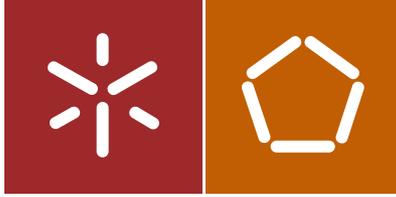




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Renata Daniela Costa Carvalho

Estratégias de internacionalização de
empresas de construção nacionais



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Renata Daniela Costa Carvalho

Estratégias de internacionalização de
empresas de construção nacionais

Dissertação de Mestrado
Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao
Grau de Mestre em Engenharia Civil

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira, por todas as sugestões e contributos bem como pela sua postura de ânimo e boa disposição constante.

Aos representantes das empresas de construção, ISP Construções e Grupo ACA, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrada na partilha de informação, conhecimento e perspetivas futuras.

A toda a minha família, em especial aos meus pais e irmão pelo apoio incondicional e encorajamento que me deram ao longo de todo o meu percurso de vida. São desde sempre o meu suporte, presentes nos bons e maus momentos, e no fim de tudo vangloriam incessantemente com os meus êxitos.

Um agradecimento especial ao meu marido pela compreensão, paciência e incentivo. Agradeço tudo o que me transmite – força, energia, coragem e amor – que se revelaram suportes imprescindíveis para atingir este propósito.

Aos meus amigos de sempre e aos novos amigos, um manifesto de profundo reconhecimento, pois sem eles todo este percurso seria bem mais difícil. Um agradecimento especial à Stephanie Sousa por todo o apoio, pelas palavras de ânimo e incentivo.

A todos que, direta ou indiretamente, participaram na minha vida e acreditaram em mim o meu sincero obrigado.

Muito Obrigado!

RESUMO

A construção é uma atividade económica de grande importância, quer pelos bens que produz, quer pelas suas ligações a outros setores económicos. No entanto, em Portugal, o setor perdeu a relevância que tinha, devido à conjuntura altamente desfavorável que o país vive, marcada por uma crise do mercado interno, agravada, nos últimos anos do decénio passado, com as consequências da crise financeira internacional. Perante este cenário, algumas empresas de construção nacionais optaram pela internacionalização como estratégia para angariar trabalho e, em alguns casos, para a própria sobrevivência. Mas a entrada em mercados internacionais é uma decisão complexa que deve ser adequadamente preparada e conduzida para que leve a bons resultados e com riscos de insucesso controlados, e não se compadece com decisões voluntaristas que possam ter o efeito contrário ao pretendido.

A internacionalização não é estranha a várias empresas do setor desde longa data; o que é novo é que, no passado recente, esta opção cativou novas empresas, adquiriu novas motivações, e se revestiu de novos contornos que importa analisar.

O objetivo desta dissertação é elaborar um estudo que permita uma abordagem à temática da internacionalização (modelos, estratégias e riscos). A ferramenta utilizada para obtenção de informação necessária foi a realização de entrevistas a duas empresas de construção portuguesas previamente selecionadas. Posto isto, procurou-se responder aos objetivos propostos considerando as respostas das entrevistas como informação complementar e testemunho real face ao conteúdo bibliográfico.

Como resultado foi possível: identificar os motivos que impulsionam as empresas de construção portuguesas a internacionalizar-se e quais as dificuldades sentidas neste processo; apresentar os mercados mais procurados na atualidade e as razões da sua escolha; analisar os riscos associados à internacionalização; identificar quais as principais estratégias adotadas.

Palavras-chave: Internacionalização; Setor da Construção; Mercados Internacionais; Riscos; Estratégias de Internacionalização.

ABSTRACT

Construction is an economic activity of great importance both for the goods produced, and for its connections to other economic sectors. However, in Portugal, the sector has lost its relevance due to highly unfavorable conditions, because of the crisis of the domestic market, exacerbated by the consequences of the international financial crisis in the last years of the past decade. Against this background, some national construction companies opted for internationalization as a strategy to obtain work and, in some cases, for just surviving. But the entry into international markets is a complex decision that must be properly prepared and conducted for bringing about satisfactory results under controlled risks, and is not compatible with proactive decisions that may have the opposite effect to that intended.

Internationalization is not strange to several national construction companies; what is new is that in the recent past, this option has attracted new businesses, acquired new motivations, and got new characteristics that must be analysed.

The objective of this dissertation is to develop a study on the issues of internationalization (models, strategies and risks). The tool used for obtaining information was conducting interviews to two previously selected Portuguese construction companies. The objective of this has been to try to find an answer to the proposed objectives considering the responses of the interviews as complementary information and a real testimony against the literature survey.

As a result it was possible to: identify the reasons that drive Portuguese construction companies to internationalize and the difficulties in this process; present the most popular markets today and the reasons for their selection; analyse the risks associated with internationalization; identify the main strategies adopted.

Keywords: Internationalization; Construction industry; International markets; Risks; Internationalization strategies.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
ÍNDICE DE QUADROS	XIX
NOTAÇÃO E SIMBOLOGIA	XXI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação e relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos e metodologia	2
1.3. Estrutura da dissertação	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1. O setor da construção em Portugal.....	5
2.1.1. A internacionalização	5
2.2. Grau de internacionalização.....	6
2.3. Evolução da internacionalização em Portugal.....	8
2.4. Localização da atividade internacional	11
2.4.1. Volume de negócio internacional português	12
2.4.2. Novos contratos em mercados internacionais	15
2.4.3. Perspetivas futuras	16
2.5. Motivações para a internacionalização	18
2.6. Modelos de internacionalização	20

2.6.1.	Teorias económicas	21
2.6.1.1.	Teoria do comércio internacional	22
2.6.1.2.	Teoria da vantagem competitiva.....	22
2.6.1.3.	Teoria do ciclo de vida do produto.....	24
2.6.1.4.	Teoria do custo de transação	25
2.6.1.5.	Teorias das imperfeições do mercado	25
2.6.1.6.	Teorias da internalização	26
2.6.1.7.	Teoria do paradigma eclético de Dunning (paradigma OLI)	26
2.6.2.	Teorias comportamentais.....	28
2.6.2.1.	Teoria das redes industriais	28
2.6.2.2.	Teoria dos estágios	29
2.7.	Análise e gestão do risco.....	32
2.7.1.	Identificação do risco.....	34
2.8.	Estratégias de internacionalização.....	38
2.8.1.	Fatores de decisão.....	38
2.8.2.	Classificação das estratégias de internacionalização.....	39
2.8.2.1.	Exportação	43
2.8.2.2.	Aquisição	44
2.8.2.3.	Cooperação/Parcerias	45
2.8.2.4.	Concessão	47
3.	METODOLOGIA.....	49
3.1.	Fases da metodologia.....	49
3.1.1.	Revisão bibliográfica	50
3.1.2.	Estudo de casos.....	51
3.1.3.	Conclusão	52
3.2.	Elaboração da entrevista	52
3.2.1.	Hipóteses de investigação.....	53
3.2.2.	Descrição detalhada da entrevista.....	53
4.	CASOS DE ESTUDO.....	55
4.1.	Construções Irmãos Silva Pinheiro Lda.....	55
4.1.1.	Breve apresentação	55

4.1.2.	Processo de internacionalização da ISP Construções.....	56
4.1.2.1.	Motivos para a internacionalização	56
4.1.2.2.	Dificuldades.....	57
4.1.2.3.	Mercados internacionais	57
4.1.2.4.	Estratégias de internacionalização.....	59
4.1.2.5.	Riscos associados ao processo de internacionalização.....	59
4.1.3.	Perspetivas futuras	65
4.2.	Alberto Couto Alves, S.A.	66
4.2.1.	Breve apresentação	66
4.2.2.	Processo de internacionalização da ACA.....	67
4.2.2.1.	Motivos para a internacionalização	67
4.2.2.2.	Dificuldades.....	68
4.2.2.3.	Mercados internacionais	68
4.2.2.4.	Estratégias de internacionalização.....	70
4.2.2.5.	Riscos associados ao processo de internacionalização.....	71
4.2.3.	Perspetivas futuras	75
5.	CONCLUSÃO.....	76
5.1.	Conclusão geral.....	76
5.1.1.	Internacionalização: motivações e dificuldades	76
5.1.2.	Mercados internacionais	77
5.1.3.	Gestão do risco	77
5.1.4.	Estratégias de internacionalização.....	78
5.1.5.	Sugestões	78
5.2.	Limitações e trabalhos futuros	79
6.	BIBLIOGRAFIA	81
	PRINCIPAIS SITES CONSULTADOS	89
	ANEXO I – LISTAGEM DAS EMPRESAS SELECIONADAS	91
	ANEXO II – ENTREVISTA.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	4
Figura 2 – Evolução do volume de negócios da construção nos mercados externos (AECOPS, 2013).....	9
Figura 3 – Distribuição do volume de negócios por escalão de pessoas ao serviço (AECOPS, 2012).....	10
Figura 4 – Volume de negócios internacional dos países europeus, em milhões de euros (AECOPS, 2013).....	12
Figura 5 – Distribuição geográfica do volume de negócios internacional em Portugal (AECOPS, 2013).....	13
Figura 6 – Evolução da distribuição geográfica do volume de negócios do setor entre 2006 e 2012 (AECOPS, 2013).....	14
Figura 7 - Evolução da distribuição geográfica dos novos contratos do setor entre 2006 e 2012.....	15
Figura 8 – Motivações para a internacionalização (adaptação de Lorga <i>et.al</i> , 2001 e Hollensen, 2007).....	20
Figura 9 – Modelo da competitividade nacional (Porter, 1990).....	23
Figura 10 – Passos sequenciais de Johansson e Vahlne (1977).....	30
Figura 11 – Sistema de gestão de risco (adaptado de Han, <i>et al.</i> , 2008).....	34
Figura 12 – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações (Leersnyder, 1986; Dias, 2007).....	41
Figura 13 – Evolução da decisão do modo de entrada da empresa (Chen, 2005).....	41
Figura 14 – Classificação das estratégias de internacionalização.....	42
Figura 15 – Metodologia adotada.....	50
Figura 16 – Primeiro logotipo (de 2001 até 2013).....	55
Figura 17 – Segundo logotipo (a partir de 2013).....	56
Figura 18 – Riscos políticos associados a França, Córsega, Ilha da Reunião.....	61
Figura 19 – Riscos políticos associados ao Uruguai.....	61
Figura 20 – Riscos associados aos recursos da França, Córsega e Ilha da Reunião.....	62
Figura 21 – Riscos associados aos recursos do Uruguai.....	63
Figura 22 – Riscos associados à envolvente social da França, Córsega e Ilha da Reunião.....	64
Figura 23 – Riscos associados à envolvente social do Uruguai.....	65

Figura 24 – Riscos políticos	72
Figura 25 – Riscos associados aos recursos	73
Figura 26 – Riscos Económicos	74
Figura 27 – Riscos associados à envolvente social	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Volume de negócios do setor da construção originados no exterior em 2012 (AECOPS, 2013)	9
Tabela 2 - Principais mercados em novos contratos (AECOPS, 2013).....	17
Tabela 3 – Classificação da dimensão das empresas (Jornal Oficial da União Europeia, 2003)	52
Tabela 4 – Identificação dos mercados internacionais	57
Tabela 5 – Importância dos fatores de seleção do país de destino	58
Tabela 6 – Identificação dos mercados internacionais	68
Tabela 7 – Importância dos fatores de seleção do país de destino	70

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Motivações da internacionalização (Teixeira e Diz, 2005)	19
Quadro 2 - Modos de entrada (AICEP, 2013; Teixeira & Diz , 2005).....	40
Quadro 3 - Riscos políticos do país de destino.....	60
Quadro 4 – Riscos associados aos recursos do país de destino	62
Quadro 5 – Riscos Económicos.....	63
Quadro 6 – Riscos associados à envolvente social.....	64
Quadro 7 - Riscos políticos do país de destino.....	71
Quadro 8 – Riscos associados aos recursos do país de destino	72
Quadro 9 – Riscos Económicos.....	73
Quadro 10 – Riscos associados à envolvente social.....	74

NOTAÇÃO E SIMBOLOGIA

ACA	Alberto Couto Alves
AECOPS	Associação de Empresas de Construção de Obras Públicas e Serviços
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ANEOP	Associação Nacional de Empreiteiros e Obras Públicas
BOT	Build-Operate-Transfer
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EIC	European International Constructors
FECICOP	Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas
ISP	Irmãos Silva Pinheiro
NC	Novos Contratos
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VN	Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é introduzida e contextualizada a presente dissertação “Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais”. Pretende-se apresentar um enquadramento ao presente estudo, os objetivos e uma breve descrição da estrutura da dissertação.

1.1. Apresentação e relevância do tema

O setor da construção tem um importante peso na economia de qualquer país, uma vez que se encontra interligado com os mais diversos setores de atividade. O mesmo acontece em Portugal. Existe um elevado número de empresas que operam neste mercado (micro, médias e grandes empresas) que contribuem em larga escala para o acumular do PIB e na criação de emprego. No entanto, este setor tem sido severamente afetado pela crise nacional e internacional, há alguns anos, afetando significativamente todos os segmentos deste mercado, seja por via das restrições de política orçamental, seja pela fraca liquidez e dimensão do mercado, designadamente face à capacidade instalada.

Embora reconhecida a importância do setor na economia nacional continua-se em terrenos negativos na construção com implicações nas diversas áreas. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), registou-se um comportamento mais favorável no setor da construção, tendo-se verificado uma variação homóloga de -10,0% em junho de 2014, uma evolução que, apesar de ainda negativa, traduz uma ligeira recuperação face à quebra de -11,2% verificada em maio de 2014. Porém, no segundo trimestre de 2014, o número de trabalhadores no setor da construção diminuiu para os 264,8 mil, menos 24,4 mil do que em igual período de 2013 e menos 13,9 mil do que no primeiro trimestre de 2014 (INE,2014). Com um andamento menos desfavorável no início de 2014, a recuperação do setor permanece demorada.

A globalização da indústria da Construção permitiu a abertura de barreiras internacionais possibilitando novas oportunidades às empresas de construção como alternativa aos mercados internos em crise e saturados. Assim, hoje em dia, a internacionalização tornou-se necessidade imperiosa para as empresas continuarem a trabalhar e a progredir, principalmente para as

PME. No entanto, a entrada em novos mercados é uma decisão complexa, mas que deve ser assumida nas estratégias de internacionalização de uma empresa.

A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas, que a possibilitem diferenciar-se no mercado alvo. Quando estão em questão PME, com fracos recursos financeiros, esta questão ganha ainda um maior ênfase. Não existindo um modelo único de internacionalização o processo torna-se mais complexo, devendo ser estudadas todas as hipóteses.

Neste contexto, pretende-se abordar o fenómeno da internacionalização, nomeadamente as motivações, os modos de entrada adotados pelas empresas de construção portuguesas e, consequentemente os riscos associados a todo o processo de internacionalização.

1.2. Objetivos e metodologia

O objetivo desta dissertação é elaborar um estudo que permita uma abordagem à temática da internacionalização das empresas de construção.

