negócio.

Por último temos a Reify, a qual será explorada no próximo subcapítulo a detalhe, e a divisão de *property management.* Esta divisão tem como principal missão criar valor para todas as partes interessadas*,* através de uma oferta de serviços como *leasing*, consultoria e *market intelligence* (Sonae Sierra, 2023).

A Sonae Sierra é uma empresa global, com presença nos mais diversos mercados e com mais de 35 anos de experiência na gestão e desenvolvimento de ativos imobiliários nos mais diversos setores de atividade.

A empresa encontra-se dividida em três grandes áreas de atuação, os serviços de gestão de património imobiliário, a Reify e os serviços relacionados com a sustentabilidade e ESG, de forma a puder atuar ao longo de toda a cadeia de valor no mercado imobiliário (Sonae Sierra, 2025).

Relativamente à primeira área de atuação da Sonae Sierra, a mesma incorpora um conjunto de serviços a clientes externos como o leasing, marketing, *market intelligence*, consultoria e gestão de investimentos, com o propósito de maximizar o valor económico dos ativos, bem como customizar as estratégias de acordo com as necessidades dos clientes. Nesta área de atuação destacar que apesar de a maioria dos serviços prestados serem na área do retalho imobiliário, a empresa tem vindo a diversificar-se para outros mercados, como o residencial, uso misto, escritórios entre outros (Sonae Sierra, 2025).

A segunda área de atuação é a Reify, que através de uma visão inovadora e moderna projeta, gere e desenvolve novos projetos, nos mais diversos setores do mercado imobiliário, contando com envolvimento em mais de 370 projetos entregues em 35 países (Reify, 2025).

Quanto à terceira área de atuação da Sierra e que está ligada às duas anteriores, são os serviços de sustentabilidade e ESG. A empresa para além de fornecer este tipo de serviços de consultoria a clientes externos, incorpora também estas práticas no desenvolvimento das suas atividades, nomeadamente nas duas áreas de atuação descritas anteriormente. Esta

área de atuação oferece uma gama completa de serviços, desde otimização de recursos, a implementação de estratégias ESG, de alterações climáticas e de certificação de edifícios.

A Sonae Sierra conta com mais de uma centena de premiações na área da sustentabilidade, destacando-se as certificações de quatro e cinco estrelas atribuídas pelo GRESB desde 2009 (Sonae Sierra, 2025).

5.2 Reify

À medida que a Sonae Sierra se foi expandido quer no âmbito nacional, quer internacional, ao longo dos anos foram surgindo novos desafios e novos contextos no mercado imobiliário, e como consequência a Sierra teve de se reinventar, modernizar ou mesmo reposicionar no mercado ao longo deste percurso.

O ano de 2021 é marcado por uma dessas mudanças e reformulações na organização interna da empresa e na sua estratégia de abordagem ao mercado. Com o intuito de se reposicionar no mercado, surge a nova unidade de negócio da Sonae Sierra, de seu nome Reify com o lema "Somos Reify. *Urban Creators*", que veio substituir a antecessora Sonae *Development Services.*

A Reify surge com o intuito de oferecer um vasto leque de serviços necessários à criação e desenvolvimento de novos projetos, ativos e espaços urbanos que tenham aliados a si os conceitos de inovação, sustentabilidade e modernidade (Reify, 2025).

Atualmente a Reify está presente em mais de 35 países, com cerca de 370 projetos entregues até à data nos mais diversos setores do imobiliário, como planeamento urbano, multiusos, saúde, hotelaria, escritórios, residencial e retalho, contando com aproximadamente 200 profissionais com uma vasta experiência e *know-how* nesta área (Reify, 2025).

5.2.1 Áreas de atuação da Reify

Relativamente aos serviços que a mesma oferece, a Reify tem cinco áreas de atuação distintas que são: i) *Design* Conceptual e Arquitetura, onde o foco é transformar ideias e conceitos em edifícios, através da criação de projetos com carácter inovador e moderno aliado à sustentabilidade e necessidades locais, acompanhado por uma equipa multidisciplinar ao longo do projeto e colaborando com promotores, investidores e governos com vista a implementar soluções neste âmbito. Esta área oferece um conjunto de serviços como *master planning*, *design* de interiores, gráfico, iluminação, paisagismo, etc; ii) Engenharia, em que as equipas trabalham diretamente com os designers para construir projetos que maximizem a eficiência e performance a longo prazo, novamente aliado aos conceitos de inovação e sustentabilidade. Alguns dos serviços disponíveis nesta área de atuação são mecânica, comunicações, segurança e tráfego; iii) Gestão de projeto, em que o principal objetivo é fornecer serviços de gestão e desenvolvimento de projetos, que ajudem a gerir da melhor

forma os custos e duração, para conseguir desta forma cumprir com prazos e orçamentos, incluindo serviços como gestão de obra, consultoria e gestão de custos; iv) *Intelligence* e Estratégia, serviço que pretende ajudar na tomada de decisão estratégica, e tornar planos de negócio mais ajustados e eficazes através do conhecimento profundo do mercado e análise do mesmo, para desta forma garantir que essas mesmas decisões vão de encontro às procuras locais e às tendências do respetivo mercado. Esta divisão oferece um universo de serviços grande como estudos de viabilidade de mercado, posicionamento, análise de tendências, estratégia de produto, entre outras; v) Licenciamento e Planeamento urbano, a Reify tem especialistas que garantem que os projetos cumprem todos os requisitos legais, e que por sua vez estejam alinhados com os objetivos e visão do projeto em questão. Neste departamento os serviços oferecidos aos clientes vão desde gestão, planeamento e licenciamento urbano, a viabilidade urbanística e auditoria (Reify, 2025).

CAPÍTULO 6

Análise Empírica

No presente capítulo em linhas gerais serão apresentados e descritos os resultados obtidos provenientes de uma entrevista realizada a um dos diretores da empresa que constitui o estudo de caso, a Reify. O principal objetivo será expor os resultados e analisá-los fazendo uma "ponte" com os conteúdos da revisão da literatura anteriormente realizada, bem como com outros capítulos previamente desenvolvidos, para que num próximo capítulo relativo às considerações finais se possa retirar as devidas conclusões e sugerir recomendações para estudos futuros.

6.1 Introdução à entrevista

Com o intuito de enriquecer este estudo, bem como de responder às duas perguntas de investigação foi realizada uma entrevista (Anexo A) a um elemento que atualmente está totalmente por dentro de todo o processo de internacionalização da Reify no mercado saudita que constitui o tema desta tese.

Nos próximos capítulos será analisada na íntegra a entrevista realizada ao diretor de *Business Development & Client Care* da Reify, o engenheiro Hugo Fonseca, onde a partir dos conteúdos abordados na entrevista foi possível recolher conteúdos essenciais a este estudo.

O capítulo acerca da análise empírica especificamente no que diz respeito a esta entrevista, será dividida em diversos subcapítulos, para que de forma organizada e coerente possa ser exposta a análise e retiradas as devidas conclusões da mesma.

A entrevista foi realizada através de vídeo conferência, atendendo à disponibilidade do entrevistado, sendo que estruturação das perguntas teve um carácter semiestruturado visto, que existia previamente um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, mas foi permitido ao entrevistado uma liberdade de respostas ao longo de toda a entrevista, bem como a adição de outros assuntos/temas e perguntas por parte do entrevistado e do entrevistador que pudessem ser benéficos para o propósito deste trabalho.

Para além do que já foi referido anteriormente acerca dos objetivos que esta entrevista teve, foi procurado através das perguntas realizadas e dos temas debatidos, explorar como um todo o processo de internacionalização da Reify na Arábia Saudita, e para isso as perguntas foram direcionadas para se poder perceber quais os motivos/razões para esta internacionalização, como, e de que forma foi possível entrar neste mercado, nomeadamente no que diz respeito à estratégia adotada pela empresa, e ainda perceber como é que a Reify vê o mercado em que vai entrar e como que se vê a si própria inserida nele, para no fundo ser possível captar uma visão interna mas também externa de todo este processo.

6.2 Uma visão sobre o mercado saudita

Antes de entrarmos em maior detalhe relativamente aos temas desta tese, importa perceber numa fase inicial qual é a visão que a Reify tem ao olhar do seu diretor Hugo Fonseca sobre o mercado da Arábia Saudita.

O entrevistado classifica-o como um mercado em certa medida diferente do mercado português e europeu dado a distância geográfica, cultural e religiosa. Afirma que apesar de constatar isto o mercado tem "potencial para se adaptar a uma cultura de consumo mais europeia e mais diversificada, mas vai levar o seu tempo".

No que diz respeito ao nível de vida e às características dos consumidores neste mercado, Hugo Fonseca aponta sem hesitações, classificando-o como sendo um mercado em que existe, "alto poder de compra, elevado consumo, é um mercado onde existe, eu diria, muito poder de compra e muito consumo, bons salários, mas talvez um pouco desequilibrado, ou seja, ainda há uma franja da sociedade que não está nesta situação"

Em direção oposta afirma que apesar disto é um mercado em que ainda permanece algum "desequilíbrio" entre uma camada da população com muito poder de compra e outra camada com muito menos poder, e verifica-se também uma grande dispersão relativamente ao desenvolvimento do país nas cidades e nas zonas rurais onde a pobreza é mais sentida.

Tendo em consideração isto, o entrevistado conclui que apesar destes fatores a Arábia Saudita continua a ser um país muito atrativo para investir dado o elevado volume de negócios neste setor de atividade e dado o "muito potencial de crescimento porque o país tem bastante riqueza e está a desenvolver outras atividades, nomeadamente o turismo, alguma indústria, está a tentar diversificar-se do petróleo, ou dos recursos que vêm do petróleo."