Assim, esta dissertação tem como objetivo geral:

- Analisar as opções de internacionalização das empresas de construção portuguesas e desenvolver estratégias adequadas para o sucesso das mesmas.

E como objetivos específicos:

- Identificar os motivos que levam as empresas de construção a internacionalizar as suas atividades/serviços, bem como os riscos associados;
- Identificar os países de destino das empresas de construção e quais as razões que influenciam a escolha desses mercados;
- Verificar quais as estratégias de internacionalização (modos de entrada) adotadas pelas empresas nacionais de construção e identificar os seus riscos;
- Analisar através de dois casos de estudo as estratégias escolhidas nos processos de internacionalização de empresas nacionais.

De forma a atingir os objetivos pretendidos, irá adotar-se uma metodologia de investigação que siga os seguintes pontos:

1. Revisão bibliográfica que permita identificar aspetos relevantes como teorias, tendências e as lacunas sobre a internacionalização das empresas de construção;
2. Análise dos mercados internacionais para as empresas de construção;
3. Identificação das motivações para a internacionalização;
4. Identificação dos riscos associados ao processo de internacionalização das empresas de construção;
5. Definir os modos de entrada para os mercados internacionais de construção através da análise bibliográfica e de casos reais portugueses;
6. Estudo de casos de duas empresas portuguesas de construção, que permita perceber e esclarecer o que pensam e como reagem as empresas perante um processo de internacionalização.

A metodologia será apresentada com maior detalhe no capítulo 3.

1.3. Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação está dividida em cinco capítulos e em diferentes secções, organizando e estruturando toda a informação de uma forma lógica e coerente (figura 1).

O primeiro capítulo corresponde à introdução onde se pretende apresentar o tema e a sua relevância, os objetivos, a metodologia de investigação a seguir e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo é realizado uma revisão bibliográfica para esclarecer e clarificar conhecimentos relativos à internacionalização das empresas de construção portuguesas, estando esta dividida em três subcapítulos. No primeiro subcapítulo é feita uma contextualização do setor da construção em Portugal, de forma a compreender a evolução da internacionalização no setor, as motivações que levam as empresas portuguesas a internacionalizar-se e as teorias que estão na génese de todo o processo de internacionalização. No segundo subcapítulo é feita uma introdução à análise e gestão do risco e o levantamento dos vários riscos que estão associados à internacionalização das

empresas, tentando correlacionar com os diferentes modos de entrada. O terceiro subcapítulo tem como objetivo analisar os diferentes modos de entrada.

O terceiro capítulo é composto pela apresentação detalhada da metodologia e a elaboração da entrevista a realizar a duas empresas de construção. Por sua vez, após terem sido realizadas as entrevistas às empresas, segue-se o quarto capítulo com a análise dos respectivos casos de estudo.

Por fim, o quinto capítulo é composto pelas conclusões referentes a toda a investigação e pelas propostas de trabalhos futuros no âmbito do tema em estudo.



Figura 1 – Estrutura da dissertação

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica que aborda diferentes temáticas necessárias para sustentarem esta investigação. Apresenta-se, inicialmente, uma análise do setor da construção em Portugal. Identifica-se a localização da atividade internacional que mais tem contribuído para a internacionalização das empresas de construção, bem como os motivos para a tomada de decisão. Posteriormente serão descritos os diferentes modelos e teorias de internacionalização e a importância da análise e gestão do risco. Por último, apresenta-se as diferentes estratégias (modos de entrada) fundamentais para o êxito de todo o processo de internacionalização.

2.1. O setor da construção em Portugal

O setor da construção civil tem um papel preponderante na economia de qualquer país, direta e indiretamente, devido à sua cadeia de interligações com os mais diversos setores de atividade. Em Portugal, é possível constatar este facto pela influência apreciável que o setor tem vindo a acumular no PIB e na criação de emprego, bem como pelo número de empresas que operam neste mercado (Lino, 2009).

Na década de 1990, o setor da construção crescia exponencialmente, devido às taxas de juro baixas, o que proporcionou o investimento, em infraestruturas e em habitação, por parte do Estado e da sociedade em geral. Isto gerou um sobredimensionamento do setor, que se tornou mais evidente com a sucessiva perda do Rendimento Nacional Disponível, a partir de 1999 (Teixeira, 2012). Inicia-se um período que o setor começa a perder relevância. Efetivamente, a partir de 2001, Portugal viveu uma conjuntura altamente desfavorável, marcada por uma acentuada crise no mercado interno. Em 2008, uma violenta crise financeira global paralisa o sistema de crédito e gera o pânico na economia; a crise internacional surge na pior altura para Portugal, precisamente quando se começavam a sentir os primeiros sinais de recuperação, depois de sete anos de estagnação (ANEOP & Deloitte, 2010).

2.1.1. A internacionalização

Uma crise económica obriga a adoção de soluções de sobrevivência, de novas ideias e abordagens, o que gera um conjunto de desafios às empresas de construção. A estagnação do

mercado interno e o reconhecimento de que este se tornou insuficiente para a sustentabilidade das empresas portuguesas, estimula estas a internacionalizarem-se de forma a atenuar o impacto da política de austeridade na evolução da economia nacional. A solução para a crise remete para reestruturação do sistema organizacional das empresas visando a procura de novos mercados e a consolidação dos existentes (Ramos, 2012).

“A entrada nos mercados externos tem sido para as empresas portuguesas de construção uma necessidade e uma oportunidade” (AECOPS, 2013). Uma necessidade devido aos fatores intrínsecos da atual conjuntura do país e, uma oportunidade, seja pelo nível de crescimento de alguns mercados, nomeadamente os PALOP, seja pelo ciclo de investimento em infraestruturas nas economias emergentes, especialmente na América Central e do Sul.

O processo de internacionalização por si só é bastante complexo, contudo assume uma dificuldade redobrada no setor da construção, uma vez que implica deslocalização física. Neste sentido, é imprescindível adquirir conhecimento para definir e preparar a estratégia de internacionalização e implementar todo o processo com prudência, minimizando os riscos e objetivando o sucesso.

2.2. Grau de internacionalização

A classificação das empresas, relativamente ao grau de internacionalização, tem sido abordada por vários autores. A literatura sobre internacionalização apresenta vários fatores que influenciam o grau de internacionalização de uma empresa, sendo que as principais variáveis incluem a estratégia, a estrutura e a adequação tecnológica.

De acordo com Buckley, *et al.* (1977), Stopford, *et al.* (1982) e Daniels e Bracker (1989), as vendas e receitas externas das empresas são indicadores relevantes dos negócios internacionais, porém não revela qualquer fator relacionado com a empresa e que deve ser contemplado, tais como a sua estrutura, o desempenho e fatores comportamentais (Lima, 2013).

Tendo por base os fatores descritos, Sullivan (1994) nomeou as seguintes seis variáveis para identificar o grau de internacionalização da empresa:

- Proporção de vendas externas por vendas totais;
- Proporção de ativos no exterior por ativos totais;
- Lucros no exterior como percentual do total de lucros;
- Número de subsidiárias no exterior como percentual do total de subsidiárias;
- Experiência internacional dos gestores;
- Dispersão das operações internacionais.

Sullivan defendeu que quanto maior for os valores relativos a cada uma das variáveis, maior será o grau de internacionalização (Sullivan, 1994).

O grau de internacionalização pode ainda ser classificado pelo índice de transnacionalidade, adotado pela UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), e corresponde à média de três outros índices, obtidos pelas seguintes divisões: vendas externas por vendas totais, ativos no exterior por ativos totais e o número de empregados no exterior por total de empregados. Para além de simples e prático, inclui três dimensões essenciais para mensurar o grau de internacionalização (mercados, colaboradores e ativos internacionais), sendo por isso vantajoso (Gonçaves, 2013).

Os autores dos estudos realizados pela ANEOP e Deloitte (2010) e pela AECOPS (2013) classificam as empresas com base nos seguintes indicadores:

- Volume de negócios (VN): valor total de vendas de bens e serviços, transmissão de bens e prestação de serviços realizados pelas empresas durante um determinado período, sem inclusão do imposto (Portal das Finanças, 2012).
- Novos contratos (NC): número de contratos realizados nos mercados externos.

De acordo com Lima (2013), ainda podem ser contemplados os seguintes indicadores na classificação das empresas:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): lucro obtido por uma empresa sem juros, impostos, depreciação e amortização (Think Finance, 2008).
- Resultado líquido: lucro que a empresa possui após deduzir todos os custos (Think Finance, 2008).

Em suma, são vários os indicadores que permitem classificar as empresas quanto ao seu grau de internacionalização, não existindo uma única abordagem.

2.3. Evolução da internacionalização em Portugal

O setor da Construção Civil nos últimos anos tem sofrido uma profunda transformação, assumindo a internacionalização uma crescente importância para as empresas. Neste sentido têm sido desenvolvidos diversos estudos que apresentam as potencialidades da internacionalização, os riscos, as estratégias e os incentivos.

Segundo o estudo “O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010” realizado pela ANEOP e Deloitte, no universo das 50 maiores empresas do setor da construção, verifica-se que a percentagem de empresas que se internacionalizaram aumentou, no período entre 2000 e 2007, tendo-se observado uma taxa de crescimento anual de 24%. A dimensão das empresas tem uma relação direta com o peso da atividade internacional das mesmas, pois nas empresas com um volume de negócios entre 200 a 400 milhões de euros, o peso da atividade internacional é de 25%, enquanto que nas empresas com um volume de negócios superior a 400 milhões de euros, o peso dos mercados externos é de 44% (ANEOP & Deloitte, 2010). A relevância da atividade internacional no setor da construção tem vindo a crescer de forma sustentada, como concluíram neste estudo, no período de 2000 a 2003, as receitas dos mercados externos apresentaram um crescimento médio anual de cerca de 8% e, entre 2004 e 2007 esse valor atinge os 35% por ano (ANEOP & Deloitte, 2010).

Num outro estudo, realizado pela AECOPS, o autor refere que o volume de negócios das empresas de construção portuguesas no exterior quase triplicou entre 2006 e 2012 (AECOPS, 2013; Lobo, 2013). Este facto pode ser observado na figura 2, que traduz o sucesso da aposta estratégica na internacionalização.

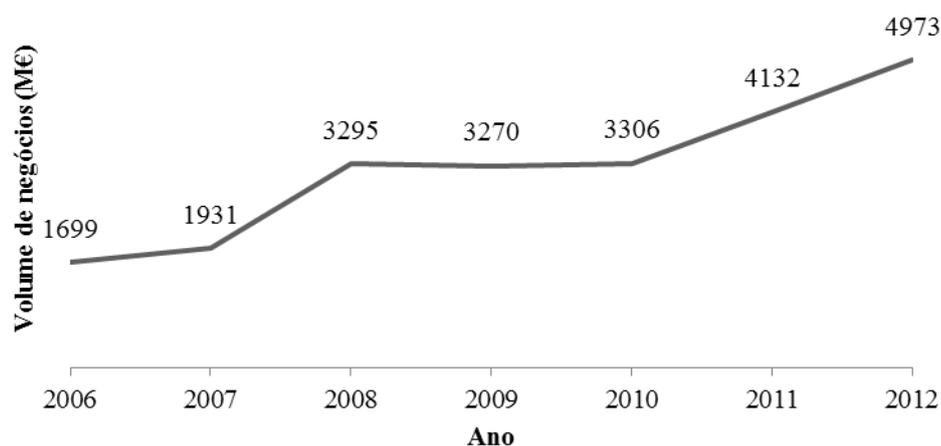


Figura 2 – Evolução do volume de negócios da construção nos mercados externos (AECOPS, 2013)

De acordo com a mesma fonte a atividade de construção desenvolvida no exterior, ao longo dos últimos sete anos, cresceu a uma taxa média anual de 20%, intensificando-se em 2012, com um valor histórico de 4973 milhões de euros, no que respeita ao volume de negócios do setor da construção (AECOPS,2013; Lobo,2013). Relativamente aos contratos celebrados, foram registados contratos no valor de 4346 milhões de euros que corresponderam a uma quebra de 31% comparativamente a 2011, ano marcado por um pico de novas contratações (tabela 1).

Tabela 1 – Volume de negócios do setor da construção originados no exterior em 2012 (AECOPS, 2013)

	Milhões €	Variação 2012/2011
Volume de negócios no exterior	4.873	20%
Novos contratos celebrados no exterior	4.346	-31%

É visível a importância da internacionalização para as empresas de construção. Esta tendência é ainda mais marcante nas empresas de maior dimensão, ou seja com mais de 250 pessoas ao serviço (AECOPS, 2012). Através da análise da figura 3, constata-se que em 2006 as empresas com mais de 250 pessoas ao serviço detinham 64% do volume de negócios obtido internacionalmente pelo setor, tendo vindo a aumentar até aos 80% em 2010. Enquanto que as empresas com um menor número de trabalhadores registam diminuições de volume de negócios internacionais.

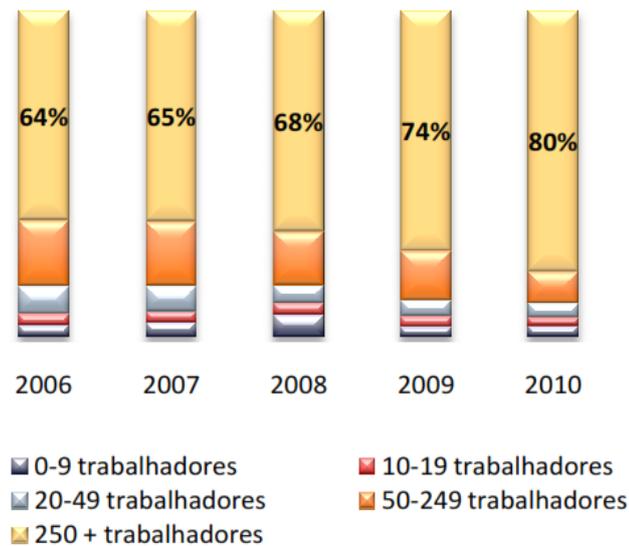


Figura 3 – Distribuição do volume de negócios por escalão de pessoas ao serviço (AECOPS, 2012)

Reforçando o enunciado anteriormente, o presidente do conselho de administração do grupo Mota-Engil, Eng.º António Mota, referiu que “a reduzida dimensão da maioria das empresas que compõe o setor da construção têm-se constituído como uma fragilidade na execução de grandes projetos e para fazer face aos desafios da crescente internacionalização das empresas”, salienta ainda que caso a Mota & Companhia não se tivesse fundido com a Engil, hoje seriam apenas mais uma das empresas de média dimensão do mercado nacional. Segundo o Eng.º António Mota, foi esta união que engrandeceu a empresa, facilitando o processo de implementação da sua estratégia de internacionalização, diversificação e competição (ANEOP & Deloitte, 2010).

Segundo um estudo da Comissão Europeia, as fronteiras nacionais ainda são uma barreira para as pequenas e médias empresas (PME) no que respeita à sua internacionalização. Estima-se que apenas um quinto das PME europeias exporta e apenas 3% das PME tem filiais, sucursais ou empresas comuns no estrangeiro. Os principais obstáculos na internacionalização das PME são:

- Falta de recursos e contactos que as poderiam informar sobre a existência de oportunidades de negócio adequadas, de possíveis sócios, práticas comerciais estrangeiras, disposições legislativas e regulamentares, etc.;

- Falta de conhecimento dos programas de apoio ou confusão criada pela existência de demasiados regimes de apoio que se sobrepõem levam a que as PME fiquem desorientadas no momento de se internacionalizar;
- Constrangimentos financeiros, ou seja as PME não são muito especializadas em questões financeiras e, no caso da internacionalização, estas questões representam mais do que a gestão dos fluxos de caixa ou da garantia do acesso a mais financiamentos. A internacionalização envolve um conjunto de fatores, tais como o risco cambial, dificuldades na concessão de crédito a clientes internacionais, entre outros, e a obtenção destes fundos implica mais custos e dificuldades adicionais, uma vez que estes envolvem maiores riscos.

A internacionalização tornou-se essencial para as PME devido à reduzida dimensão do mercado nacional, agravada pela prolongada crise. Contudo, este passo ainda é bastante difícil, uma vez que estas não dispõem de recursos, informações e contactos necessários para embarcar nos mercados externos. Assim, apesar das inúmeras vantagens que a internacionalização acarreta para as PME, existem dificuldades que tornam o processo arriscado e que pode colocar em risco a sobrevivências destas empresas (Comissão Europeia, 2008).

2.4. Localização da atividade internacional

Os estudos realizados pela AECOPS acerca da atividade internacional do setor da construção baseiam-se na distribuição dos mercados internacionais através da distribuição do volume de negócios internacional e dos novos contratos realizados. O volume de negócios fornece informação do panorama geral da localização dos mercados internacionais, e os novos contratos permitem fazer uma previsão de potenciais mercados, tendo uma visão da situação atual internacional.

Assim, este subcapítulo será abordado em duas secções distintas, de forma a caracterizar os mercados internacionais das empresas de construção portuguesas segundo o volume de negócios e os novos contratos realizados.

2.4.1. Volume de negócio internacional português

A internacionalização das empresas está no primeiro plano das atenções da Construção, pela importância que passou a ter na globalidade da atividade do setor e por ser uma via que continua a ser ponderada por muitas empresas tanto portuguesas como europeias (AECOPS, 2012).

Segundo o estudo realizado pela EIC (European International Constructors, 2012), o volume de negócios das empresas de construção europeias com atividade internacional aumentou 10,9% entre 2010 e 2011, atingindo os 156,4 mil milhões de euros, sendo o valor mais alto desde 1980. Em termos globais, as estatísticas apontam para a estabilização do volume de negócios realizado nas regiões na América do Norte, África e Médio Oriente, o crescimento do mercado europeu e, ainda, uma evolução favorável no mercado da Ásia, Austrália e América Central e do Sul. Do universo em estudo, França é o país com maior atividade internacional da Europa, seguindo-se a Alemanha e a Áustria. Relativamente a Portugal, encontra-se na décima posição dos países europeus mais internacionalizados, representando 2,6% do volume de negócios internacional das empresas de construção europeias. Estes dados são visíveis na figura 4 (AECOPS, 2013).

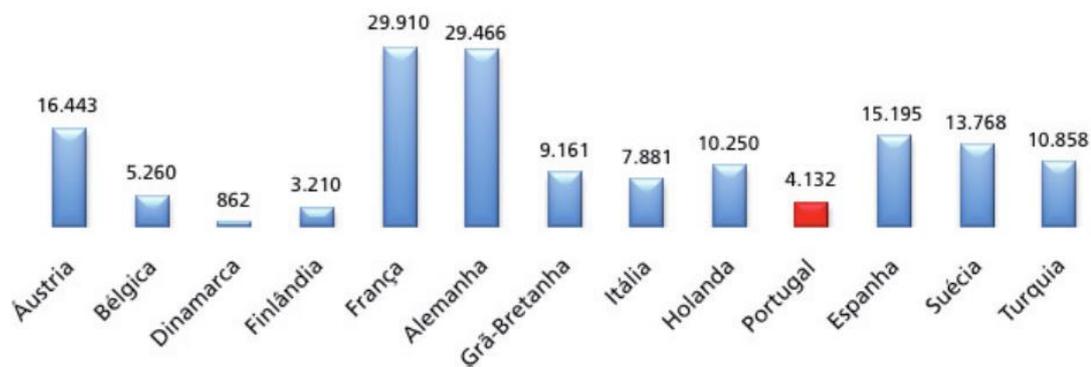


Figura 4 – Volume de negócios internacional dos países europeus, em milhões de euros (AECOPS, 2013)

Em termos de localização dos mercados internacionais, Portugal está entre os países europeus com maior percentagem de volume de negócios obtido fora da Europa. Portugal e Alemanha são os países com maior percentagem de trabalhos executados fora do continente europeu, com 84,4% e 85,4%, respetivamente (AECOPS, 2013).

Para as empresas portuguesas em 2012, o principal mercado externo continua a ser África, com um volume de negócios de 74%. Portugal é o segundo país europeu com maior presença no mercado da construção africana, com uma cota de 23% do total da faturação das empresas europeias nesse mercado (Lobo, 2013). A segunda maior percentagem de volume de negócios foi obtida na Europa com apenas 13%, seguindo-se a América Central e do Sul com cerca de 10%. O mercado Norte-Americano representa 2,5% do volume de negócios internacional. Relativamente aos mercados do Médio Oriente observou-se, face a 2011, uma subida considerável do volume de negócios, com maior expressão no Qatar, como se pode verificar no gráfico da figura 5 (Banco de Portugal, 2012). Portugal, quando comparado com os restantes países europeus foi considerado o país que apresenta menos diversificação de mercados externos fora da Europa (AECOPS, 2013).

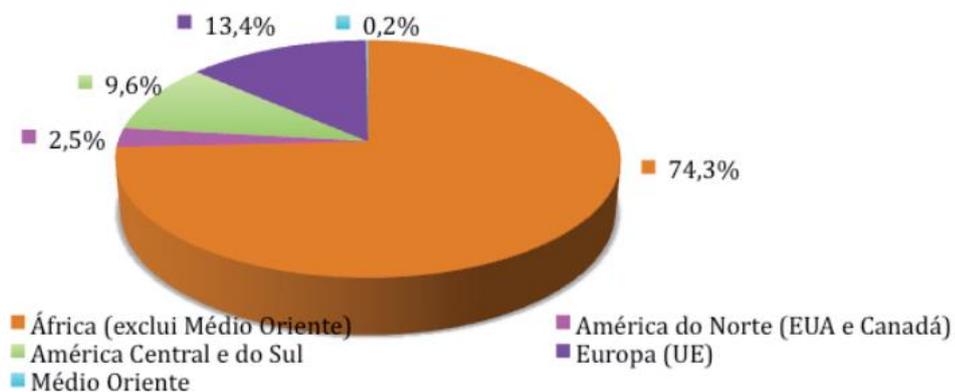


Figura 5 – Distribuição geográfica do volume de negócios internacional em Portugal (AECOPS, 2013)

A prevalência das nossas empresas no continente Africano prende-se com a proximidade cultural, a língua oficial portuguesa e a qualificação empobrecida, o que permite um acesso facilitado em termos de comunicação e de oportunidades de negócio (ANEOP & Deloitte, 2010).

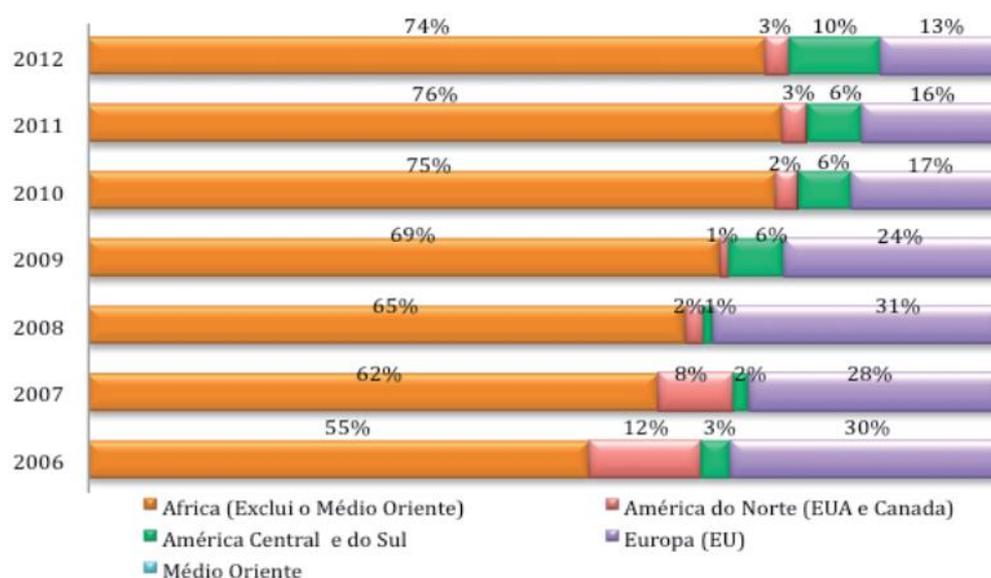


Figura 6 – Evolução da distribuição geográfica do volume de negócios do setor entre 2006 e 2012 (AECOPS, 2013)

Por análise da figura 6, constata-se que desde de 2006 se assiste a um aumento do peso relativo dos mercados africanos. A partir de 2009, evidenciam-se duas tendências: acentua-se a presença de empresas portuguesas na América Central e do Sul e assiste-se à redução progressiva da atividade no mercado europeu.

O continente Africano apresenta uma evolução crescente do seu peso relativo, que sobe de 55% em 2006 para 74% em 2012. A atividade neste mercado tem aumentado significativamente ao longo dos anos, o que é traduzido pelo acréscimo do volume de negócios obtido no conjunto deste mercado, onde se destacam, Angola, Moçambique, Malawi, Argélia, Cabo Verde e Gana (FECICOP, 2010; AECOPS, 2013; Lobo, 2013).

A América Central e do Sul beneficiam de um panorama evolutivo, passando a representar 10% do volume de negócios internacional, em 2012, ou seja 476,5 milhões de euros, o que significa que este peso relativo triplicou face a 2006. No interior deste mercado destaca-se o Peru, com um volume de negócios de 265 milhões de euros (AECOPS, 2013).

Por outro lado, a evolução do volume de negócios internacional da América do Norte apresenta uma diminuição significativa, passando de 12% em 2006 para 3% em 2012 (AECOPS, 2013). O nível de desenvolvimento elevado e a existência de grandes empresas de

construção nos países pertencentes a esta região dificulta a entrada das empresas estrangeiras (ANEOP e Deloitte, 2010).

A Europa é o continente que tem vindo a perder a sua representatividade no conjunto dos mercados internacionais para as empresas portuguesas, verificando-se uma quebra no seu volume de negócios de 30% em 2006 para 13% em 2012. Contudo, apesar da perda relativa, em termos absolutos a evolução é positiva, apresentando um aumento do volume de negócios de 4% face a 2011, ou seja passando de 642,5 para 668,2 milhões de euros, tendo sido a Polónia e a Espanha os países que mais contribuíram para este aumento (Barros, 2011; AECOPS, 2013).

2.4.2. Novos contratos em mercados internacionais

Segundo o estudo realizado pela AECOPS, os novos contratos internacionais realizados pelas empresas portuguesas de construção, em termos de distribuição geográfica, têm como principal mercado externo África. Esta região sofreu uma diminuição de novos contratos, passando de 79% em 2009 para 58% em 2012 (figura 7). Contudo, nos novos contratos continua a sentir-se uma dicotomia quanto à distribuição geográfica da atividade, permanecendo a concentração em Angola, de seguida Moçambique, Argélia e Malawi (AECOPS, 2013).

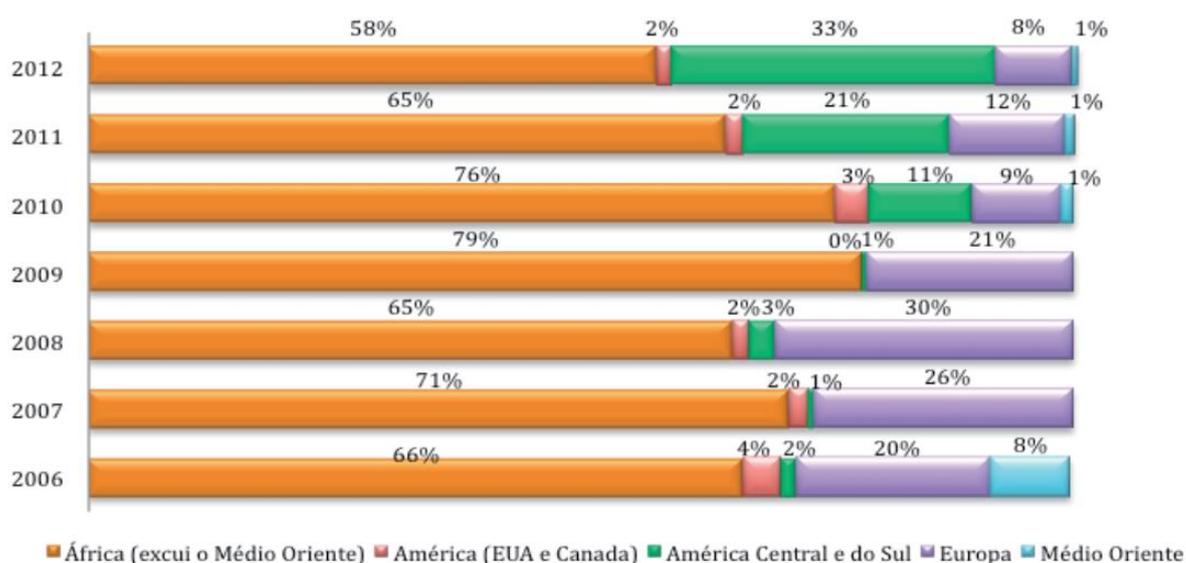


Figura 7 - Evolução da distribuição geográfica dos novos contratos do setor entre 2006 e 2012 (AECOPS, 2013)

A América do Norte representa 2% dos novos contratos firmados nos EUA, o que significa um crescimento comparativamente com o ano de 2009 (AECOPS, 2013).

A alteração mais significativa no que respeita à atividade das empresas portuguesas de construção fora de Portugal, traduzida em termos de celebração de novos contratos, ocorre na América Central e do Sul, que tem vindo a ganhar importância desde 2010, com um aumento considerável em 2012, passando a representar 33% dos contratos celebrados internacionalmente, com maior relevo na Venezuela, no México, no Brasil e no Peru (AECOPS, 2013).

A Europa tem vindo a reduzir a sua representatividade no conjunto dos mercados internacionais, verificando-se em 2012 uma quebra de 50% face a 2011. Deste modo, o mercado europeu foi responsável pela maior quebra de novas contratações verificadas em 2012 comparativamente a 2011. Contudo, é de salientar, que no conjunto da União Europeia, a Polónia assume uma grande importância pois concentra a maior parte dos novos contratos, tomando a segunda posição Espanha (AECOPS, 2013).