Este último ponto é importante ser destacado pois como foi apresentado no capítulo 4 direcionado ao mercado da Arábia Saudita foi possível perceber nos dados apresentados que a Arábia Saudita tem vindo nos últimos anos a aumentar os seus esforços em reduzir a dependência da sua economia do petróleo e dos seus derivados.

6.3 Motivos de entrada no mercado saudita

A Sonae Sierra, como a sua unidade de negócio Reify, tem vindo a construir ao longo das últimas décadas uma vasta experiência internacional, contando com presença em vários pontos do globo, seja no continente europeu, africano, sul americano e asiático.

Em 2025, surgiu a oportunidade de entrar no mercado saudita, através de uma parceria com um player local que segundo, Hugo Fonseca é "diversificado", mas ao mesmo tempo "não é um *player* muito desenvolvido".

Hugo Fonseca, aponta algumas razões que levaram a Sonae Sierra a decidir entrar na Arábia Saudita, mas destacando em primeiro lugar que esta foi uma escolha única e exclusiva da empresa-mãe, a Sonae Sierra, e não de uma unidade de negócio que é a Reify, "a decisão

é da Sonae Sierra. Isto é só para clarificar que é uma decisão da empresa, não é uma decisão de uma unidade de negócio. O que foi feito foi uma decisão que implicava sobretudo esta unidade de negócio", afirma.

Posto isto, o mesmo afirma que apesar de a decisão tem de ser sustentada e ponderada de acordo com alguns fatores, que podemos considerar externos e importantes para entrar em qualquer mercado, como o mesmo aponta ser "uma decisão sustentada em vários fatores, que tem a ver com o mercado, a abertura do mercado a empresas estrangeiras, a facilidade de fazer negócio, a sustentabilidade desse negócio, a possibilidade de repatriamento de capitais", não tem hesitações na hora de indicar uma razão central para esta internacionalização, " foi o potencial de mercado e o crescimento que esse mesmo mercado tem tido" e reforçando a ideia de que "todos esses fatores são analisados, mas a decisão tem a ver sobretudo com o crescimento e potencial desse mercado", referindo que neste setor específico este facto é "muito evidente".

Tocando neste último ponto, como foi possível ver nos dados recolhidos acerca do mercado saudita no anterior capítulo 4, verificamos que através do programa "*Vision* 2030" existe um esforço grande por parte do governo da Arábia Saudita em diversificar a sua economia e fazer com que a mesma cresça e se torne próspera, o que pode impactar muito na área de atividade da Reify, pois como foi revisto neste capítulo, a criação dos denominados *giga projects* pode abrir muitas portas a novos projetos e trabalhos á Reify.

Como foi analisado na revisão da literatura também neste caso da Reify se verifica uma situação em a motivação para iniciar um processo de internacionalização se prende com a expetativa de lucratividade extra e de crescimento e diversificação de mercado (Dunning & Lundan, 2008), (Hitt et al., 2016), pois como considera o entrevistado o mercado saudita é talvez "o país do mundo onde se estão a passar mais atividades a nível de novos projetos imobiliários, seja em dimensão, seja em número."

Por último, a importância da experiência internacional que as empresas foram desenvolvendo e a vontade dos órgãos decisores, como exposto na revisão da literatura, de acordo com Dunning e Lundan (2008), confere às empresas uma capacidade de utilizarem este conhecimento e experiência como um forte catalisador para iniciação de uma entrada em mercados externos e para alcançar os seus objetivos.

6.4 Modo de entrada na Arábia Saudita

A Sonae Sierra ingressou no mercado da Arábia Saudita através de uma parceria com um parceiro local, adotando o modo de entrada de uma *joint-venture*, em que cada parte detém 50 % da nova empresa criada.

O parceiro local é o sheik Hamad N Al Sulaiman, que faz parte da família real saudita e tem um papel muito influente no mundo dos negócios da Arábia Saudita. De acordo com Hugo Fonseca existe uma aposta muito forte neste mercado, ao contrário do que aconteceu com outros em que a empresa apenas "atuou" no mercado. Segundo o próprio, existe um compromisso mais forte porque há um "sócio local, há a criação de uma empresa, há a expatriação de recursos e há um plano a cinco anos muito ambicioso".

Como foi abordado na revisão da literatura, a escolha pelo um modo de entrada num novo país, depende dos objetivos e estratégias da empresa, mas também na melhor forma de gerir a incerteza do mercado de destino (Ahsan & Musteen, 2011). Neste caso visto se se tratar de um mercado muito diferente do português e europeu, a escolha parece ser adequada dado à natureza da parceria, pois de acordo com Hugo Fonseca, este parceiro local "tem empresas, têm contactos, tem a rede, e o modo que nós escolhemos para entrar foi a criação de uma empresa conjunta", apesar de reconhecer que o mesmo está "um pouco atrás" no que diz respeito ao nível de "experiência daquilo que a Sonae é".

O entrevistado refere que "a porta de entrada" se deu por via da experiência que a Reify e a Sonae Sierra têm adquirida do mercado imobiliário de retalho, pois o mesmo adianta que o primeiro projeto foi "um projeto misto que tem hotelaria e retalho" em que o argumento foi "a Reify é especialista no retalho e por acaso há também um Hotel, o qual eles também sabem fazê-lo", acrescentando ainda que apesar deste projeto ser a porta de entrada a "intenção é diversificar" no futuro.

É importante reter que de acordo a literatura revisitada, numa situação como esta, onde existe participações igualitárias das duas partes, 50/50, este equilíbrio pode facilitar consensos e soluções quando existe desacordo entre as partes (Friedman et al., 1971), e corroboram também as conclusões de Kogut e Singh (1988), que é mais provável utilizar uma *joint-venture* quando as diferenças entre o país de investimento e o país de entrada são muito significativas.

Noutra perspetiva é importante referir que, países em vias de desenvolvimento, onde as instituições não são tão fortes e independentes, como é o caso da Arábia Saudita, a propriedade intelectual muitas vezes não se encontra devidamente protegida o que pode desincentivar este tipo de escolha de modo de entrada (Dikova & Witteloostuijn, 2007).

6.4.1 Parceiros e a sua importância

Como foi possível perceber ao longo de toda a entrevista e também da pesquisa efetuada previamente acerca do mercado saudita, é possível perceber imediatamente que é um mercado incrivelmente competitivo e em constante crescimento, sendo que as possíveis parcerias estabelecidas podem ser um passo muito importante para o sucesso de toda a atividade da Reify na Arábia Saudita.

Junto do entrevistado, foi possível recolher informações bastante relevantes acerca desta temática, visto que de acordo com o mesmo, têm sido estabelecidas cooperações com diversas empresas deste ramo de atividade e até mesmo com outras empresas portuguesas já presentes neste mercado, "são empresas portuguesas que conhecem o mercado".

O mesmo aponta como principais vantagens, o conhecimento local agregado à atividade, bem como a capacidade de a empresa poder aumentar ou diminuir a sua atividade de acordo com possíveis picos ou quedas de atividade, "a vantagem é que nós podemos rapidamente conhecer o mercado, conseguimos também muito rapidamente ganhar escala se for necessário. Imagina que nos adjudicam um projeto que é cinco vezes o Centro Comercial Colombo. Eu não vou conseguir contratar o triplo dos arquitetos que tenho hoje", reforçando a ideia de que na direção contrária esta situação pode ser também benéfica visto que "o *scale back*, que é no dia em que nós não tivermos trabalho, não temos de ter o custo da equipa toda, porque temos parceiros que podem entrar e sair conforme assegurar os nossos picos".

Estas parcerias também são vistas por parte da empresa como um complemento de conhecimento, experiência e *know-how*, pois na opinião de Hugo, "nós não sabemos tudo, não temos tudo em casa", afirmando que é necessário agregar esse valor à oferta disponibilizada, "por exemplo, um gabinete que consiga tratar da parte de licenciamento, lidar muito bem com as autoridades, falar árabe. Tudo isso são complementos à nossa atividade, que são também importantes para complementar no fundo aquilo que nós podemos oferecer e completar o nosso serviço."

Posto isto, estas afirmações recolhidas junto do entrevistado vêm na linha do que foi explorado na revisão da literatura, pois de acordo com Rocha et al. (2022), numa joint-venture em que existe um parceiro local, permite a ambas as partes se complementarem em termos de recursos e capacidades/competências e consequentemente tornarem-se mais competitivas.

A Reify apresenta assim uma estratégia e visão valiosa nesta ótica, pois permite-lhe mitigar o risco cultural, aliado muitas vezes também ao risco comercial, que ganha especial relevância num mercado tão longínquo, geográfica e culturalmente, pois como foi abordado na revisão da literatura por vezes as empresas tendem a ter dificuldades em adaptar a sua oferta às necessidades locais, comprometendo a capacidade da empresa em oferecer um serviço de qualidade e adequado aos clientes finais (Hitt, 2016).

Por último, de acordo com Leonavičienė e Burinskienė (2022), são também a barreira linguística e as diferenças no estilo de negociação riscos importantes, que neste caso conseguiram serem diminuídos pela Reify ao ter tomado a decisão de se aliar a um parceiro local.

6.5 Estratégia Adotada

6.5.1 Teorização do processo

Em todos os processos de internacionalização de empresas é fundamental escolher a estratégia mais adequada aos objetivos internos da empresa, mas também adequar essa estratégia com a envolvente externa, ou seja, as características do mercado destino.