Relativamente ao Médio Oriente verifica-se que desde 2006 a sua representatividade em termos de novos contratos é praticamente inexistente, contudo comparativamente com o ano de 2009 surgem novos contratos, o que é um indicador de alguns ganhos, embora represente apenas 1%. O Médio Oriente surge, ainda, como a zona geográfica de menor importância relativa na atuação das empresas portuguesas de construção, com valores muito aquém dos restantes mercados (AECOPS, 2013).

2.4.3. Perspetivas futuras

O comportamento da adjudicação dos novos contratos em 2012 evidencia a importância, no futuro, de mercados como a Angola, Venezuela, México, Argélia e Peru (tabela 2).

Tabela 2 - Principais mercados em novos contratos (AECOPS, 2013)

Países	Novos Contratos (milhões de euros)	Peso no total
Angola	1664	38%
Venezuela	595	14%
México	308	7%
Argélia	303	7%
Peru	269	6%

A quebra dos novos contratos na Europa e a subida da América Central e do Sul confirmam a tendência de redirecionamento e diversificação dos mercados (AECOPS, 2013). A evolução da distribuição geográfica da atividade exercida fora de Portugal demonstra que, na internacionalização das empresas portuguesas de construção, o fator deteção de oportunidades de negócio sobrepõe-se a fatores culturais, históricos, proximidade geográfica e linguísticos, na escolha dos mercados para onde as empresas se deslocalizam (AECOPS, 2012).

Tendo por base os dados referidos nas secções anteriores, estima-se que a perda relativa dos mercados europeus venha a acentuar-se, avaliando pela diminuição da percentagem dos novos contratos celebrados e pela variação negativa dos valores contratados face a 2006, no contexto do clima recessivo instalado na Europa. Assim, perspetiva-se que o setor da construção direcione-se para outros continentes, nomeadamente para a América Central e do Sul, com maior predominância na Venezuela, México, Peru e Brasil. *“O contexto de afirmação económica dos países do Sul em termos de consumo e de produção, com a emergência de novos consumidores dotados de maior poder de compra, a crescente necessidade de infraestruturas e a resposta ao desafio da sustentabilidade desencadearão futuras oportunidades ao setor.”* (AECOPS, 2013; Portal das PME, 2014).

2.5. Motivações para a internacionalização

A internacionalização das empresas não é um fenómeno recente, contudo na última década tomou uma dimensão significativa, sendo o motivo mais frequente o acesso a novos e maiores mercados, a fim de alcançar o crescimento (Masum & Fernandez, 2008).

Teixeira e Diz (2005) defendem que as empresas se internacionalizam pelos seguintes motivos:

- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança;
- Acesso a competências - ou seja, aquisição de conhecimentos e de *know-how*, que permitirá às empresas tornarem-se mais competitivas;
- Maior retorno de investimento;
- Aumento da quota de mercado – ou seja, a empresa ao internacionalizar-se poderá ser uma fonte de economias, contribuindo para o aumento dos lucros;
- Fuga à tributação, ou contingência de importação;
- Manutenção ou reforço da rede de relações – ocorre quando as empresas fornecedoras no país de origem acompanham o seu cliente para o país de destino;
- Resposta a movimentos dos concorrentes.

Simões, em 1997, citado por Teixeira e Diz (2005) agrupa as motivações para a internacionalização das empresas (quadro 1).

Quadro 1 – Motivações da internacionalização (Teixeira e Diz, 2005)

Motivações para a internacionalização	
Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da empresa • Aproveitamento da capacidade produtiva • Obtenção de economias • Exploração de competências, tecnologia • Diversificação dos riscos
Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações do mercado interno • Perceção do dinamismo do mercado externo
Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta a concorrentes • Acompanhamento dos clientes
Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de produção mais baixos • Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios dos governos tanto no país de origem como no de destino

Root (1987) argumenta que são várias as razões que influenciam as empresas a internacionalizar-se, nomeadamente o mercado interno estagnado e, em contrapartida verificarem-se elevadas taxas de crescimento no mercado externo; a procura de maiores volumes de vendas e, consequentemente a obtenção de maiores lucros (Root, 1987).

Por sua vez, outros autores como Lorga *et al.* (2001), Hollensen (2011) e Czinkota *et al.* (2007), dividem os motivos da internacionalização em dois grupos – motivações pró-ativas e motivações reativas. As motivações pró-ativas representam os estímulos para modificar a estratégia da empresa, enquanto que as motivações reativas surgem como resposta às mudanças no ambiente através da mudança de atividade ao longo do tempo (Lorga *et al.*, 2001; Czinkota *et al.*, 2007; Hollensen, 2011).

As motivações para a internacionalização, de acordo com as diferentes perspetivas, podem ser agrupadas em dois grupos que se relacionam (figura 8).

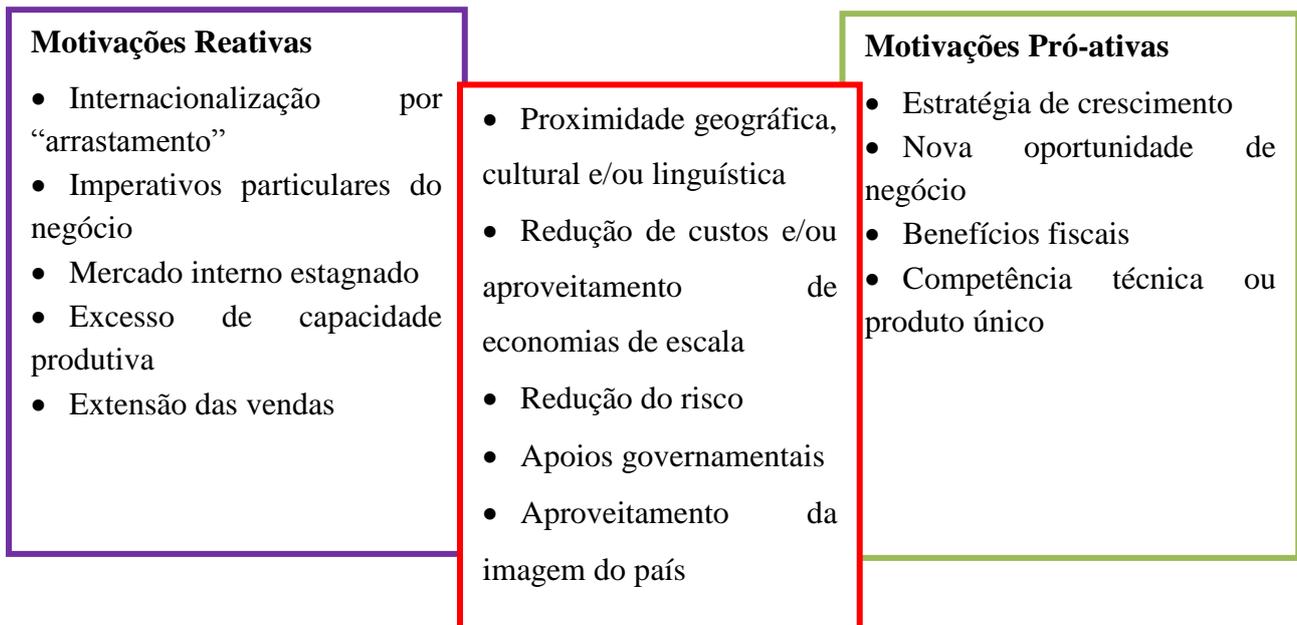


Figura 8 – Motivações para a internacionalização (adaptação de Lorga *et.al*, 2001 e Hollensen, 2007)

Em suma, são diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas relacionadas com fatores internos e/ou externos à empresa.

No entanto nem tudo é vantajoso quando uma empresa inicia o processo de internacionalização. Existem desvantagens como em todos os processos, nomeadamente as que resultam das diferenças políticas, económicas e culturais, de menor possibilidade de controlo, e que geram riscos para as empresas. De forma a minimizar os riscos é necessário adotar um bom modelo para, assim, adotar a melhor estratégia de internacionalização.

2.6. Modelos de internacionalização

O processo de internacionalização é conceituado por várias teorias que elucidam motivações diferentes para a realização de negócios internacionais. A escolha do modo de entrada num mercado internacional é uma das decisões mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa, pois este condiciona o grau de controlo sobre a atividade internacional e o grau de compromisso que a empresa assume (Anderson e Gatignon, 1986; Sánchez, 2004).

Relativamente aos modelos de internacionalização é importante referir que não existe uma única teoria que explique o processo de internacionalização das empresas, contudo verifica-se uma certa convergência relacionada com a consciencialização e gestão de recursos próprios no sentido da mais correta aplicação do investimento internacional para a maior criação de valor. A bibliografia nesta área é vasta, no entanto são apontadas limitações. Salienta-se, o facto de que grande parte destes modelos foram desenvolvidos tendo por base a internacionalização de grandes empresas e, como atualmente, as PME ganharam grande protagonismo, conclui-se que não existe um modelo teórico que explique os processos de internacionalização em curso.

Segundo Viana e Hortinha (2005) *“as diversas teorias podem ser agrupadas em quatro grandes tipos de abordagem: as que assentam em estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes (...) e, por último, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência”* (Viana e Hortinha, 2005).

Outros autores como Schott (2004) e Fontagné *et al.* (2008) agrupam as teorias, em teorias económicas e teorias comportamentais, tendo na sua base a análise da dinâmica interna das empresas e dos mercados.

2.6.1. Teorias económicas

As teorias económicas procuram explicar o processo de internacionalização através do foco nas características do mercado, do produto e das vantagens competitivas que a empresa detém. Com base na literatura serão abordadas as seguintes teorias económicas:

- Teoria do comércio internacional;
- Teoria da vantagem competitiva;
- Teoria do ciclo de vida do produto;
- Teoria do custo de transação;
- Teoria da localização;
- Teoria das imperfeições do mercado;
- Teoria da internalização;

- Teoria do paradigma eclético de Dunning.

2.6.1.1. Teoria do comércio internacional

A teoria do comércio internacional foi desenvolvida por Eli Heckscher, em 1919, e Bertil Ohlin, em 1933.

Em 1817, David Ricardo desenvolveu uma teoria denominada de teoria das vantagens comparativas, que defendia que havia vantagem na especialização da produção de cada país em função dos seus recursos naturais ou do seu avanço tecnológico, pois assim poderia produzir mais um determinado produto e trocá-lo por produtos mais escassos no país (Appleyard e Field, 1995; Teixeira e Diz, 2005). Mais tarde, Eli Heckscher e Bertil Ohlin apresentam uma explicação diferente da teoria das vantagens comparativas aferindo a explicação da existência do comércio internacional com base nas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países, sendo que os diferenciais nos preços resultariam de condições de oferta e condições da procura diversas (Appleyard e Field, 1995).

Esta teoria, atendendo ao seu enquadramento histórico, é tida como um marco a partir do qual se começou a verificar uma certa proliferação de estudos relacionados com a internacionalização de empresas.

2.6.1.2. Teoria da vantagem competitiva

A teoria da vantagem competitiva foi desenvolvida por Michael Porter. Este defende que a estratégia preconizada pela organização pode determinar e impulsionar o seu sucesso competitivo. A empresa detém e fomenta um conjunto de características que lhe permite oferecer aos seus clientes mais-valias superiores às dos seus concorrentes. Por conseguinte, a competitividade de um país depende da produtividade das suas empresas, da sua capacidade de melhorar e inovar continuamente a sua estratégia ao longo do tempo (Porter, 1990). Assim, Porter propõe o modelo da competitividade nacional que permite avaliar a competitividade de um país através da análise da competitividade de todas as empresas e indústrias (figura 9) (Teixeira e Diz, 2005; Porter, 1990).

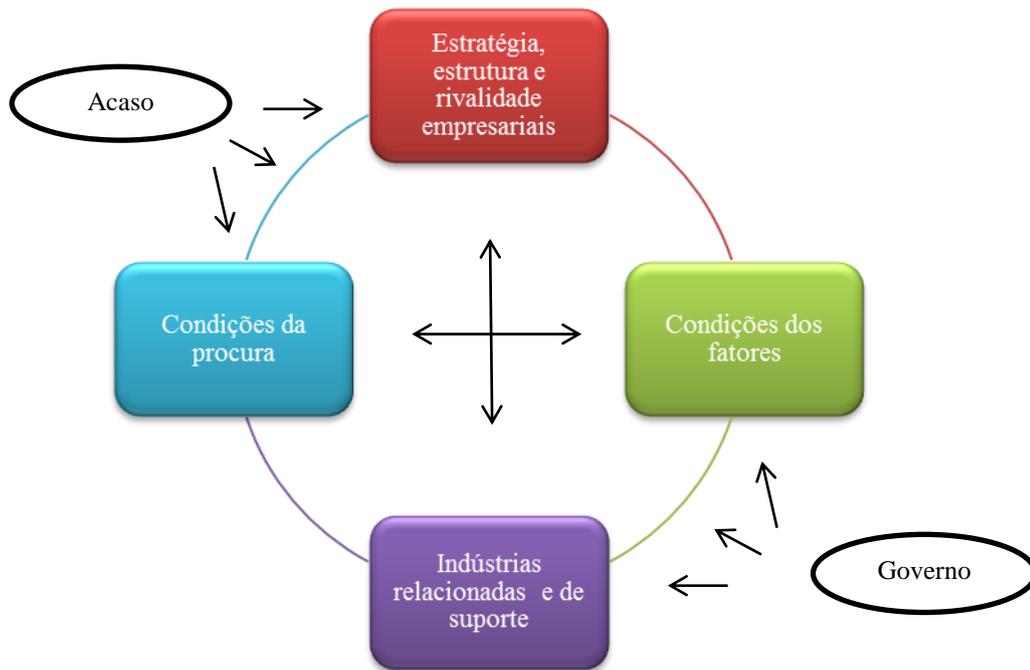


Figura 9 – Modelo da competitividade nacional (Porter, 1990)

De acordo com o modelo de Porter são quatro os fatores que influenciam a constituição de vantagens competitivas das nações:

- **Fatores de produção** como mão-de-obra qualificada, infraestruturas, capital, território, necessários à competição de qualquer indústria (Teixeira e Diz, 2005);
- **Condições de procura**, ou seja é da responsabilidade das indústrias localizarem a fonte de vantagem competitiva não nos fatores básicos mas nos de inovação, onde o país não herda, mas gera setores sofisticados, como recursos qualificados ou tecnologia científica. A natureza da procura interna de um produto ou serviço é extremamente importante, pois a exigência de clientes locais pressionam a empresa a inovar e a ser mais competitiva, podendo ser este vértice capaz de forçar as empresas a responderem a desafios internacionais (Porter, 1990; Teixeira e Diz, 2005; Moraes *et al.*, 2008).
- **Indústrias relacionadas e de suporte**, estão relacionadas ao conceito de cadeia de valor das empresas. A presença de fornecedores internos dotados de competitividade internacional afeta o desempenho da empresa por estar inserida numa corrente de maior atividades e com elos entre empresas (Porter, 1990).
- **Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial**, demonstra as condições como as empresas são criadas, organizadas e geridas e a natureza da competitividade interna

(Moraes *et al.*, 2008). Segundo Porter “a eficiência estática é muito menos importante do que a melhoria dinâmica” (Porter, 1990).