Na revisão da literatura foram abordados conteúdos relacionados precisamente com os modelos/teorias mais comuns e presentes nos processos de internacionalização de empresas, e verificou-se ao longo da entrevista com Hugo Fonseca que alguns desses padrões comuns foram sendo destacados.

O entrevistado refere que o processo passará inicialmente por ter "uma equipa internacional" constituída por expatriados, mas que no futuro o objetivo será recorrer a "equipas próprias" contratadas localmente.

Em suma, em várias das respostas dadas pelo entrevistado no decorrer da entrevista foi possível perceber que a Sonae Sierra, assim como a sua unidade de negócio a Reify tem adquirido ao longo do tempo uma experiência internacional grande, e uma apetência para realizar novos processos de internacionalização em novos mercados, afirmando Hugo que "nós já passámos por esta história algumas vezes, sendo que aqui há um compromisso bastante forte", reforçando esta ideia de que a Reify possui "no seu currículo" a "capacidade de se adaptar a clientes novos e diferentes a nível internacional".

Tendo em conta estas duas características aqui expostas, uma experiência larga nos mercados internacionais e uma perspetiva de envolvimento de moderado a crescente na Arábia Saudita, constituem os pilares basilares de uma das teorias mais comuns na literatura relevante sobre a internacionalização de empresas que é o modelo do Upsala.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), este modelo é caraterizado como um binómio entre conhecimento sobre o mercado e responsabilidade dentro dele. Os autores defendem que quanto maior for o conhecimento do mercado destino ou dos mercados internacionais, a responsabilidade que a empresa eventualmente terá nesse mesmo mercado, ou seja, o seu grau de envolvimento, será diretamente proporcional.

O que verificamos na situação da Reify é exatamente este binómio, pois numa situação semelhante uma empresa com muito menos experiência do que a Sonae Sierra em mercados internacionais provavelmente optaria por um modo de entrada "menos invasivo", algo que

neste caso não acontece, pois a Reify entra no mercado saudita com um investimento direto, mas ao mesmo tempo é cauteloso pois como Hugo Fonseca refere “não temos tudo dentro de casa”, e portanto como foi referido anteriormente existe uma estratégia de ir de menos (envolvimento), apesar da entrada direta, a mais (envolvimento).

Dito isto, com o decorrer da entrevista foi ainda possível vislumbrar semelhanças não só com o modelo do Upsala, mas também com a outra teoria bastante distinta, usualmente apelidada de Teoria das Redes.

O entrevistado em várias das perguntas respondidas destaca recorrentemente a importância da Sonae Sierra na figura da Reify, estabelecer uma “rede de contactos”, não só com o parceiro que faz parte da *joint-venture* criada por ambos, mas também com parceiros externos, clientes, outras empresas e outros elementos do mercado saudita.

Numa fase inicial quando a entrevista recaiu sobre temas como a abordagem ao parceiro principal da Sonae Sierra neste mercado, Hugo Fonseca destacou o conhecimento do mesmo acerca deste setor de negócio e acerca do mercado local, afirmando que esta “rede de contactos” é muito importante neste “tipo de mercado”. O entrevistado afirma que uma das características da estratégia da Reify foi “vamos arranjar um parceiro, e ter em conta que esse parceiro nos vai trazer os primeiros projetos”.

Ora a teoria de redes gira em torno exatamente da denominada rede de contactos, que segundo Johanson e Mattsson (2013), estabelece que um processo de internacionalização é exatamente essa constituição de contactos que irá abrir as oportunidades às empresas de fora em entrar em novos mercados, pois essas mesmas conexões que se podem estender a vários stakeholders permitem às empresas reduzir efetivamente riscos associados a todo o processo de entrada.

Como foi possível verificar ao longo da entrevista, Hugo Fonseca refere que os parceiros da Reify complementam a oferta de valor da empresa, não só através de recursos, mas também pela supressão de lacunas relativas à falta de conhecimento local o que nos permite perceber rapidamente que os padrões centrais desta teoria estão também presentes no processo de internacionalização da Reify na Arábia Saudita.

Esta constatação torna-se ainda mais evidente quando o entrevistado conclui numa resposta a uma das perguntas feitas que, “nós também estamos a alavancar um bocadinho nos contactos que o nosso sócio tem e nas potenciais parcerias que podem aparecer com contactos dele e, no fundo, trabalhos que foram feitos no passado para outros projetos”, o que nos leva a concluir que a teoria das redes está também presente neste processo de internacionalização nas suas várias vertentes, sejam elas vantagens em termos de acesso a recursos e novas oportunidades de negócio, ou vantagens relativas a possíveis reduções de riscos de internacionalização.

6.5.2 Visão global vs. Adaptação local

Numa perspetiva distinta, muitas vezes as estratégias podem ser vistas como muito mais ou mais além do que um suposto modelo ou teoria que se encontra nos livros de história.

No caso da Reify é possível perceber isso, pois esta unidade de negócio da Sonae Sierra apresenta ao longo do seu percurso histórico uma capacidade de resiliência e adaptação notáveis.

Com as informações que foram recolhidas na entrevista realizada também nesta vertente podem ser tiradas ilações concretas. Hugo Fonseca destaca o papel importante que a experiência internacional que a Sonae Sierra adquiriu tem, quando os potenciais clientes a percecionam, o mesmo indica que "dizendo aos nossos clientes que temos experiência internacional, estamos a dar credibilidade à nossa abordagem".

O entrevistado afirma também que o *know-how* adquirido pela Reify neste setor de atividade, é "um conhecimento muito específico que mais nenhum gabinete concorrente no mercado pode dizer que tem", reforçando a ideia de que, o que a Reify pretende implementar no mercado saudita é uma estratégia e uma abordagem que já executa em outros mercados localizados em outras zonas do globo.

Hugo Fonseca destaca como uma das principais características o conhecimento e *know-how* acerca da vertente comercial do setor do mercado de retalho imobiliário, "há gabinetes de arquitetura que têm um bom desenho, que têm uma boa utilização de materiais, que têm uma boa definição ou gestão de projeto, mas não percebem nada da atividade comercial, retalho, centros comerciais. De facto, essa é a principal diferenciação da Sonae Sierra, face a toda a concorrência do mercado saudita", vertente pela qual a Sonae Sierra é bastante reconhecida pelo um público em geral, nomeadamente no mercado português. No entanto, na opinião de Hugo Fonseca apesar de considerar todas estas qualidades e capacidades do lado da Reify admite também que é necessária uma adaptação local às vicissitudes e particularidades do mercado saudita.

O mesmo reconhece que "há alguns padrões de semelhança, obviamente, que nós vamos tentar aprender, ou melhor, apreender e utilizar já como conhecimento que nós temos dos outros mercados, mas vamos ter de nos adaptar claramente", refutando a tese de que a experiência por si só é suficiente, considera que "não há mercados iguais", e que "fala-se muitas vezes que nós já temos alguma experiência em mercados deste género, porque são árabes, porque a religião é a mesma, mas não é verdade. É como dizer que entrar em Portugal e em Espanha são mercados iguais porque são todos católicos. É demasiado redutor."

Esta realidade que constatamos no processo de internacionalização da Sonae Sierra relativamente à sua experiência acumulada noutros mercados e o sucesso que a sua estratégia teve, aliado ao facto de a empresa estar atenta à necessidade de ter de se adaptar

às particularidades do mercado saudita, demonstra diversas semelhanças com a estratégia transnacional exposta na revisão da literatura.

Á semelhança desta estratégia definida por Bartlett e Ghoshal (1991), que defende uma combinação de adaptação local com eficiência global de forma a que as empresas se tornem mais competitivas nos mercados, também a Reify procura trazer para o mercado saudita uma visão e forma de abordagem relativamente aquilo que oferece ao consumidor que já teve resultados positivos no passado, mas agregando à sua proposta de valor uma adaptabilidade local, aquilo que são as características deste mercado específico.

Os autores reforçam também a necessidade de as empresas possuírem nos seus quadros pessoas que estejam conectadas com a estratégia implementada pela empresa, assim como órgãos decisores das empresas que estejam nesses mercados destino com capacidade para compreender e interpretar esse mesmo mercado, nomeadamente a sua cultura local. Para isto ser possível exige às empresas que tenham uma grande capacidade de articulação de recursos humanos e ativos nas várias empresas do grupo que interliguem esta estratégia mais global.

Na Reify através da entrevista conseguimos perceber que existe esta tentativa de interligação entre todos os envolvidos de forma que a empresa consiga implementar a sua oferta de valor aos consumidores sauditas da forma mais eficiente e eficaz possível pois como o mesmo afirma, “a nossa equipa tem de facto, no seu currículo, a capacidade de se adaptar a clientes novos e diferentes a nível internacional, de conhecer e de ir à procura de informação do mercado”, destacando o entrevistado portanto a capacidade dos órgãos decisores da empresa de conduzirem efetivamente a estratégia de oferta de valor a nível global de forma bem sucedida aliada á também capacidade dos gestores mais locais nos mercados destino que neste caso é a Arábia Saudita em perceberem a necessidade de compreender e interpretar a cultura local.

6.5.3 Oferta de valor da Reify

Explorando um pouco daquilo que é a oferta de valor da Reify, em matéria de desenvolvimento de serviços no mercado saudita, como foi abordado anteriormente quer no capítulo relativamente à introdução ao caso do estudo, quer aos subcapítulos imediatamente anteriores a este, percebemos rapidamente que a Reify pretende utilizar a sua experiência internacional aliada ao conhecimento local que o seu principal parceiro traz.

No entanto, como foi possível perceber na entrevista, a Reify tem uma estratégia muito mais profunda do que esta conjunção de fatores. O entrevistado refere que em termos de serviços oferecidos a empresa à imagem do que já realiza nos outros mercados, daí a importância da experiência, atua no mercado como um “operador integrado no retalho”, ou seja, acompanha e assiste os clientes desde a fase inicial de desenvolvimento e *design* de

um projeto, passando pela fase de criação e concretização do projeto, até á fase em que o projeto está efetivamente implementado e onde é necessário fazer um trabalho mais direcionado para a comercialização e gestão do projeto em si, a vertente mais operacional. Toda esta rede integrada descrita por Hugo Fonseca tem também uma preocupação em toda linha relativamente à sustentabilidade dos projetos.

A oferta de valor da Reify numa fase inicial será direcionada para o mercado de retalho visto que é a grande área de conhecimento da Reify, mas a unidade de negócio pretende no futuro diversificar-se para outras áreas, “Eu diria que é a porta de entrada, mas a intenção depois é diversificar”, “entrando no retalho, vamos conseguir alastrar para outras áreas de negócio no imobiliário e vamos fazer o crescimento através da criação de uma entidade que depois terá recursos próprios e que irá beber um pouco do conhecimento da Sonae Sierra para se expandir e crescer”.

Na hora de refletir acerca do facto da Reify entrar neste mercado oferecendo um serviço e não um produto o que poderá causar ainda mais dificuldade a uma empresa que se internacionaliza, visto que não está a oferecer um bem tangível, podendo ser mais difícil para um cliente percecionar rapidamente valor no mesmo, Hugo Fonseca não hesita e aponta até algumas vantagens, “os serviços também são úteis na economia e na sociedade”, e “é muito mais difícil determinar um preço padrão num serviço. Os serviços não têm tarifas, não têm custos de produção”, reforçando a ideia de que a experiência, o *know-how* da Reify nesta área bem como o que considera ser uma lacuna evidente no mercado ao longo da entrevista, são fatores importantes para o triunfo da atividade da Reify na Arábia Saudita, “O que de facto nós temos aqui é uma tecnologia ou um conhecimento que não existe desta forma integrada em mais lado nenhum. Portanto, nós estamos a vender esse produto único. É como um bem tangível, mas que é um serviço, que no fundo são horas de pessoas e são conhecimento de pessoas com muita experiência de empresa. Portanto, vamos nos destacar exatamente por essa característica única que temos.”

Este ponto referido pelo entrevistado acerca da estratégia em termos de serviços oferecidos encaixa no estudo de Crespo et al. (2020), pois como verificamos na revisão da literatura segundo estes autores, a estratégias pela diferenciação na qualidade do produto/serviço oferecido ao consumidor final são a par da estratégia de diferenciação de marketing as mais utilizadas por empresas portuguesas na entrada nos mercados internacionais.

6.6 Riscos Inerentes à internacionalização

Na revisão da literatura foram abordados alguns riscos que normalmente são mais comuns nos processos de internacionalização de empresas, no entanto com suporte da entrevista que foi realizada percebemos que alguns dos riscos indicados pelo entrevistado vão ao encontro do que mais usualmente é registado, existindo uma parcela substancial que não vai propriamente ao encontro daquilo que é a matriz de riscos, constituída pelo risco cultural, país, comercial e cambial. Esta parcela está mais relacionada com toda a envolvente do mercado atual saudita.

De acordo com o entrevistado, o mesmo aponta alguns riscos que foram considerados pela Sonae Sierra quando se deu a entrada neste mercado. O próprio aponta como principais fatores de risco e dificuldades neste mercado os seguintes:

1) Riscos de mercado:

Estes riscos são considerados pelo entrevistado como aqueles mais relacionados com as particularidades do mercado saudita, o mesmo aponta como sendo um destes riscos a possibilidade de o mercado estar um "pouco sobreaquecido", e sem a empresa se ter apercebido o mercado retrair-se e a Reify não consegue "chegar aos nossos objetivos em termos de contratos e de volume de negócios".

2) Risco Cultural:

Este risco está intimamente ligado com o anteriormente referido, pois está diretamente relacionado com a performance da empresa no mercado. Hugo Fonseca aponta como principais dificuldades a ter em conta o "risco de não-adaptação". Há sempre o risco de nós colocarmos uma equipa que não está bem preparada para o mercado ou que não conseguiu abrir as portas necessárias", ou seja como abordado na revisão da literatura a dificuldade de empresa em não se adaptar à cultura local, seja ela cultura negocial ou perceber as preferências e hábitos dos consumidores sauditas. O próprio aponta ainda uma dificuldade muito particular deste mercado que tem a ver com a captação de recursos humanos especializados, "Há um risco também que me parece muito relevante na Arábia Saudita, que é o risco ligado ao recrutamento. Existe uma escassez muito grande de recursos lá, entre engenheiros, arquitetos e recursos especializados e esse risco está muito presente, nós não conseguimos recrutar lá", o que poderá impactar a capacidade da empresa em ser competitiva.

Por fim, o entrevistado aponta ainda as questões religiosas como uma limitação particular ao comércio neste mercado, que pode impactar mais uma vez a forma como o mesmo é realizado, "temos questões religiosas que limitam muito aqui certo tipo de consumos".

3) Risco País:

Está mais associado com aquilo que é o sistema político e social da Arábia Saudita. Relacionado também com o risco de mercado, Hugo Fonseca aponta que no caso saudita

existe um grande risco de não realização de determinados projetos dado a envergadura dos mesmos e a incapacidade do governo os realizar, “Há um risco também muito grande, na Arábia Saudita parece-me que existe, que é o risco do financiamento dos projetos, ou seja, nós até conseguirmos assinar contratos, mas de projetos que acabam por não acontecer. Porque há muita coisa no papel, mas é de tal dimensão que tenho dúvidas que eles consigam fazer tudo. Portanto, nós corremos o risco de entrar num desses projetos e o projeto acaba por não acontecer e nós investimos nele, fazemos recrutamento específico para isso e acabamos por não conseguir retirar as receitas que queríamos porque o projeto não aconteceu”. Ainda neste seguimento, o próprio considera também que existe um risco político, “há um risco político de um dia o príncipe ou o rei dizerem que estes projetos já não vão acontecer e esta empresa tem de se ir embora” apesar de para já “não se vê nada disso no horizonte”, mas que é sempre uma possibilidade visto que “a Arábia Saudita também pode ter uma crise qualquer política ou o príncipe morrer e vir o herdeiro e mudar as coisas completamente e saem as empresas todas.” O entrevistado identifica ainda algumas características do aparelho público saudita e classifica-o por pecar demasiado por “um excesso de funcionarismo público, com pouca atividade e criação de valor”.

Relativamente ao sistema político da Arábia Saudita como vimos no capítulo 4 o mesmo caracteriza-se por ser uma monarquia absoluta teocrática, logo estes tipos de mudanças referidas pelo entrevistado podem-se a vir a verificar no futuro o que nos permite afirmar que este é também um risco que a Reify terá de ter conta.

Concluindo, constata-se que a Arábia Saudita é o tipo de mercado em que o risco país e o risco cultural estão muito próximos. Como foi abordado na revisão da literatura através do estudo levado a cabo por Hitt (2016), esta ligação pode acontecer quando as instituições formais são muito influenciadas pela cultura e hábitos locais, como por exemplo, a forma de fazer negócios ou adoção de legislação favorável ou não a empresas estrangeiras, que, por conseguinte, irá influenciar a decisão das empresas em se virarem para esse mercado.

Neste sentido, o entrevistado refere que na sua opinião têm sido tomados passos importantes para atrair e reter empresas de fora, afirmando que, “eu acho que eles estão a tentar mudar a forma de fazer negócio e a imagem que a Arábia Saudita tem para o mundo”.

Com esta entrevista e esta síntese aqui descrita relativamente aos riscos que a Sonae Sierra e a Reify correm no mercado saudita conseguimos perceber que a empresa está atenta a estes fatores que são muitíssimo importantes na hora de tomada de decisão não apenas de entrar no mercado, mas quando já inserido nele direcionar a sua oferta de valor tendo em consideração esta problemática, os riscos que acarretam determinadas decisões do ponto de vista do produto e da forma de se fazer negócios.

6.7 Razões para a escolha da Reify

A decisão para entrar no mercado saudita prende-se maioritariamente com a dimensão do mercado em si e potencial de volume de negócios grande aliado a mais alguns fatores externos e internos.

No entanto resta perceber o porquê da escolha da Reify de entre todas as unidades de negócio da Sonae Sierra.

Anteriormente como foi exposto, Hugo Fonseca referiu que a decisão de entrar no mercado foi única e exclusiva da Sonae Sierra e não da Reify sendo que refere acerca deste tema a razão pela qual a Reify foi escolhida para entrar neste mercado tem haver com o que a empresa achava ser a unidade de negócio que mais se adequa ao mercado em si.

Esta adequação não tem só a ver com o grau de grandeza do mercado, mas também com as características do mesmo e desta unidade de negócio em específico. Hugo Fonseca esclarece que “Pareceu-nos a unidade de negócio que tinha, de facto, um potencial de mercado muito grande a nível da arquitetura e gestão de projetos, pelo que se está a passar no mercado. A quantidade de construção, de projetos e de desenvolvimento urbano e imobiliário é gigantesca, portanto, a Reify é a nossa unidade de negócios que mais facilmente se encaixará neste mercado.”