Os quatro fatores determinantes da teoria de Porter devem ser encarados como um sistema de reforço mútuo, pois a interação entre eles cria forças motrizes capazes de direcionar as empresas para o caminho da inovação. A ação do governo e do “acaso” influenciam a evolução e a participação de cada um dos elementos do modelo.

Porter na sua teoria inclui os fatores de produção básicos, as alterações das diferenças em tecnologias, o fator qualidade e métodos de concorrência, sendo a sua grande limitação residir no facto de ser uma estratégia de internacionalização baseada nos custos.

2.6.1.3. Teoria do ciclo de vida do produto

Raymond Vernon defende a teoria do ciclo de vida do produto como uma das explicações do crescimento da internacionalização dos negócios e das formas de concorrência a nível internacional (Vernon, 1966; Melin, 1992).

O modelo descreve as relações entre o ciclo de vida do produto, o comércio internacional e o investimento (Teixeira e Diz, 2005). Para Vernon um produto passa por quatro etapas sucessivas: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. “Na primeira etapa pode registar-se exportações em pequena escala para outros países; durante a segunda pode produzir-se uma deslocalização parcial ou total da fabricação para países estrangeiros, sempre que o custo de transporte ou as barreiras aduaneiras sejam suficientemente elevados para justificar a descentralização da produção. Uma característica dominante da terceira etapa é a transladação da fabricação para países em vias de desenvolvimento para obter certas vantagens nos custos. Na última fase a procura cresce nos países em desenvolvimento, que é onde se fabrica maioritariamente o produto e a partir de onde se exporta para os países desenvolvidos” (Vernon, 1966; Melin, 1992; Sánchez e Camacho, 2006).

Algumas críticas têm sido apontadas a este modelo nomeadamente:

- O extraordinário desenvolvimento das comunicações torna mais fácil, mais barato e mais rápido o acesso à tecnologia, o que permite reduzir ou anular o faseamento no desenvolvimento e comercialização do produto nos diferentes países, pondo assim em

causa as estratégias de “deslocalização” das indústrias dos países mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos (Teixeira e Diz, 2005). No entanto, Vernon admitiu, que tendo em conta que as multinacionais têm empresas subsidiárias em países menos desenvolvidos o produto poderia ser fabricado nessas instalações em vez de nos países mais desenvolvidos (Appleyard e Field, 1995);

- Este modelo não contempla a existência bidirecional dos fluxos de investimento direto estrangeiro (Melin, 1992; Sánchez e Camacho, 2006);
- É uma estratégia de internacionalização baseada nos custos, sem contemplar a diferenciação, o que nem sempre resulta em vantagem competitiva (Melin, 1992; Teixeira e Diz, 2005).

2.6.1.4. Teoria do custo de transação

Segundo alguns autores (Buckley, 1988; Alonso, 1994 e Durán, 2001), a teoria do custo de transação surge para sustentar a opção do modo de entrada por investimento direto, em vez de exportação ou modos contratuais, ou seja de acordo com esta teoria a decisão da internacionalização passa pela aprovação da racionalidade económica nos seus diversos aspetos (produtividade, rentabilidade, lucros, riscos vs retorno) (Buckley, 1988; Sánchez e Camacho, 2006).

Esta abordagem tem como base de análise a transação e o objetivo seria minimizar os custos de transação associados a cada alternativa que se apresentasse (Sánchez e Camacho, 2006).

2.6.1.5. Teorias das imperfeições do mercado

Kindleberger (1969), Caves (1971) e Hymer (1976) defendem na teoria das imperfeições do mercado que a motivação para as empresas se internacionalizarem resulta de deterem pontos fortes no mercado interno que visam explorar e rentabilizar em mercados externos, cujas imperfeições poderão ser:

- Imperfeições nos mercados de bens (marcas, diferenciação do produto, etc.);
- Imperfeições nos mercados de fatores (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, tecnologia, entre outros);
- Imperfeições na concorrência devido à economia interna e externa;

- Imperfeição na concorrência devido às políticas governamentais que visam atrair o investimento.

No que respeita a limitações, é uma teoria baseada apenas na análise do investimento direto no estrangeiro, não considerando outro tipo de acordos de mercado.

2.6.1.6. Teorias da internalização

A teoria da internalização foi desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) defendendo que os benefícios da internalização dependem da capacidade da empresa em evitar as imperfeições nos mercados externos, ou seja estas empresas detêm um conjunto de competências denominadas de “fatores específicos” que lhes garantem superioridade face à concorrência (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1979).

Esta teoria tem como principais características:

- Analisar outra forma de corrigir as falhas em matérias-primas, produção e distribuição para além do investimento direto no estrangeiro (Rugman, 1979);
- A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa (McDougall *et al.*, 1994);
- A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos (McDougall *et al.*, 1994).

No que concerne a limitações, a teoria da internalização está limitada na aplicação a grandes empresas e ao investimento em mercados externos; a internacionalização é avaliada de forma estática sendo esquecidos aspetos como a forma de colaboração interempresariais (Dias, 2007).

2.6.1.7. Teoria do paradigma eclético de Dunning (paradigma OLI)

A teoria do paradigma eclético ou paradigma OLI é uma abordagem de Dunning (1995, 1998, 2000) que contempla diversas teorias (teoria das imperfeições do mercado, teoria da internalização, teoria do ciclo de vida do produto e a teoria do comércio internacional), uma

vez que considera que nenhuma delas, por si só, é suficiente para analisar o processo de internacionalização.

Esta teoria foca a análise do investimento direto no estrangeiro e define que deverão ser respeitadas três condições – paradigma de O.L.I. - *Ownership; Location; Internalization*. De acordo com Dunning, a decisão da empresa de entrar em um mercado estrangeiro e a escolha da forma de entrada dependem de suas vantagens específicas face à concorrência, as vantagens de localização que respeitam os benefícios decorrentes da exploração da empresa no estrangeiro e as vantagens de internalização, ou seja vantagens de integrar as transações no interior das empresas (Andersen, 1993; Dunning 1995, 1998, 2000).

À luz das alterações políticas e tecnológicas dos anos 90, Dunning propôs a reconfiguração do paradigma OLI. Este inclui no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e transações inter-firmas (alianças); considerou novas variáveis de localização (capacidade de acumulação de conhecimentos) alargou o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos como a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência. Dunning concluiu existir uma relação entre o nível de desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional bem como uma relação biunívoca entre ambos os fatores e os fluxos de investimento estrangeiro, numa interação dinâmica (Dunning, 2000; Dias, 2007).

Esta teoria possui um valor explicativo muito forte para as empresas globais. Através da identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa e para uma determinada zona, é possível determinar o modo de penetração mais adequado para a empresa em questão. No entanto, este modelo é criticado por redundância no que refere à distinção que realiza entre vantagens de propriedade ou específicas da empresa e as derivadas da internalização, por autores como Buckley, 1988; Piggott y Cook, 1993 (Sánchez e Camacho, 2006). Para Anderson (1997), o recurso a diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada seja complexo. Para além disso Alonso (1994), afirma que “*esta teoria é predominantemente estática e não explica a natureza das inter-relações nem as decisões estratégicas que as empresas se vêem obrigadas a adotar quando mudam as condições do meio envolvente*” (Sánchez e Camacho, 2006). Por fim, é de salientar, que este modelo foca as empresas multinacionais, não abrangendo as PME (Dias, 2007).

2.6.2. Teorias comportamentais

As teorias comportamentais focam a sua análise na evolução das empresas por estádios, bem como a sua reação com o exterior e com os outros agentes de mercado (Andersen, 1993). Assim, as teorias comportamentais são as seguintes:

- Teoria das Redes Industriais;
- Teoria dos Estágios.

2.6.2.1. Teoria das redes industriais

A teoria das redes industriais foi desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988), que defendem que uma empresa é dependente de recursos controlados por outras empresas e, para ter acesso a esses recursos estas estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras entre empresas, de forma a proporcionar benefícios mútuos (Johanson e Mattsson, 1988, 1992; Johanson e Vahlne, 2003; Ojala, 2009).

A vantagem competitiva de uma empresa é medida pelos seus recursos e/ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de fornecedores, clientes e concorrentes, ou seja a posição de uma empresa na rede é que determina as suas oportunidades e constrangimentos bem como as suas estratégias (Teixeira e Diz, 2005; Dias, 2007). De acordo com Sharma (1993) a rede compreende a troca de recursos entre os seus membros. Assim sendo, as firmas vão utilizar a rede para desenvolver relações que lhes permita aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços (Johanson e Mattsson, 1988).

As redes potenciam vantagens competitivas e atenuam os custos e os riscos. Segundo Bachmann (1999), pertencer a uma rede permite flexibilidade mútua, o uso de um conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a partilha de custos e riscos.

O funcionamento da rede conduz a que, perante a expansão internacional de alguns dos seus elementos, os restantes sejam atraídos para se internacionalizar. As relações em rede facultam oportunidade e motivação para a internacionalização, transformando-se em pontes para os mercados externos (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2003; Ojala, 2009).

As limitações apontadas para esta teoria são:

- A possibilidade de existência de conflitos de interesse;
- Não apresenta a explicação de qual o impacto no modo de entrada num determinado país quando a empresa pertence a uma rede (Ojala, 2009);
- Não contempla o conceito de “distância psicológica” (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2003);
- Não explica a internacionalização das empresas que não estão em redes.

2.6.2.2. Teoria dos estágios

Esta teoria surge para colmatar as lacunas das pesquisas da internacionalização, apenas nas grandes empresas e em grandes investimentos internacionais.

Segundo Melin (1992), o processo de internacionalização é visto como um processo gradual que se desenvolve em estágios. Neste seguimento, apresentam-se duas escolas de pensamento:

- Modelo Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johansson e Vahlne, 1977);
- Modelos baseados na inovação (Cavusgil, 1980).

O modelo de internacionalização Uppsala foi desenvolvido na década de 70, por Johanson e Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne, que defendem a internacionalização de uma empresa como um processo gradual de aprendizagem em que a empresa investe recursos e adquire conhecimentos sobre determinado mercado externo de forma incremental (Melin, 1992; Andersen, 1993; Armario, *et al.*, 2008).

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as empresas ao internacionalizar-se seguem uma sequência de passos. Johansson e Vahlne (1977) estabelecem quatro diferentes modos de entrar no mercado internacional, onde cada etapa representa graus mais elevados de envolvimento e compromisso (figura 10).

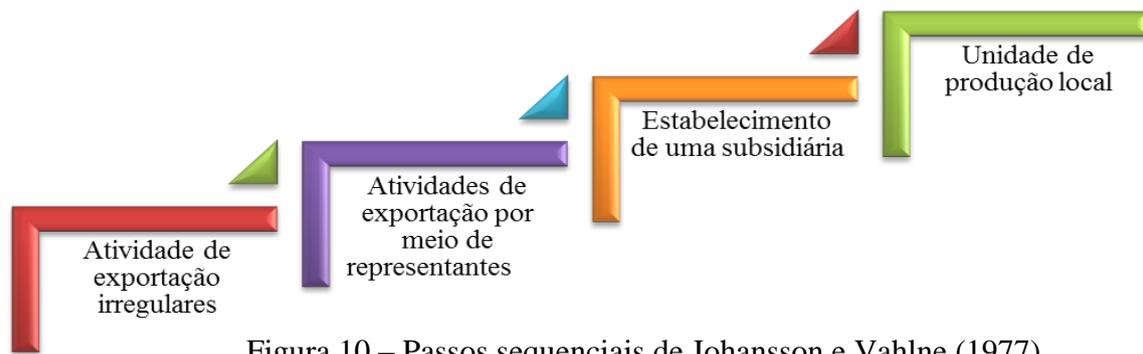


Figura 10 – Passos sequenciais de Johansson e Vahlne (1977)

Os autores reconhecem que nem todas as empresas seguem estes passos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johansson e Vahlne, 1977; Andersen, 1993; Sánchez e Camacho, 2006; Armario, *et al.*, 2008; Masum e Fernandez, 2008).

Outra característica observada por estes autores é o conceito de “distância psicológica”, definida como as diferenças entre o mercado interno e o externo (língua, cultura, política, educação, nível de desenvolvimento, entre outros). A falta de informação e a escassez de recursos gera incerteza. De forma a minimizar os riscos associados à internacionalização, as empresas optam pela entrada em mercados externos cujas características se assemelhem ao mercado interno e só depois avançam para países mais longínquos em termos de distância psicológica (Johansson e Vahlne, 1977; Andersen, 1993; Sánchez e Camacho, 2006; Armario, *et al.*, 2008; Masum e Fernandez, 2008).

Assim, para explicar o processo de internacionalização Johanson e Vahlne (1977) formularam um modelo dinâmico baseado nos seguintes pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processo de internacionalização;
- O conhecimento necessário à internacionalização é adquirido, principalmente, através das operações atuais da empresa em determinado mercado alvo;
- A empresa internacionaliza as suas operações investindo recursos gradualmente.

Com base neste pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduziram dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. O conceito de conhecimento refere-se ao mercado externo e, comprometimento remete para a quantidade de recursos investidos (económicos, organizacionais, operacionais, etc.) e o grau de compromisso assumido (sobre a forma da inexistência de uma alternativa de uso desses recursos e da transferência dos mesmo para essa alternativa) (Johanson e Vahlne, 1977; Andersen, 1993).

Em suma, o modelo Uppsala estabelece:

- Uma empresa apenas se internacionaliza quando esgota as suas possibilidades de expansão no mercado interno;
- O grau de comprometimento de recursos em qualquer país, só ocorre quando a empresa demonstra a aquisição de um nível adequado de conhecimento, advindo da sua experiência nesse mercado;
- De acordo com o conceito de “distância psicológica” as empresas internacionalizam-se para mercados mais “próximos” do mercado interno, desde que sejam economicamente atrativos, iniciando a sua atividade internacional através da exportação;
- Por fim, através do modelo Uppsala verifica-se que o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico.

As limitações do modelo Uppsala são:

- Não tem em atenção a crescente homogeneização das culturas, gostos e padrões de vida bem como o acesso facilitado a informação resultante da globalização, fatores que comprometem o conceito de “distância psicológica” (Andersen, 1993; Dias, 2007);
- É um modelo dinâmico e pragmático, sendo considerado determinista e rígido (Dias, 2007);
- O conhecimento da empresa é a única variável explicativa, no entanto nenhuma explicação é apresentada sobre a forma como o processo é iniciado ou a natureza do mecanismo pelo qual o conhecimento afeta o compromisso (Andersen, 1993).

O modelo baseado na inovação foi descrito por Andersen (1993 e 1997) como o modelo I-M, surgiu nos anos 80, por Cavusgil e tem por base o modelo de Uppsala (Dias, 2007).

Salienta-se o facto de que os modelos baseados na inovação apenas contemplam os processos de exportação (Bilkey e Tesar, 1977; Czinkota, 1982 e Reid, 1981), no entanto Cavusgil para além destes processos inclui, também, o envolvimento comprometido (Andersen, 1993).