Outra razão que se torna clara ao longo da entrevista é que os serviços fornecidos pela Reify a tal “rede integrada” referida, tem um valor acrescentado grande e um custo de produção digamos assim baixo pois como referiu o Hugo, “é apenas horas-homem e são pessoas”, o que permite até haver numa fase inicial equipas a trabalhar remotamente desde Portugal apoiadas por equipas locais com o conhecimento local suportadas pelo parceiro da Sonae Sierra na Arábia Saudita, ou seja existe aqui uma estratégia e tentativa da empresa aumentar a sua lucratividade e baixar os seus riscos através de uma solução de baixo custo.

6.8 Conclusão

Como referido no primeiro subcapítulo da análise empírica a entrevista realizada teve como objetivo captar o processo de internacionalização da Sonae Sierra-Reify na Arábia Saudita, mas também sendo mais específico procurar responder às questões de investigação, “Porque é que a escolha para a internacionalização recaiu sobre a Reify e que modo de entrada foi utilizado?” e “Como é que a Reify se conseguiu internacionalizar para a Arábia Saudita como prestadora de serviços e não de bens?”, tentando sempre que possível relacionar estes conteúdos com o que foi abordado na revisão da literatura e outros conteúdos abordados.

Foi possível concluir qual o modo de entrada da Sonae Sierra através da sua unidade de negócio Reify no mercado saudita, que se deu através de uma joint-venture com um parceiro local com grande conhecimento e meios no mercado destino.

Relativamente à escolha da Reify de entre todas as unidades de negócio constituintes da Sonae Sierra foi possível também perceber o porquê desta escolha que teve essencialmente a ver com fatores relativos às características do mercado e desta unidade de negócio que a Sonae Sierra percecionou como sendo aquele que mais se adequava a este mercado devido à sua capacidade de gerar alto valor acrescentado através de um baixo custo de atividade.

Quanto à segunda questão de investigação ficou claro que a Reify se conseguiu internacionalizar num mercado tão complexo com um serviço, por de acordo com entrevistado preencher uma lacuna evidente no mesmo. A Reify como foi referido atua como uma rede integrada que consegue prestar aos clientes um conjunto de serviços e conhecimento preenchendo toda a cadeia de valor desta área de negócios, contando com uma experiência internacional passada bem-sucedida, que reforça a notoriedade da marca no mercado em que está inserida. Agregado a estes fatores a Reify beneficiou da conjuntura atual do mercado saudita, visto que esta área de negócio está em constante crescimento e também do facto de que sendo serviços que a Reify oferece o seu valor acrescentado nesta área é grande e os custos que a empresa tem são mais reduzidos comparados com a produção de um qualquer produto ou bem.

Por último, podemos também concluir que a escolha da Reify como prestadora de serviços contou com o valioso contributo do prestígio do grupo a que pertence a Sonae Sierra, reconhecida internacionalmente pelo seu conhecimento, *know-how* e experiência no mercado da construção imobiliária em várias geografias.

Em suma foi captado o processo de internacionalização como um todo, e percebeu-se que a empresa aos olhos do diretor Hugo Fonseca, ponderou muito bem as decisões que têm vindo a tomar relativamente a esta internacionalização, pois existe uma compreensão clara por parte da empresa do que o mercado saudita é e das suas lacunas, que podem ser preenchidas pela sua oferta de valor, para além da importância grande que tem um acordo com um parceiro local neste tipo de mercados geográfica e culturalmente muitos distantes do português, demonstra acima de tudo um entendimento dos riscos inerentes à internacionalização.

CAPÍTULO 7

Conclusão

No âmbito das considerações finais, conclui-se que o estudo levado a cabo permitiu responder aos objetivos principais desta tese e consequentemente ficou evidente como todo o processo de internacionalização da Sonae Sierra através da sua unidade de negócio Reify na Arábia Saudita se desenrolou.

Com esta investigação foi possível reunir um conjunto de informações e conteúdos relevantes que nos permitiu transmitir ao leitor como se desenvolveu todo o processo de internacionalização da Reify, não apenas do ponto de vista de responder às questões de investigação inicialmente estabelecidas, mas também de captar a forma como a empresa abordou todo este processo do ponto de vista interno e externo.

Esta tese incidiu no estudo de caso de uma empresa em específico, sendo que ao longo do trabalho foi sendo analisado todo o processo de internacionalização. Para que isso fosse possível foram desenvolvidos capítulos como a revisão da literatura relevante e os capítulos relativos ao mercado saudita e à empresa em questão, como forma de possibilitar a sustentação da análise empírica, onde em vários capítulos ficaram descritos e analisados todos os detalhes deste estudo de caso que nos permitiu retirar as devidas conclusões e consequentemente responder às questões de investigação e objetivos centrais do trabalho.

Relativamente à primeira questão de investigação referente à forma como a Reify se conseguiu internacionalizar através de um serviço, ficou claro através da entrevista realizada ao diretor Hugo Fonseca que a Sonae Sierra através da sua unidade de negócio conseguiu ter sucesso enquanto prestadora de serviços maioritariamente por preencher uma lacuna no mercado saudita e por ter uma oferta de valor diferenciadora relativamente à concorrência, sendo que é importante destacar que essa oferta de valor se direciona numa fase inicial a um nicho muito específico do mercado que é o retalho imobiliário.

Aliado a esta oferta de valor que foi destacada pelo entrevistado e foi mais detalhada nos capítulos anteriores, importa também referir que como foi explorado tanto no capítulo referente ao mercado saudita, como no capítulo acerca da empresa, consideramos que esta internacionalização beneficiou de dois aspetos que foram intencionalmente considerados pela empresa, que foi o facto de a economia e o mercado imobiliário na Arábia Saudita estar em constante crescimento, exemplos disso são os mega projetos que estão a ser implementados e são uma clara oportunidade para a Reify crescer dentro do mercado, e o segundo fator é referente à experiência internacional e resultados factuais que a Reify e a Sonae Sierra foram "colecionando" ao longo do tempo. Neste caso a experiência não só torna todo o processo mais rápido, eficaz e suave, mas também faz com que os potenciais clientes percecionem confiabilidade e capacidade na empresa, reforçando assim a sua marca.

Concluímos, portanto, que a internacionalização da Reify enquanto prestadora de serviços se deu essencialmente por estes três fatores, nos quais poderíamos reforçar com o facto de esta área de negócios e o tipo de serviços oferecidos pela Reify ter um grande valor acrescentado e sendo que numa fase inicial como foi referido pelo entrevistado, os custos com este processo podem ser de certa forma minimizados visto que a presença local pode nem ser necessária numa escala mais alargada.

Relativamente à segunda questão de investigação, através da entrevista e dos capítulos realizados previamente à análise empírica permitiu-nos tecer conclusões acerca do porquê de a escolha da Sonae Sierra ter recaído sobre Reify para este processo de internacionalização e também qual o modo de entrada utilizado para este processo se efetivar de melhor maneira.

Concluímos que acerca desta questão, que primeiramente a escolha por esta unidade de negócio partiu da Sonae Sierra e se deveu essencialmente a fatores internos como as características específicas desta unidade de negócio, mas também de fatores externos com as particulares do mercado de destino.

Ficou claro no que diz respeito a esta matéria e de certa forma pode ser ligada à primeira questão de investigação, que esta escolha pela Reify para entrar no mercado saudita se resumiu principalmente à unidade de negócio dentro da Sierra que a empresa achava que se iria enquadrar melhor neste mercado e na sua consequente complexidade. Sendo o mercado saudita muito distante do mercado português e europeu do ponto de vista cultural e geográfico, concluímos que a Reify se enquadra de uma melhor forma nesta particularidade pois como já foi referido permite à empresa minimizar custos.

Concluímos também que o grande crescimento do mercado imobiliário de retalho e não só, constituía uma oportunidade clara para uma marca como a Reify entrar neste mercado devido à experiência e *know-how* acumulado, mas também por ser uma atividade que tem um valor acrescentado grande e que permite à empresa aumentar as suas perspetivas de lucratividade extra e por sua vez ter mais segurança e conforto nesta internacionalização visto que estes processos acarretam sempre riscos.

Por último, com os dados recolhidos da entrevista concluímos que o modo de entrada utilizado para entrar neste mercado foi uma *joint-venture* com um parceiro local que agrega à Reify algo muito importante neste tipo de mercados longínquos, que é o conhecimento local e a rede de contactos dentro do mercado permitindo assim á empresa portuguesa, reduzir riscos nomeadamente na barreira cultural, seja do ponto de vista da língua, da forma de negociação ou numa maior perceção daquilo que são as preferências e as características dos potenciais clientes na Arábia Saudita.

Num panorama global concluímos que através desta investigação foi possível extrair as devidas conclusões acerca das principais questões que este estudo exigia e foi possível

também fornecer contributos sobre este tema na medida em que não só aumenta a literatura existente sobre o tema da internacionalização de empresas e particularmente de empresas portuguesas, mas também demonstra de uma forma clara como uma empresa portuguesa se pode comportar e tomar decisões no mercado tão complexo como o da Arábia Saudita que consideramos ainda de certa forma algo desconhecido para a maioria do público em Portugal. Adicionalmente este estudo contribui na medida em que poderá abrir portas ao maior diálogo e investigação em Portugal sobre este tema e em especial deste tipo de mercado do médio oriente como uma solução de futuro para eventuais processos de internacionalização de outras empresas portuguesas.

Em suma, ao longo da investigação foram aparecendo algumas limitações nomeadamente a ausência de dados de natureza quantitativa, o que culminou em alguma dependência de dados de cariz qualitativo e a existência de apenas uma entrevista, apesar de ser longa e sintomática, não foi possível entrevistar mais intervenientes no processo de internacionalização dentro da empresa, o que seria importante para reforçar os resultados obtidos. Tendo em conta estas limitações, sugere-se que em estudos futuros seja possível não só entrevistar mais intervenientes em todo o processo de internacionalização, mas também agregar a isso dados de natureza quantitativa como por exemplo perceber melhor as preferências dos consumidores sauditas relativamente às características do retalho imobiliário no seu país, por via de questionários.

Referências Bibliográficas

Ahsan, M., & Musteen, M. (2011). Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, *13*(4), 376-392.

AICEP (2024). Perfil de Mercado. Acedido em: Arábia Saudita | Mercados internacionais | Portugal Exporta Data de acesso: 22 Dezembro 2024.

Banco Mundial (2023). Saudi Arabia - Data. Acedido em: Saudi Arabia | Data Data de acesso: 2 Março 2025.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). *Building transnational capabilities: the management challenge* (Vol. 43). Fontainebleau, France: INSEAD.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.

Barłożewski, K., & Trąpczyński, P. (2021). Internationalisation motives and the multinationality-performance relationship: The case of Polish firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *9*(2), 85-104.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*(2), 27-40.

Buckley, P. J., & Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Springer.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, *4*(2), 115-131.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, *46*(1), 3-16.

CCIAP (2025). Reino da Arábia Saudita. Acedido em: Reino da Arábia Saudita - CCIAP Data de acesso: 28 Fevereiro 2025.

Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2022). The qualitative approach interview in administration: A guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*, *26*, e210011.

Comtrade (2023). Trade Data. Acedido em: UN Comtrade Data de acesso: 2 Março 2025.

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.

Crespo, N. F., Simões, V. C., & Fontes, M. (2020). Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. *BRQ Business Research Quarterly*, *23*(2), 120-140.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. In *The eclectic paradigm: A framework for synthesizing and comparing theories of international business from different disciplines or perspectives* (pp. 23-49). London: Palgrave Macmillan UK

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.

Debellis, F., & Pinelli, M. (2020). Board interlocks in SMEs and the formation of international joint ventures. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).

Dikova, D., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of international business studies*, *38*(6), 1013-1033.

Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, *3*(1), 695-727.

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*.

Friedman, W. G., & Beguin, J. P. (1971). Joint international business ventures in developing countries. *The International Executive*, *13*(3), 13-14.

General Authority for Statistics. (2024). *Population estimates 2024*. General Authority for Statistics, Kingdom of Saudi Arabia. Acedido em:

https://www.stats.gov.sa/documents/20117/2435273/Population%2BEstimates%2BStatistics%2B2024%2BEN.pdf Data de acesso: 8 Agosto 2025.
Hakansson, H. (2015). *Industrial technological development (routledge revivals): a network approach*. Routledge.
Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). Global transformations: Politics, economics and culture. In *Politics at the edge: The PSA yearbook 1999* (pp. 14-28). London: Palgrave Macmillan UK.
Henisz, W. J. (2000). The institutional environment for economic growth. *Economics & Politics*, *12*(1), 1-31.
Hitt, M. A. (2016). International strategy and institutional environments. *Cross Cultural & Strategic Management*, *23*(2).
Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of world business*, *51*(1), 58-73.
Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, *14*(2), 75-89.
Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, *9*(1), 23606.
INE (2024). Acedido em: Portal do INE Data de acesso: 3 Janeiro 2024.
Invest Saudi (2025). Real Estate – Overview. Acedido em: Real Estate | Sectors & Opportunities | MISA Data de acesso: 4 Março 2025.
Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2013). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Strategies in Global Competition (RLE International Business)* (pp. 287-314). Routledge.
Kang, E., & Hwang, H. J. (2021). Ethical conducts in qualitative research methodology: Participant observation and interview process. *Journal of Research and Publication Ethics,* 2(2), 5-10
Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, *19*(3), 411-432.
Kuraś, P. (2023). ENTRY MODES USED IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF AUTOMOTIVE ENTERPRISES. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (180).
Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2022). Accelerating cultural dimensions at international companies in the evidence of internationalisation. *Sustainability*, *14*(3), 1524.
Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International business review*, *4*(2), 133-156.
López Morales, J. S. (2020). Internationalization: An analysis of 26 definitions. *Intersticios sociales*, (19), 87-99.
Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, *13*(4), 329-352.
Mordor Intelligence (2024). Análise de tamanho de mercado e participação de imóveis comerciais na Arábia Saudita - Tendências e previsões de crescimento (2024 - 2029). Acedido em: Tamanho do mercado imobiliário comercial da Arábia Saudita e análise de participação- Relatório de pesquisa da indústria- Tendências de crescimento Data de acesso: 10 Março 2025.
Narula, R., & Dunning, J. H. (2010). Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda. *Oxford Development Studies*, *38*(3), 263-287.
Naz, N., Gulab, F., & Aslam, M. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research.
Nurfarida, I. N., Mukhlis, I., & Danardana Murwani, F. (2022). The internationalization of SMEs: Motives and barriers. *International Journal of Current Science Research and Review*, *5*(5), 1749-1756.

Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, *70*(1), 94-110.
Reify (2025). Site Oficial. Acedido em: Reify - We Design, Manage and Deliver Inspiring Urban Spaces Data de acesso: 22 Janeiro 2025
Richard, Y. (2014). Integração regional, regionalização, regionalismo: as palavras e as coisas. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasilera de geografia*, (20).
Rocha, R., Marques, C. S., & Galvão, A. R. (2022). Embeddedness in internationalization: Knowledge map and research agenda proposal. *Journal of general management*, *48*(1), 46-62.
Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, *2019*(2019), 1-10.
Sánchez Flores, R., & Serna, G. (2022). Desglobalization: the future of growth in the international economy?.
Saudi Vision 2030 (2025). Site Oficial. Acedido em: Saudi Vision 2030 Data de acesso: 20 Janeiro 2025.
Schmid, S. (2018). Strategies of internationalization: An overview. *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, 1-25.
Schulz, M., Söderbaum, F., & Öjendal, J. (2001). Regionalization in a globalizing world: a comparative perspective on forms, actors and processes. *(No Title)*.
Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of historical research in marketing*, *4*(1), 30-55.
Sonae (2025). Site Oficial. Acedido em: SONAE | Shaping Tomorrow, Today - Sonae Data de acesso: 20 Janeiro 2025.
Sonae Sierra (2025). Site Oficial. Acedido em: Sonae Sierra | Open mind Greater value Data de acesso: 10 Janeiro 2025.
Sonae Sierra (2023). Economic, Environmental and Social Report 2023. Acedido em: Sonae Sierra-EES-Report-2023-1.pdf Data de acesso: 22 Fevereiro 2025.
Tight, M. (2017). *Understanding case study research: Small-scale research with meaning*. Sage.
The Global Economy (2023). Arábia Saudita: Percentagem do setor industrial. Acedido em: Arábia Saudita Percentagem do setor industrial - dados, gráfico | TheGlobalEconomy.com Data de acesso: 4 Março 2025.
Trading Economics (2025a). Arábia Saudita – Investimento Direto Estrangeiro. Acedido em: Arábia Saudita - Investimento Direto Estrangeiro | 2006-2024 Dados Data de acesso: 2 Março 2025.
Trading Economics (2025b). Arábia Saudita – Investimento Direto Estrangeiro. Acedido em: Arábia Saudita - PIB Taxa de Crescimento Anual | 1969-2024 Dados | 2025-2027 Previsão Data de acesso: 2 Março 2025.
Üner, M. M., Cigdemoglu, C., Wang, Y., Yalcin, A., & Cavusgil, S. T. (2022). A review of the evolving conceptualization of internationalization from a global value chain perspective. *Review of International Business and Strategy*, *33*(4), 549-580.
Verbeke, A. (2013). *International business strategy*. Cambridge university press.
Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International economic policies and their theoretical foundations* (pp. 415-435). Academic Press.
Vlados, C., Chatzinikolaou, D., & Iqbal, B. A. (2022). New Globalization and Multipolarity. *Journal of Economic Integration*, *37*(3), 458-483.
Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, *14*(2), 34-55.
Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
Zhang, Y., Tian, K., Li, X., Jiang, X., & Yang, C. (2022). From globalization to regionalization? Assessing its potential environmental and economic effects. *Applied Energy*, *310*, 118642.

Anexos

Anexo A - Entrevista ao engenheiro Hugo Fonseca, Diretor de *Business Development & Client Care* da Reify.

1. Quais as razões/ motivos que levaram a Reify a internacionalizar-se para a Arábia Saudita?

R: A Reify é uma unidade de negócio. Portanto, sempre que se está a pensar em Reify, está-se a pensar numa unidade de negócio de uma empresa maior. E a decisão é da Sonae Sierra. Isto é só para clarificar que é uma decisão da empresa, não é uma decisão de uma unidade de negócio. O que foi feito foi uma decisão que implicava sobretudo esta unidade de negócio. E qual foi a razão que levou a empresa/ unidade de negócio a internacionalizar-se para a Arábia Saudita? Foi o potencial de mercado e o crescimento que esse mercado tem tido. Portanto, estamos a falar do volume de negócios que nós achamos que conseguimos capturar neste mercado, que nos vai permitir crescer. No fundo, a razão é crescer dentro desta atividade. Obviamente que isto depois pode alastrar para outras áreas de negócio e tem de ser uma decisão sustentada em vários fatores, que tem a ver com o mercado, a abertura do mercado a empresas estrangeiras, a facilidade de fazer negócio, a sustentabilidade desse negócio, a possibilidade de repatriamento de capitais. Todos esses fatores são analisados, mas a decisão tem a ver sobretudo com o crescimento e potencial desse mercado. Nesta área de negócio específica é muito evidente. Estamos a falar sobretudo de arquitetura e gestão de projeto. Se calhar é o país no mundo, ou pelo menos quando nós tomámos a decisão o era, e acho que ainda hoje o deve ser, mas é o país do mundo onde se estão a passar mais atividades a nível de novos projetos imobiliários, seja em dimensão, seja em número.