Assim, os modelos desenvolvidos por Bilkey e Tesar, Czinkota e Reid estão englobados no de Cavusgil, que vê a internacionalização em estágios (ou seja, um estágio de nível superior

representa mais experiência / envolvimento que os estágios de um nível mais baixo) e assenta o seu estudo em rácios de exportação (X/V , em X =exportação e V =faturação total), refletindo a dependência/envolvimento da empresa nos mercados externos. Baseado no modelo do ciclo de vida do produto de Vernon (1966), cada estágio subsequente é visto como uma inovação para a empresa. Assim, Cavusgil (1980) define cinco estágios:

1. Mercado Doméstico – a empresa não exporta – o rácio $X/V=0$;
2. Pré-exportação – a empresa recolhe informação e avalia a viabilidade da exportação – o rácio X/V é próximo de zero;
3. Envolvimento experimental – a empresa exporta, com envolvimento reduzido e intermitente, sendo as distâncias culturais e físicas do mercado externo reduzidas – o rácio X/V está compreendido entre 0 e 9%;
4. Envolvimento ativo – há uma tentativa de exportação para diversos mercados internacionais – o rácio X/V está compreendido entre 10% e 39%;
5. Envolvimento comprometido – a empresa torna-se muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam dilemas em termos de alocar os recursos no mercado interno e externo – o rácio X/V é superior a 40%.

Os modelos baseados na inovação apresentam como limitações:

- Não são adequados a empresas que nascem internacionais (McDougall e Oviatt, 1994) e devem ser adaptados para explicar a internacionalização das PME;
- Omissão do tempo de permanência em cada estágio.

2.7. Análise e gestão do risco

A internacionalização das empresas é uma decisão muito complexa, devido à sua natureza arriscada. Segundo alguns autores, Hang *et al.* (2009); Henriques e Teixeira (2013), quando uma empresa decide internacionalizar-se deve apoiar-se em três vertentes:

- Análise do risco do país;
- Análise do risco político;
- Análise do risco económico.

De acordo com o estudo desenvolvido pela ANEOP e Deloitte (2010), a evolução do modelo de negócio das empresas de construção nacionais, leva a que as empresas sejam intervenientes

em todo o ciclo do produto, desde a fase de financiamento, projeto, execução e exploração do projeto, acarretando maiores riscos.

No sentido de evolução das empresas e perante o paradigma da construção, as empresas de construção nacionais diversificam-se, contudo esta criação de valor para as construtoras exige maior responsabilidade e conseqüentemente mais riscos. Assim, as construtoras ficam sujeitas a riscos de financiamento, de projeto e de exploração (Bing, *et al.*, 1999; ANEOP e Deloitte, 2010; Henriques e Teixeira, 2013).

No processo de internacionalização é possível encontrar diversas barreiras como a língua, os relacionamentos interpessoais, as expectativas dos consumidores, as políticas administrativas, o sistema económico, político e jurídico bem como o quadro fiscal e a distância geográfica, que geram riscos no processo de internacionalização (ANEOP e Deloitte, 2010).

O risco da internacionalização deve ser adequado ao tipo de operação de cada empresa, devendo esta analisar e entender qual o modelo de internacionalização mais adequado para o desenvolvimento do seu projeto. Segundo Neil Learner *“Apesar de não ser possível eliminar por completo o risco, podemos geri-lo. O custo de uma gestão de risco eficaz é mínimo quando comparado com o custo de o fazer de forma errada. Quando é feita de uma forma errada, é que realmente custa”* (Gama, 2011).

Uma abordagem simples e comum à gestão do risco, segundo Zhi (1995) tem diferentes etapas:

1. Identificação do risco;
2. Classificação do risco;
3. Avaliação do risco;
4. Solução para combater o risco.

Neste sentido Han, *et al.* (2008) criaram um sistema pelo qual uma empresa deve passar de forma a elaborar uma eficaz gestão do risco (figura 11).



Figura 11 – Sistema de gestão de risco (adaptado de Han, *et al.*, 2008)

2.7.1. Identificação do risco

Todos os projetos acarretam riscos. No entanto um projeto internacional soma aos projetos nacionais os riscos associados ao país, tais como riscos políticos, económicos e culturais.

Segundo alguns autores como Zhi (1995), Bing *et al.* (1999) os riscos podem ser categorizados como: riscos internos, riscos externos e riscos específicos do projeto (Zhi, 1995; Ahmed, *et al.*, 2002; Henriques e Teixeira, 2013).

Edward e Bownen categorizam os riscos como naturais e humanos. Os riscos naturais englobam os sistemas climáticos e geológicos. Os riscos humanos são compostos pelos riscos políticos, económicos, jurídicos, de saúde, administrativos, técnicos, sociais e culturais (Ling e Hoi, 2006).

- **Político:** define-se através da interferência do governo local na conduta normal de negociações e inclui a guerra, a desordem civil e ações na indústria que afetem o progresso do projeto; incluem-se ainda as expropriações, atrasos nas aprovações, corrupção e mudanças nas leis.

- **Económico:** encontra-se relacionado com o fornecimento de materiais, fornecimento de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos, inflação, tarifas e impostos, políticas fiscais e taxas de câmbio.
- **Financeiro:** releva as taxas de juro, créditos, fornecimento de capital, flutuação de mercado.
- **Legal:** está associado a contratos, cláusulas, regulamentações e códigos.
- **Gestão:** relativo à produtividade, garantia de qualidade, controlo de custos, gestão de recursos humanos, segurança, qualidade, defeitos na produtividade e competência.
- **Técnico:** inclui os erros de equipamento e sistemas, erros de projeto, colisões e acidentes, erro de acesso local e erro em nova tecnologia.
- **Social:** encontra-se relacionado com atos criminosos, problemas de integração e problemas religiosos.
- **Cultural:** ocorre por diferenças de religião e culturais; a cultura europeia é uma cultura de confronto, isto é, existe pouco respeito pela hierarquia e recorre-se frequentemente à argumentação sempre que surgem desentendimentos com culturas diferentes.

Existem vários estudos na literatura de negócios internacionais que focam os diferentes tipos de riscos (principalmente os políticos e os económicos), contudo examina-os separadamente o que pode induzir em erro a escolha do modo de entrada para um mercado internacional. As empresas devem selecionar o modo de entrada de acordo com o controlo que possuem sobre os riscos do mercado (Brouthers, 1993).

Pheng e Leong (2000) e Chan e Tse (2003) apontam as considerações culturais como uma das áreas que mais pode afetar, de forma negativa, empresas que se internacionalizam. A diversidade cultural não pode de forma alguma ser ignorada, ou evitada. Um melhor entendimento no que diz respeito aos fatores culturais vai ajudar a reduzir e gerir conflitos que surgem em projetos de construção internacional. Os fatores culturais e sociais têm um elevado impacto na escolha do modo de entrada, uma vez que a empresa pode ficar desacreditada quando existe grandes diferenças entre o mercado externo e o interno, devido à falta de conhecimento sobre o mercado em que estão a emergir (Ahmed, *et al.*, 2002). Quando o mercado externo se assemelha ao mercado interno, as empresas demonstram-se mais dispostas a investir recursos, enquanto se estes mercados forem muito diferentes as empresas

hesitam em investir e procuram formas de reduzir o investimento (Brouthers, 1993; Ahmed, *et al.*, 2002).

Cada modo de entrada possui um diferente nível de controlo (Root, 1987) e comprometimento de recursos (Vernon, 1979). Brouthers (1993) desenvolveu um estudo que descreve a relação entre o risco e a escolha do modo de entrada. Assim, para os mercados onde se averigua baixo risco, as empresas vão usar estratégias que envolvem um elevado nível de recursos e de compromisso, em contrapartida se o mercado possui um elevado risco, então a empresa diminui os recursos e o compromisso. Este autor agrupa os modos de entrada em três grupos: exportação, *joint venture* e subsidiária. Em primeiro lugar, a empresa pode optar por evitar a maioria dos riscos através da exportação. Em segundo lugar, a empresa pode compartilhar os recursos e os riscos com outra empresa, através de uma *joint venture*. Por último, a empresa pode manter o controlo total de todas as operações, tendo um elevado grau de compromisso com o mercado externo e de riscos, através de uma subsidiária (Ahmed, *et al.*, 2002; Ling e Hoi, 2006).

Henriques e Teixeira (2013) verificam num estudo por eles desenvolvido em empresas de construção portuguesas, que estas optam pela entrada permanente nos mercados externos, nomeadamente através de parcerias (onde ambos os parceiros compartilham riscos e responsabilidades), porque, assim, as empresas têm acesso ao conhecimento e experiência do parceiro local no mercado de destino (Bing, *et al.*, 1999; Henriques e Teixeira, 2013). No que respeita aos riscos os autores identificaram os seguintes:

- Riscos internos:
 - Problemas financeiros dos parceiros;
 - Diferenças culturais entre parceiros;
 - Desacordo ou lacunas em termos de contrato;
 - Desconfiança entre parceiros;
 - Perda de controlo ou interdependência excessiva;
 - Desacordo sobre a distribuição do trabalho;
 - Desacordo sobre a alocação do pessoal;
 - Interferência das empresas-mãe de ambos os parceiros;
 - Perda indesejável de informação, conhecimento ou tecnologia;
 - Interferência nos métodos de trabalho entre parceiros.

- Riscos específicos de projeto:
 - Problemas de fluxo de caixa do cliente;
 - Restrições na contratação de pessoal estrangeiro;
 - Falta de recursos humanos mais qualificados;
 - Alterações excessivas do projeto por parte do cliente;
 - Erros no projeto;
 - Acidentes de trabalho;
 - Falta de fornecedores e subempreiteiros competentes e financeiramente estáveis;
 - Escassez de equipamentos e materiais com a qualidade exigida;
 - Incompetência técnica do parceiro.
- Riscos Externos:
 - Problemas de segurança;
 - Flutuações nas taxas de câmbio, inflação e juros;
 - Inconsistências políticas, leis, normas e regulamentos;
 - Restrições à repatriação de lucros;
 - Restrições à importação e protecionismo local;
 - Dificuldades burocráticas que geram atrasos em projetos e aprovações de licenças;
 - Corrupção e suborno;
 - Diferenças sociais, culturais e religiosas;
 - Escassez de água, gás e eletricidade.

Os riscos indicados pelos autores encontram-se listados pelos mais identificados pelas empresas em estudo (Henriques e Teixeira, 2013).

Num estudo realizado por Bing, *et al.* (1999), sobre os riscos associados a uma *joint venture*, estes concluíram que os riscos internos são os mais críticos no decorrer de todo o projeto sendo os menos críticos os riscos externos (Bing, *et al.*, 1999).

A identificação e a perceção dos riscos são fatores importantes e influenciadores na escolha do modo de entrada de uma empresa no mercado externo (Ahmed, *et al.*, 2002).

2.8. Estratégias de internacionalização

2.8.1. Fatores de decisão

A internacionalização das empresas assume nos últimos tempos uma dimensão nunca antes alcançada, atingindo praticamente todas as empresas, independentemente da sua dimensão e atividade (Teixeira e Diz, 2005).

Os fatores de decisão num processo de internacionalização englobam fatores culturais, históricos, geográficos, linguísticos, oportunidades do mercado externo, os riscos associados ao investimento, às políticas e ao próprio país, bem como o grau de competitividade do mercado (Chen 2005, 2008; AECOPS,2012).

A entrada em novos mercados exige um investimento elevado e conseqüentemente a exposição a maiores riscos, o que leva as empresas a delinearem estratégias de internacionalização, de forma a minimizar esses riscos e a responder a todas as questões ou problemas que possam advir (ANEOP e Deloitte, 2010).

Salienta-se que não existe uma única estratégia a ser adotada pelas empresas e que seja garantia de sucesso, mas acredita-se que as estratégias construídas numa lógica de consistência interna baseada no conhecimento dos recursos e das oportunidades de uma determinada empresa, acabam por se enquadrar num padrão de atuação dentro da diversidade das hipóteses de estratégia de sucesso (Teixeira & Diz , 2005).

De acordo com os estudos realizados pela ANEOP “O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010” e pela AECOPS “Cadernos da Internacionalização – A Construção Portuguesa nos Mercados Internacionais”, verifica-se que numa primeira fase do processo de internacionalização, as empresas devem efetuar um estudo prévio e aprofundado dos mercados, do conhecimento legal, fiscal e logístico, bem como dos incentivos existentes. A avaliação do risco do país, a nível político, económico, a facilidade e forma de acesso são aspetos fundamentais na avaliação inicial de todo o processo. De seguida, deve ser escolhida a estratégia a seguir, consoante o tipo e volume de investimento. Por último, a concretização do processo de internacionalização necessita da criação de condições operacionais tendo presente

as componentes essenciais, tais como a organização, os recursos, a logística global, que inclui a deslocalização das estruturas de apoio, transporte, cadeias de financiamento e avaliação dos custos (AECOPS, 2013; ANEOP e Deloitte, 2010; Chen e Messner, 2009).

A próxima secção classifica, identifica e analisa as estratégias de internacionalização.

2.8.2. Classificação das estratégias de internacionalização

Na literatura de gestão empresarial existem diversas formas de classificação das estratégias de internacionalização.

Root (1987) e Andersen (1997) definem modo de entrada como “um arranjo institucional que possibilita a entrada dos produtos da empresa, a tecnologia, as habilidades humanas, a gestão ou outros recursos num país estrangeiro”, por isso este deve ser selecionado de forma criteriosa e cuidadosa, devendo as empresas compreender o conjunto abrangente das opções de modo de entrada disponíveis e conhecer as suas características (Chen e Messner, 2009; Chen e Messner, 2011).

De acordo com algumas fontes bibliográficas (Agarwal e Ramaswami, 1992, por exemplo), as formas mais comuns são a exportação, o licenciamento ou o *franchising*, a *joint venture* e o investimento direto (Sousa, 2012).

Segundo Ling, F. *et al.* (2005) existem cinco modos de entrada nos mercados externos, designadamente através de: uma sucursal; uma subsidiária; uma fusão ou aquisição de uma empresa local; uma *joint venture* com uma empresa local, ou uma empresa do país de origem, ou uma empresa estrangeira; uma aliança estratégica com uma instituição financeira, ou um cliente proveniente do país de origem, ou um cliente local, ou um cliente de outro país estrangeiro (Ling, F. *et al.*, 2005).

Após a análise de alguns estudos Chen e Messner (2009) concluíram que não foi desenvolvida uma hierarquia abrangente dos modos de entrada nos mercados internacionais da construção. Assim, através de uma análise empírica, estes autores identificaram e definiram dez modos de entrada: as alianças estratégicas, licenciamento, agente local, *joint venture company*, *sole*

venture company, *joint venture project*, *sole venture project*, escritório de representação, *sole venture project* e BOT (*Build-Operate-Transfer*) (Chen & Messner, 2009).

A AICEP (2013) e Teixeira e Diz (2005) consideram que os modos de entrada nos mercados externos podem ser classificados como exportação, contratação e investimento direto (Quadro 2).