2. Na sua opinião o que diferencia a Reify e Sonae Sierra da concorrência presente no mercado saudita?

R: O que nos diferencia da concorrência claramente é o conhecimento do retalho. Nós somos um operador integrado no retalho e temos a experiência que vai desde o estudo à concessão, à realização, à comercialização e à operação do retalho. Isto é um conhecimento muito específico, que mais nenhum gabinete concorrente no mercado pode dizer que tem, porque se calhar há gabinetes de arquitetura que têm um bom desenho, que têm uma boa utilização de materiais, que têm uma boa definição ou gestão de projeto, mas não percebem nada da atividade comercial, retalho e centros comerciais. De facto, essa é a principal diferenciação da Sonae Sierra, face a toda a concorrência do mercado saudita, é isso que nos distingue. Eu não vou acrescentar mais nada, porque acho que tudo o resto é rebatível e refutável. Podemos dizer que somos bons a fazer projetos multiusos e complexos, mas se calhar também há

outros *players* no mercado que também o fazem. Em termos de retalho, não. É diferenciador, é distintivo.

3. No mercado da Arábia Saudita também vão entrar não só para o setor do retalho, mas também para outras áreas de atividade?

R: Sim, nós temos essa intenção. Agora, a porta de entrada abre-se mais facilmente se nós tivermos o argumento do retalho. O nosso primeiro projeto, por exemplo, é um projeto misto que tem hotel e retalho, mas a porta de entrada foi claramente... Estes senhores são especialistas no retalho e por acaso há aqui um hotel, eles também o sabem desenhar e fazer. Portanto, é um bocado assim. Eu diria que é a porta de entrada, mas a intenção depois é diversificar.

4. Qual é o modo que a Reify escolheu para entrar no mercado saudita e se o parceiro é também ele especializado na área?

R: Uma sociedade criada em conjunto com um *player* local, um *Sheik*, que tem empresas, que têm contactos, que tem a rede e o modo que nós escolhemos para entrar foi a criação de uma empresa conjunta com esse *player* local. É um *player* local diversificado. Ele trabalha na área imobiliária e tem conhecimento, rede, *expertise* na área imobiliária, mas não é um *player* muito desenvolvido. Como não há *players* muito desenvolvidos no mercado saudita. Portanto, eu diria que ele está um pouco atrás em termos de experiência daquilo que a Sonae é, claramente não está ao nosso nível. Mas tem a rede de contactos e tem o conhecimento do mercado local, que vale muito neste tipo de mercado e que é importante também manter.

5. Qual foi a estratégia adotada pela Reify para entrar num mercado tão complexo?

R: Sim, enfim, a estratégia não se consegue resumir numa só variável, são muitos aspetos que são lidos, mas a estratégia para entrar neste mercado passou pela forma e a tática de vamos arranjar um parceiro, e ter em conta que esse parceiro nos vai trazer os primeiros projetos. A nossa diferenciação é trabalharmos no retalho a nível internacional, como não há muitos *players*. Depois, entrando no retalho, vamos conseguir alastrar para outras áreas de negócio no imobiliário e vamos fazer o crescimento através da criação de uma entidade que depois terá recursos próprios e que irá beber um pouco do conhecimento da Sonae Sierra para se expandir e crescer. E, no fundo, isto é um bocadinho a história toda, em um minuto, uma história que nós pretendemos que seja a estratégia da Sonae Sierra. É um *player* internacional que entra no mercado com um parceiro, desenvolve os primeiros contratos, contactos dentro da área da imobiliária, diz que é muito forte na área do retalho, seja ela qual for a intervenção, desde a arquitetura, a gestão de projeto, a comercialização, o *property management,* aí entraremos nos projetos, teremos uma marca reconhecida e alavancaremos

por aí. Isto será feito inicialmente com uma equipa internacional, com uma equipa que é com os expatriados e depois com equipas próprias que podem ser contratadas no local.

6. Pode dizer-se que estratégia, em termos de prestação dos serviços fornecidos pela Reify, é basicamente uma replicação do que já fazem em outros mercados?

R: Sim, nós já passámos por esta história algumas vezes, sendo que aqui há um compromisso bastante forte quando se está a criar a empresa com um sócio local. Em outros mercados nós não criamos necessariamente uma empresa com sócio, nem sequer criamos empresa em alguns deles. Fomos só ao mercado, atuamos e depois tínhamos contratos via países onde nós estamos presentes. Neste caso é um compromisso mais forte porque há um sócio local, há a criação de uma empresa, há a expatriação de recursos e há um plano a cinco anos muito ambicioso. Portanto tem toda uma dimensão, eu diria, mais intensa do que teve outro tipo de mercados, como por exemplo Marrocos, Argélia, onde também se criou a empresa, mas não havia sócio local, era um bocadinho mais oportunista. Aqui temos de ser um pouco mais proactivos, que vamos ter de crescer, apresentar resultados e temos um sócio que achamos que é muito relevante e importante.

7. Diria que a empresa neste caso também tende a adaptar um pouco a sua forma de funcionar/atuar à cultura de negócios e à cultura do próprio mercado?

R: Sim. Não há mercados iguais. Fala-se muitas vezes que nós já temos alguma experiência em mercados deste género, porque são árabes, porque a religião é a mesma, mas não é verdade. É como dizer que entrar em Portugal e em Espanha são mercados iguais porque são todos católicos. É demasiado redutor. O que nós temos é alguma experiência em nos adaptar, que está um bocadinho nos géneros do povo lusitano, a adaptação a novas culturas e a Sonae Sierra, como empresa que já tem alguma experiência a nível internacional em entrada em novos mercados, também passou por aí, não é? Teve de se adaptar e vai ter de se adaptar à forma de trabalhar destes mercados, que é diferente de muitos outros onde nós estivemos. Há alguns padrões de semelhança, obviamente, que nós vamos tentar aprender, ou melhor, apreender e utilizar já como conhecimento que nós temos dos outros mercados, mas vamos ter de nos adaptar claramente, sim.

8. Porque é que a escolha para entrar neste mercado recaiu sobre a Reify de entre todas as unidades de negócio pertencentes à Sierra?

R: Pareceu-nos a unidade de negócio que tinha, de facto, um potencial de mercado muito grande a nível da arquitetura e gestão de projetos, pelo que se está a passar no mercado. A quantidade de construção, de projetos e de desenvolvimento urbano e imobiliário é

gigantesca, portanto, a Reify é a nossa unidade de negócios que mais facilmente se encaixa neste mercado.

9. Como explica, e de que forma a Reify se pretende destacar no mercado oferecendo um serviço e não um bem ao consumidor final?

R: Os serviços também são úteis na economia e na sociedade. Se calhar não são tangíveis, não se vêm, têm características, por exemplo, o *pricing*. É muito mais difícil determinar um preço padrão num serviço. Os serviços não têm tarifas, não têm custos de produção, não há um cálculo fácil, é apenas horas-homem e são pessoas. O que de facto nós temos aqui é uma tecnologia ou um conhecimento que não existe desta forma integrada em mais lado nenhum. Portanto, nós estamos a vender esse produto único. É como um bem tangível, mas que é um serviço, que no fundo são horas de pessoas e são conhecimento de pessoas com muita experiência de empresa. Portanto, vamo-nos destacar exatamente por essa característica única que temos.

10. Em que medida acha que toda a experiência internacional adquirida até à data, assim como o *know-how* nesta área pode ser importante para o sucesso da atividade da Reify na Arábia Saudita.

R: Sim. É relevante por duas razões. Uma porque nós, dizendo aos nossos clientes que temos experiência internacional, estamos a dar credibilidade à nossa abordagem do facto de sermos também ali naquele país uma empresa internacional. Isso é muito reconhecido em alguém que está a comprar um serviço, que vem de fora, que não conhece a empresa, que não faz ideia se aquilo vai funcionar ou não. Dizer que nós somos uma empresa com muita experiência internacional, que já trabalhou em vários mercados, dá alguma segurança aos clientes. Por outro lado, a nossa equipa tem de facto, no seu currículo, a capacidade de se adaptar a clientes novos e diferentes a nível internacional, de conhecer e de ir à procura de informação do mercado em que se encontra, e perceber as coisas que são diferentes dos mercados que eles conhecem. E quando temos alguém ou uma equipa inteira obviamente, que já passou pelo exercício de se adaptar às características locais, sejam elas normativas, técnicas, operacionais, funcionais, impostos, quando há essa experiência, é uma vantagem. Claramente é uma vantagem do que ir pela primeira vez conquistar um país ou conquistar um continente. E os portugueses já fazem isso há 500 anos. É uma experiência internacional que tem muito valor e que dá muita segurança aos clientes também.

11. Relativamente a parcerias, quais são as que a Reify conseguiu angariar neste processo, e quais a vantagens que as mesmas trazem? Nestas parcerias incluem-se empresas portuguesas?