Quadro 2 - Modos de entrada (AICEP, 2013; Teixeira & Diz, 2005)

Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)
Contratual	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Franchising</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças (consórcios)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> (Teixeira e Diz, 2005)
Investimento Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisições
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint Ventures</i> (AICEP)
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de raiz

É de salientar que estes autores têm uma perspetiva diferente relativamente às *joint ventures*. Teixeira e Diz (2005) não consideram as *joint ventures* como investimento direto, mas como um modo contratual; e, utilizam a terminologia de aquisições (quando é adquirida uma empresa em funcionamento) e investimento de raiz (quando é criada uma nova empresa). No entanto, a AICEP (2013) considera as *joint ventures* como uma forma de investimento direto (forma de internacionalização das empresas que consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro).

Relativamente à subcontratação, Chen (2005) afirma que o termo subcontratação não pode ser usado na indústria da construção como um modo de entrada num mercado externo, por ser um termo relacionado com a entrega de um projeto e não estar relacionado com as configurações internas de uma empresa.

Uma outra forma de classificação dos modos de entrada poderá ser baseada no grau de envolvimento nos mercados externos, mensurável pelo nível de investimento e recursos despendidos, e no grau de controlo sobre operações internacionais, em que a empresa tem toda a liberdade de ação ou delegada a terceiros (figura 12) (Leersnyder, 1986; Dias, 2007).

Grau de Envolvimento**Internacional**

COM INVESTIMENTO	Delegar:	Controlar:
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> • Consórcios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucursais • Filiais
SEM INVESTIMENTO	Delegar:	Controlar:
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Franchising</i> • Transferência de tecnologia • Exportação indireta 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação direta • Contrato de serviço • Contrato de gestão

**Crescimento de Controlo
sobre Operações
Internacionais**

Figura 12 – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações (Leersnyder, 1986; Dias, 2007)

Salienta-se o facto, das empresas alterarem os seus modos de entrada ao longo do tempo, na medida em que a sua preferência vai para modos que lhes proporcionem um maior controlo das operações. A relação tempo/controlo/risco (figura 13) defende que as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco à medida que os seus conhecimentos e experiência vão sendo consolidados (Root, 1994 e Chen, 2005).

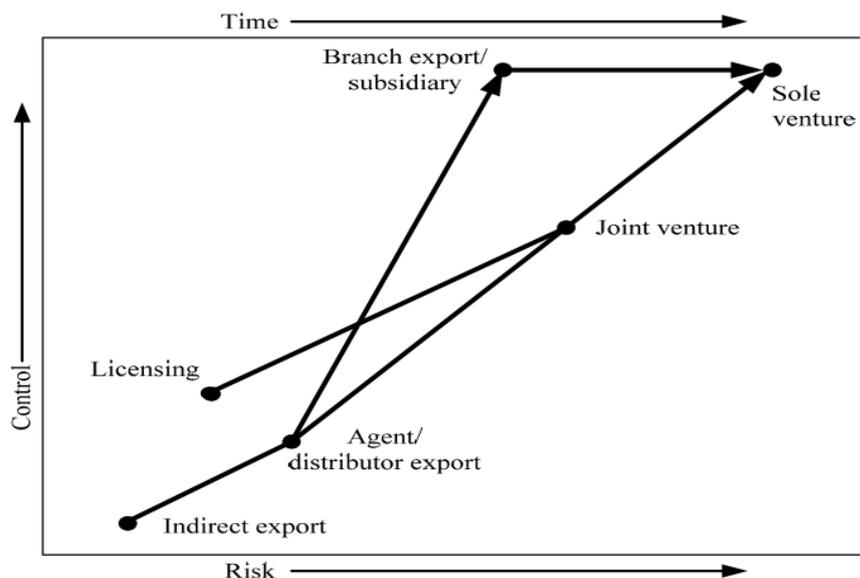


Figura 13 – Evolução da decisão do modo de entrada da empresa (Chen, 2005)

Chen e Messner (2011) também fizeram a distinção dos modos de entrada: permanentes e móveis. O modo de entrada permanente implica que a empresa detenha, pelo menos, uma parte do capital de uma organização com a direção estratégica de longo prazo para o desenvolvimento do negócio de construção no país de destino, realizando atividades de apoio a esse negócio. No modo de entrada móvel, as empresas procuram trabalhos de construção nos mercados internacionais, sendo a sua sede estabelecida no país de origem. As empresas, apenas movem os seus recursos para o país de destino, executam o projeto e no final retornam ao país de origem. A classificação de um modo de entrada como móvel ou permanente depende da sua duração, grau de localização e existência de uma organização para a realização das atividades de apoio (Chen, 2008; Chen e Messner, 2011; Henriques e Teixeira, 2013).

Relativamente a esta temática existe muita falta de consenso e divergências entre autores, conforme a visão que os gestores têm do mercado externo e a fase em que a empresa se encontra. Neste sentido, a classificação dos modos de entrada bem como as estratégias utilizadas pelas empresas de construção portuguesas foram selecionadas com algum bom senso mediante casos reais (figura 14).



Figura 14 – Classificação das estratégias de internacionalização

2.8.2.1. Exportação

O termo exportar, com o significado normalmente atribuído (produção interna e venda no exterior) não se aplica na internacionalização de empresas de construção. Existem autores como Root (1987) que defendem que a construção é principalmente uma indústria de serviços, não se aplicando o modo de entrada de exportação (Chen e Messner, 2009). “Há, porém, casos de produção e venda interna a clientes não nacionais, o que constitui exportação também. É o caso de habitações de estrangeiros que pretendem viver em Portugal de forma permanente (como sucede no interessante nicho de mercado das residências para reformados europeus) ou temporária (nomeadamente, alojamentos de lazer e turísticos), empreendimentos destinados à instalação de empresas estrangeiras (equipamentos industriais, turístico, hospitalares, por exemplo), infraestruturas de produção de energia, etc.” (Teixeira, 2012). Nestas situações, estes produtos disputam a concorrência internacional, podendo aumentar a atratividade do nosso país, enquanto destino de investimentos.

André Jordan, numa entrevista à SIC Notícias, defende a exportação do setor da construção e do setor imobiliário, de forma a promover no estrangeiro a compra de residências em Portugal. Para tal, deveriam ser introduzidos benefícios fiscais (como por exemplo baixar o IMI para residentes estrangeiros), de forma a captar e a fixar no nosso país reformados europeus (Jordan, 2011).

No processo de internacionalização existirá sempre algum indicador de exportação. Bento (2009) referiu: *“Internacionalizando-se, as empresas de construção exportam capital e replicam no exterior o mesmo modelo interno, disputando o setor não transacionável dos países de destino. Mas não se tornam exportadoras de bens e serviços. A receita que trazem ao país são os lucros repatriados. Mas como boa parte da expansão é financiada a crédito externo o que fica é a diferença entre os lucros repatriados e os juros pagos ao exterior.”* (Bento, 2009). Contudo, o processo de internacionalização do setor da construção, indiretamente poderá tornar-se o condutor de exportação de serviços (tais como projetos de arquitetura e engenharia, serviços de gestão e fiscalização, etc.) e de produtos transacionáveis (materiais, componentes e equipamentos, por exemplo) (Teixeira, 2012). Numa notícia lançada pelo Jornal Público, relativa à construção de habitações na Argélia, menciona que a empresa Prébuild para além de ser uma das construtoras contratadas irá, também, exportar

produtos das suas empresas, como alumínios (Villalobos, 2013), facto que vem testemunhar como a exportação é exequível no setor da construção.

2.8.2.2. Aquisição

O termo aquisição refere-se à compra ou construção de um estabelecimento num país externo, com o objetivo de iniciar atividades internacionais. Estes estabelecimentos definem-se como sucursais e subsidiárias.

a) Sucursal

Estabelecer uma sucursal ou filial no país de destino é uma estratégia que envolve investimento e que permite a execução de atividades internacionais. Esta não possui personalidade jurídica necessitando de uma empresa responsável – empresa de origem (Chen e Messner, 2009).

Um exemplo prático desta estratégia de internacionalização é o caso da empresa Lena Engenharia e Construções, S.A., presente em diversos mercados (Argélia, Marrocos, Europa Central, Venezuela) através de sucursais, onde exercem atividade comercial e prestação de serviços nomeadamente em obras de Construção Civil e Vias de Comunicação (Lena Engenharia e Construções, S.A., 2012).

b) Subsidiária

O estabelecimento de uma subsidiária assemelha-se ao da sucursal, pois envolve investimento e permite a execução de atividades nesse mercado, contudo este já possui personalidade jurídica. A existência deste facto diminui a exposição ao risco da empresa que deu origem (Chen e Messner, 2009; Sousa, 2012). Salienta-se, ainda, que as subsidiárias podem ser constituídas de raiz ou através de uma fusão ou aquisição (Chen e Messner, 2009), no entanto esta referência varia de autor para autor, visto que (Ling, F.; *et al.*, 2005) considera a fusão e aquisição como um modo de entrada independente da subsidiária.

Esta estratégia é muito adotada por várias empresas. A título exemplificativo tem-se a empresa Soares da Costa, recentemente com a adjudicação da empreitada de construção do edifício sede da Empresa Nacional de Eletricidade (ENE), em Luanda, no valor de 35,5

milhões de euros e um edifício de escritórios, comércio e habitação, também em Luanda, para um promotor privado no valor de 19 milhões de euros. No entanto, esta empresa ainda possui subsidiárias em Moçambique, Estados Unidos da América, Brasil e Roménia (Grupo Soares da Costa, SGPS, S.A., 2013).

2.8.2.3. Cooperação/Parcerias

A cooperação/parceria empresarial consiste num acordo entre duas ou mais empresas com a finalidade de atingirem um objetivo comum. Estas podem ser estabelecidas entre empresas públicas ou privadas, individuais ou coletivas. Em qualquer processo de internacionalização deve ser tido em conta diversos fatores desde a dimensão das empresas, a estrutura e as capacidades financeiras, pois todo o processo envolve investimentos elevados e de longo prazo e o retorno de capital, inicialmente, é demorado. Por outro lado, as empresas têm de ter em contas questões jurídicas, fiscais e administrativas (Chen, 2008). Assim sendo, a cooperação/parcerias assumem um papel fundamental (Vida Económica, 2007). A cooperação/parcerias podem ser definidas como *joint ventures* e alianças estratégicas (Chen e Messner, 2011; Henriques e Teixeira, 2013).

De acordo com a OCDE, uma *joint venture* é uma expressão que simboliza a união de duas ou mais empresas já existentes, com o objetivo de realizar um projeto ou atividade, partilhando a gestão de recursos, os lucros e os riscos de negócio, sem perda da sua personalidade jurídica (Chen e Messner, 2011). As empresas sentem-se motivadas a realizarem este tipo de estratégia, pois esta acarreta várias vantagens, tais como a redução de custos; as menores necessidades de financiamento; aquisição de novas tecnologias; o acesso a novas formas de organização e métodos de gestão; e, no caso de sucesso/fracasso as empresas dividem os lucros/prejuízos (Brito, 1993). O principal problema de uma *joint venture* consiste na identificação de um parceiro adequado. É necessário que seja confiável, motivado e com competências complementares às da empresa que procura estabelecer-se no novo mercado (Ling e Hoi, 2006; AICEP, 2013).

Segundo Mohamed (2003), é possível distinguir dois tipos de *joint ventures*: *equity joint ventures* e *non-equity joint ventures*.

a) Equity joint ventures

As *equity joint ventures* são formadas por duas ou mais empresas legalmente separadas que se unem através da criação de uma empresa conjunta, onde é investido recursos e, através da qual os diferentes parceiros se envolvem em várias atividades de tomada de decisão, com a finalidade de obtenção de lucros (Sousa, 2012; Mohamed, 2003).

Um exemplo de aplicação desta estratégia é a *joint-venture* formada pelas empresas OPWAY Engenharia e Grupo ESCOM, tendo como finalidade o mercado de construção e obras públicas em África sub-Sahariana. O contrato assinado pelas duas empresas responsáveis pela *joint-venture* em 2009 determinou que os negócios desenvolvidos nessa região serão concentrados na nova empresa denominada de *Escom Opway African Contractors Bv* (Lima, 2013).

b) Non-equity joint ventures

As *non-equity joint ventures* baseia-se em acordos contratuais entre empresas com o intuito de cooperarem numa atividade, sem a criação de uma nova empresa (Sousa, 2012; Mohamed, 2003).

Um exemplo prático decorreu no ano de 2013, entre quatro empresas portuguesas (Prébuild, Lena, Painhas e Gabriel Couto/MCA) que assinaram um contrato para a edificação de 75 mil casas até 2018 na Argélia. O valor das obras, a realizar por empresas estatais locais, é da ordem dos três mil milhões de euros. O negócio implica a criação de joint ventures com empresas estatais locais, que ficarão com 51% do capital (Villalobos, 2013).

c) Alianças estratégicas

Uma aliança estratégica é um acordo entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, sendo baseada em princípios de confiança e respeito de forma a melhorar a competitividade das empresas através da partilha de recursos, tecnologias, *know-how* e conhecimentos, proporcionando condições de ajuda mútua (Teixeira e Diz, 2005; Chen, 2005; Chen e Messner, 2009). Este modo de entrada é considerado complementar, visto que não dá à empresa a possibilidade de executar trabalhos no mercado em que a empresa está a entrar. A aliança facilita apenas a obtenção de obras (Chen, 2005; Sousa, 2012). Engloba-se aqui os consórcios, que não são

mais que acordos entre várias empresas, concorrentes ou complementares que unem os seus esforços para realizar um determinado objetivo, mantendo a sua autonomia jurídica e estratégica (Teixeira e Diz, 2005).

Um exemplo desta aplicação é a empresa Gabriel Couto, através das Construções Gabriel A.S. Couto Lda., está no mercado moçambicano ininterruptamente desde os anos noventa do século XX e tem apostado fundamentalmente na reabilitação e construção de infraestruturas. No início de 2011 a empresa anunciou uma carteira de obras no valor de 35 milhões de euros e estimativas de faturação próximas dos 20 milhões de euros. A par de projetos em parceria com outras empresas portuguesas no terreno, a construtora celebrou uma aliança com duas construtoras chinesas que deu resultados: o consórcio venceu o contrato de empreitada de reconstrução de 348 km da estrada Nampula-Cuamba, obra orçamentada em 191 milhões de euros (Casaleiro, 2011).

2.8.2.4. Concessão

Uma concessão consiste na entrega de uma atividade pública à iniciativa privada por prazo determinado. Este serviço é controlado sob condições pelo poder público onde se inclui a qualidade do serviço e as tarifas (Lima, 2013; Chen e Messner, 2009).

A título exemplificativo da aplicabilidade desta estratégia em mercados internacionais é apresentado o grupo Mota-Engil no México. No contrato atribuído ao consórcio liderado pela Mota-Engil México para a construção, operação, conservação e manutenção da autopista Rio de los Remedios – Venta de Carpio (Gran Canal), numa extensão de 14,5 quilómetros. Neste exemplo o prazo de concessão será de 27 anos e, com 33,4% da participação na concessionária, a Mota-Engil assegura a totalidade do valor da construção da obra, no valor de 260 milhões de euros. Após a atribuição da concessão de Perote-Xalapa, a Mota-Engil assegura a segunda concessão rodoviária neste país, consolidando a sua presença no mercado com enorme potencial (Grupo Mota-Engil, 2013).