R: Em termos de parceria, para além da parceria com o nosso sócio, que foi o que nos permitiu abrir o mercado e entrar no mercado, nós vamos estabelecer e estamos a estabelecer parcerias com gabinetes locais de diferentes naturezas. Desde consultores, gabinetes de arquitetura, empresas de gestão de projetos, juristas, tudo isso tem de estar envolvido connosco porque nós não temos conhecimento local. A vantagem é que nós podemos rapidamente conhecer um mercado, conseguimos também muito rapidamente ganhar escala se for necessário. Imaginemos que nos adjudicam um projeto que é cinco vezes o Centro Comercial Colombo. Eu não vou conseguir contratar o triplo dos arquitetos que tenho hoje. Então vou usar essas parcerias, com identificação e troca de experiências com alguns até já trabalhamos, e dessa forma vamos conseguir rapidamente responder a projetos maiores que são à escala do país e de forma adequada, porque vamos estar a responder com empresas que têm essa experiência local. Portanto, diria que essa é a grande vantagem de angariar as parcerias, é acelerar no mercado, é ganhar escala se for necessário e também o *scale back,* que é no dia em que nós também não tivermos trabalho, não temos de ter o custo da equipa toda, porque temos parceiros que podem entrar e sair conforme os nossos picos. Esses picos também são importantes de garantir. Depois há obviamente parceiros que complementam o nosso conhecimento. Nós não sabemos tudo, não temos tudo dentro de casa. Por exemplo, um gabinete que consiga tratar da parte de licenciamento, lidar muito bem com as autoridades, falar árabe. Tudo isso são complementos à nossa atividade, que são também importantes para complementar no fundo aquilo que nós podemos oferecer. Relativamente às empresas portuguesas, existem parcerias. Este nosso sócio tem o hábito de criar empresas. Ele, como é cônsul de Portugal na Arábia Saudita, fez já algumas parcerias com outras empresas, nomeadamente uma empresa de construção, uma empresa de engenharia, e cria empresas com eles. Esses são, até numa fase inicial, alguns dos nossos parceiros naturais. São empresas portuguesas que conhecem o mercado, que falam connosco em português. Nós podemos trabalhar com eles em Portugal, para a Arábia Saudita, mas em Portugal podemos trabalhar em conjunto com eles. Eles complementam a nossa oferta de valor. Por exemplo, a empresa de engenharia complementa as engenharias que nós não temos lá, e a empresa de construção complementa a construção que nós não temos lá. Nós não vamos completar um projeto construindo. Somos uma empresa de serviço e de *know-how* e não de construção. Esses são, para já, os primeiros parceiros e os parceiros lógicos numa fase inicial. Mas nós também estamos a alavancar um bocadinho nos contactos que o nosso sócio tem e nas potenciais parcerias que podem aparecer com contactos dele e, no fundo, trabalhos que foram

feitos no passado para outros projetos, com outros gabinetes e outras entidades que trabalharam com o nosso sócio em outros projetos.

12. Na sua opinião, quais são os maiores riscos e dificuldades que a empresa pode enfrentar neste processo de internacionalização, mas também no mercado saudita?

R: Nós temos aqui vários tipos de riscos. Temos os riscos de mercado. O mercado, quando nós entrarmos, estar um pouco "sobreaquecido" e nós não nos termos apercebido disso e o mercado retrair eventualmente e nós não conseguirmos chegar aos nossos objetivos em termos de contratos, em termos de volume de negócios. Temos um risco de não-adaptação. Há sempre o risco de colocarmos uma equipa que não está bem preparada para o mercado ou que não conseguiu abrir as portas necessárias. Há um risco também muito grande, na Arábia Saudita parece-me que existe, que é o risco do financiamento dos projetos, ou seja, nós até conseguimos assinar contratos, mas de projetos que acabam por não acontecer. Porque há muita coisa no papel, mas é de tal dimensão que tenho dúvidas que eles consigam fazer tudo. Portanto, nós corremos o risco de entrar num desses projetos e o projeto acaba por não acontecer e nós investimos nele, fazemos recrutamento específico para isso e acabamos por não conseguir retirar as receitas que queríamos porque o projeto não aconteceu. Há um risco também que me parece muito relevante na Arábia Saudita que é o risco ligado ao recrutamento. Existe uma escassez muito grande de recursos lá entre engenheiros, arquitetos e recursos especializados e esse risco está muito presente, nós não conseguimos recrutar lá. Também há o risco de nós não conseguirmos envolver as pessoas adequadas na nossa empresa porque estamos com muita atividade nos outros mercados e isso é um risco de depois não passar o conhecimento e não conseguir alavancara-lo porque nós não temos as melhores pessoas envolvidas no projeto e se calhar há um risco político de um dia o príncipe ou o rei dizerem que estes projetos já não vão acontecer e esta empresa tem de se ir embora. Existe esse risco político, existe esse risco e eu acho que eles estão a tentar mudar a forma de fazer negócio e a imagem que a Arábia Saudita tem para o mundo, mas ainda se pode considerar um risco, não é? É um risco político, é um risco de poder que pode acontecer. Não se vê nada disso no horizonte. Portanto a Arábia Saudita também pode ter uma crise política ou o príncipe morrer e vir o herdeiro e mudar as coisas completamente e saem as empresas todas.

13. Os últimos acontecimentos a nível da geopolítica global, nomeadamente com eleição de Trump nos EUA e todas as consequências que isso pode trazer, podem de algum modo influenciar o mercado saudita?

R: É assim, eu acredito que eles vão afetar se se mantiverem as decisões atuais se tem negociação porque poderíamos dizer, as tarifas foram lançadas estão a causar convulsão nos

mercados e as economias estão preocupadas, mas isto é uma tática para o Trump negociar em força tarifas com todos os países. Se não houver negociação nós vamos ter uma economia mundial a sofrer toda e a Arábia Saudita vai sofrer. O preço do petróleo vai cair, vai haver tarifas para a exportação da Arábia Saudita de bens a importação na Arábia Saudita não sei se... enfim, a Arábia Saudita costuma ser um amigo dos Estados Unidos, mas é um dos maiores concorrentes em termos de exportação de petróleo, portanto os Estados Unidos estão a dizer que querem que a Europa importe energia dos Estados Unidos e a Europa importa provavelmente grande parte da Arábia Saudita. Estamos a falar de um concorrente. É lógico que vai haver impacto se não houver uma recuperação ou uma chamada à razão por parte do governo dos Estados Unidos que está a fazer o que está a fazer neste momento. Nós neste momento devemos estar num ponto de queda que pode infletir ou não, ou manter se assim e a economia vai toda por aí abaixo. E os sauditas também. No entanto, a Arábia Saudita tem aqui um aspeto que eu acho que pode ser relevante. As reservas de tesouraria da Arábia Saudita são muito grandes. No entanto, a ambição em termos de desenvolvimento é gigantesca e é maior do que as reservas. Portanto, há alguma reserva, tem um bom pulmão para aguentar uma crise, mas não vai permitir depois ir de acordo com o plano que eles têm. Portanto, se calhar não é um país que vai entrar em grande crise ou em recessão. Em recessão pode entrar, mas continua com muita resiliência e com muita capacidade financeira. Mas vai travar. É assim que eu vejo isto. É um bocado macroeconómico, há aqui imensos fatores, mas eu diria que se isto não der a volta também a Arábia Saudita vai sofrer. E os projetos vão travar. Os preços vão aumentar em termos até dos próprios serviços porque isso depois está tudo ligado, interligado. O fornecimento de matéria-prima também vai ficar com maior escassez e maior dificuldade. Vai-se virar talvez mais para a Ásia. E isso demora algum tempo. Portanto, há aqui alguma inércia que vai ter de ser vencida, mas o impacto é internacional e vai haver de certeza.

14. Como caracteriza o mercado saudita, bem como os seus consumidores?

R: Alto poder de compra, elevado consumo, é um mercado onde existe, eu diria, muito poder de compra e muito consumo, bons salários, mas talvez um pouco desequilibrado, ou seja, ainda há uma franja da sociedade que não está nesta situação. Ainda há alguma pobreza, algum meio rural onde isto não existe. A classe média, sim, há uma separação grande, mas eu diria que é um mercado onde toda a gente vive bem, relativamente bem, mas nem toda a gente consome luxo. Em termos de características gerais, é um bocado isto que eu tenho para te dizer, é um mercado com bastante consumo, mas ainda um pouco desequilibrado, mas com muito potencial de crescimento, porque o país tem bastante riqueza e está a desenvolver outras atividades, nomeadamente o turismo, alguma indústria, está a tentar diversificar-se no petróleo, ou dos recursos que vêm do petróleo. No entanto, ainda existe

aqui algum excesso, eu diria, de funcionarismo público, com pouca atividade, com criação de valor. Falta alguma sofisticação e falta uma mão de obra qualificada e *know-how* qualificado. Isso também depois se reflete a nível de consumo, porque os produtos não são todos consumidos da mesma forma que um país moderno. Se calhar temos aqueles bens de luxo muito preponderantes, mas os bens culturais não tanto. Temos questões religiosas que limitam muito certo tipo de consumos, enfim, não aconselharia ninguém a fazer um investimento em termos de lojas de biquínis na Arábia Saudita por exemplo. Há certas coisas que nós temos de perceber que culturalmente ainda não são bens de consumo lá, mas aquilo que é livremente consumido lá é consumido de forma às vezes um bocadinho ostentativa e consumista, sim. Portanto, é um mercado diferente do nosso, mas também com potencial para se adaptar a uma cultura de consumo mais europeia e mais diversificada, mas vai levar o seu tempo. Ainda vai levar algumas, talvez uma geração ou duas até vermos aqui um padrão de consumo.