3. METODOLOGIA

Este capítulo é destinado à descrição da metodologia adotada para a concretização da dissertação, encontrando-se subdividido em duas secções. A primeira secção contempla as fases da metodologia, ou seja nesta secção é realizada uma descrição pormenorizada de todas as fases de investigação (revisão bibliográfica, estudo de casos e conclusão). A segunda secção corresponde à elaboração da entrevista, onde se pretende demonstrar todas as considerações tidas em conta na preparação da entrevista e o que está na origem das questões.

3.1. Fases da metodologia

De forma a dar resposta aos objetivos estabelecidos optou-se pela obtenção de dados a partir da investigação direta, ou seja através de entrevistas com empresas do setor da construção portuguesas e indireta através da revisão bibliográfica, de forma a obter as informações consideradas relevantes para o tema.

Assim, a metodologia adotada para o desenvolvimento da dissertação apresenta-se sintetizada na figura 15.

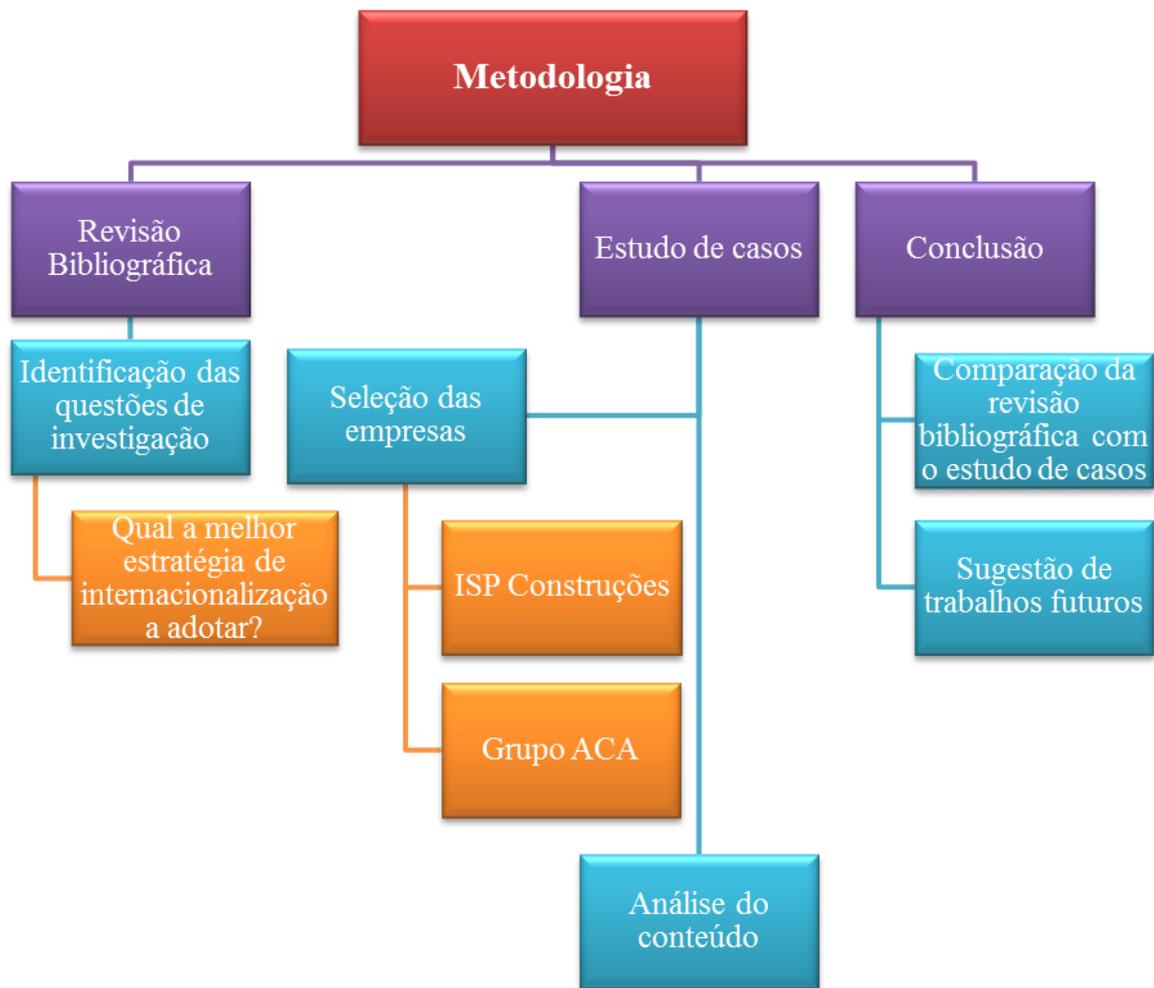


Figura 15 – Metodologia adotada

3.1.1. Revisão bibliográfica

O enquadramento teórico da dissertação teve como objetivo apresentar um panorama exaustivo da problemática em estudo, bem como identificar as lacunas existentes na informação disponível.

Após uma análise integral de toda a informação conclui-se que na internacionalização de empresas de construção não existe um modelo a seguir ou uma ideia de qual a melhor estratégia a adotar, uma vez que esta varia de acordo com a realidade da empresa e do país em causa. Visto que não existe informação suficiente que permita esclarecer esta questão surge uma oportunidade de investigação.

Para atingir os objetivos mencionados no capítulo 1, o método escolhido foi o estudo de casos, pois trata-se de uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real, sendo desenvolvido especialmente quando as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não são claras.

3.1.2. Estudo de casos

Na presente dissertação serão abordados dois estudos de casos de empresas de construção civil.

A seleção das empresas em estudo partiu do número total de empresas relativas ao setor da construção – um total de 154.001 – tendo este número sido reduzido para 1.684, representando apenas as empresas que executam trabalhos de Engenharia Civil. Da listagem apresentada foram selecionadas 15 empresas, aleatoriamente, tendo em conta a localização geográfica da sede - distância radial de 100 km, com centro na Universidade do Minho, Campus Azurém. Estes valores foram conseguidos através de uma base de dados denominada de Infoempresas, que contém contatos de empresas portuguesas de vários setores e subsectores.

Das 15 empresas listadas foram selecionadas duas que satisfizessem os seguintes critérios:

- Empresas de diferentes dimensões de modo a obter informação com perspetivas diferentes, nomeadamente se uma PME consegue internacionalizar-se como uma grande empresa;
- Empresas disponíveis para a realização de uma entrevista, de forma a recolher informação relevante para o estudo.

As empresas em estudo foram classificadas como pequenas e médias empresas ou grandes empresas, através do seu número de trabalhadores e do volume de negócios que apresenta num determinado período de tempo. O critério utilizado na classificação da dimensão das empresas foi o apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Classificação da dimensão das empresas (Jornal Oficial da União Europeia, 2003)

Dimensão da empresa	Número de trabalhadores	Volume de negócios (milhões de euros)
PME	Inferior a 250	Inferior a 50
Grande	Superior a 250	Superior a 50

O primeiro critério apresentado foi conseguido através da consulta das páginas da web das empresas e, em alguns casos de contacto telefónico.

Por fim, foram marcadas e realizadas as entrevistas com as duas empresas de construção.

Em ambos os casos de estudo foi dada relevância à génese do processo de internacionalização e aos modos de entrada escolhidos pelas empresas, bem como os riscos que as empresas consideram importantes e têm em consideração neste processo.

A listagem das 15 empresas contactadas pode ser consultada no anexo I.

3.1.3. Conclusão

Por fim, serão discutidos e analisados os resultados do estudo de casos bem como a sua relação com a revisão bibliográfica, respondendo aos objetivos propostos no capítulo 1. Na conclusão serão, ainda, apresentadas as limitações e dificuldades sentidas no decorrer da dissertação e, conseqüentemente a sugestão de trabalhos futuros.

3.2. Elaboração da entrevista

A elaboração da entrevista foi realizada tendo em conta a especificação, em detalhe, das seguintes etapas:

- Definição geral da investigação;
- Indicação dos objetivos da investigação;
- Descrição das hipóteses de investigação;
- Definição das secções da entrevista.

Tendo como área geral da investigação, a internacionalização de empresas de construção nacionais, e os objetivos (mencionados anteriormente no capítulo 1) os motivos que conduziram as empresas a internacionalizar-se, identificação dos países de destino e as estratégias adotadas para a sua entrada, segue-se a descrição das hipóteses de investigação, que facilitaram a formulação das questões a colocar.

3.2.1. Hipóteses de investigação

“As hipóteses de investigação consistem na formulação de uma suposta relação de uma ou mais variáveis” (Lima, 2013). Estas têm a função de indicar os resultados que se pretende atingir e orientar a forma como a recolha de dados será realizada. Assim sendo, para atingir os objetivos enumerados anteriormente, a presente dissertação tem como hipóteses de investigação:

- 1) Existe uma relação linear entre a dimensão da empresa e o desenvolvimento de atividades internacionais;
- 2) Os motivos para a seleção do país de destino estão relacionados com a diversidade geográfica de internacionalização;
- 3) Existe uma relação entre a crise económica nacional/europeia e o processo de internacionalização;
- 4) Existe uma relação entre a dimensão da empresa e a perceção do impacto do risco num projeto internacional;
- 5) Existe uma relação linear entre o modo de entrada em mercados externos com a importância dos riscos que essa estratégia possui;
- 6) Existe uma relação entre os países onde se encontram as empresas portuguesas e os países onde as empresas pensam investir.
- 7) Existe uma relação linear entre as grandes empresas e as PME nos mercados internacionais;
- 8) As empresas emergem nos mercados externos na lógica de obterem apenas retorno financeiro.

3.2.2. Descrição detalhada da entrevista

A entrevista foi realizada tendo como base a revisão bibliográfica. É constituída por 25 questões agrupadas em 3 secções.

A primeira secção corresponde às informações gerais da empresa, com o objetivo de apresentar e caracterizar o tipo de empresa/grupo que se está a estudar. Assim, as sete primeiras questões permitem determinar qual a dimensão da empresa (pequena e média empresa ou grande empresa), e caracteriza-la quanto à sua experiência internacional, bem como identificar os serviços prestados no mercado externo.

Na segunda secção são indicadas informações relativas ao processo de internacionalização, tais como os motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se, quais as dificuldades sentidas nesse processo, a identificação dos mercados externos, os modos de entrada adotados e questões relacionadas com a expatriação e rentabilidade.

Por fim, a terceira secção aborda a análise e gestão dos riscos, identificando alguns fatores importantes a nível político, social, económico e de recursos no país de destino.

A entrevista, também é composta por uma folha de rosto que tem como função apresentar sucintamente o tema e os objetivos, bem como para que fim se está a realizar a entrevista.

No anexo II é possível fazer uma análise mais cuidada do conteúdo da entrevista.

4. CASOS DE ESTUDO

Neste capítulo serão apresentados dois estudos de casos relativos às empresas Construções Irmãos Silva Pinheiro Lda. e a empresa Alberto Couto Alves S.A.. Em cada caso de estudo será apresentado um levantamento de informações que se prendem com a história da empresa, o seu processo de internacionalização e as perspetivas futuras.

4.1. Construções Irmãos Silva Pinheiro Lda.

4.1.1. Breve apresentação

A empresa Construções Irmãos Silva Pinheiro Lda. foi fundada em 2001, através da sociedade entre dois irmãos Aires Silva Pinheiro e Adão Silva Pinheiro. Ambos os fundadores possuíam firmas unipessoais de construção civil desde 1995, contudo em 2001 com a crise do mercado interno resolvem unir-se, partilhando serviços, recursos e equipamentos de forma a suportarem as exigências do mercado. Inauguram a sua parceria nacional investindo numa nova imagem (figura 16).



Figura 16 – Primeiro logotipo (de 2001 até 2013)

A ISP Construções está sediada em Vila Nova de Famalicão. É uma PME, de cariz familiar, com uma faturação no mercado internacional na ordem de 1 milhão de euros (2013) e que emprega 19 funcionários efetivos.

Em 2006, a empresa inicia o seu processo de internacionalização. Principiou as suas atividades internacionais em França e, desde então tem explorado mercados um pouco peculiares relativamente ao panorama geral das empresas do setor da construção.

A atividade de atuação da empresa no mercado nacional e internacional é a construção civil, que inclui a construção e a reabilitação de edifícios públicos, comércio, escritórios, indústrias e habitação.

A empresa não deixa de apostar na sua imagem e no ano de 2013 modifica o logotipo que visa acompanhar a evolução da identidade corporativa da firma (figura 17). Há uma aposta numa imagem discreta e que transmita confiança e experiência para os seus clientes.



Figura 17 – Segundo logotipo (a partir de 2013)

4.1.2. Processo de internacionalização da ISP Construções

4.1.2.1. Motivos para a internacionalização

Os motivos que conduziram a empresa a internacionalizar-se foram:

- Oportunidade de expansão dos negócios;
- Acompanhamento de clientes;
- Mercado nacional estagnado.

Em 2006, quando a empresa iniciou o processo de internacionalização o principal motivo que conduziu à entrada em novos mercados foram a oportunidade de expansão de negócios criada por um dos seus maiores clientes do mercado nacional – o Grupo Jayme da Costa. A ISP Construções salienta que a origem de todo o processo foi mesmo a oportunidade que surgiu e, para não correr o risco de perder este cliente decide expandir-se no mercado externo sobre o seu domínio.

Atualmente, a empresa sobrepõe à oportunidade de expansão dos negócios e ao acompanhamento dos clientes, o mercado nacional estagnado, pois devido à conjuntura que se

vive em Portugal no setor da construção este passou a ser o principal motivo da sua internacionalização.

4.1.2.2. Dificuldades

No seu processo de internacionalização, a ISP Construções teve (e tem) de superar certos obstáculos que se colocam à grande maioria das PME portuguesas. Assim, os responsáveis da empresa destacam:

- Falta de conhecimento de programas de apoio;
- Constrangimentos financeiros;
- Falta de conhecimento associado ao processo de internacionalização, como por exemplo os riscos, as disposições legislativas e regulamentares, custos, etc.

Os responsáveis afirmam mesmo que *“iniciamos o processo completamente às escuras, contudo após oito anos a trabalhar em mercados externos a empresa vai-se reorganizando e adquirindo dia após dia uma estrutura mais sólida e mais qualificada para resolver os problemas da internacionalização.”*

4.1.2.3. Mercados internacionais

No processo de internacionalização da ISP Construções podem ser destacados cronologicamente os mercados apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Identificação dos mercados internacionais

Europa	América do Sul	Ano de entrada	Tempo de permanência (anos)
França		2006	8
Córsega		2010	1
Ilha da Reunião		2012	1
	Uruguai	2013	1

Através da observação da tabela 4 e tendo em conta a revisão bibliográfica percebe-se que esta empresa tem preferência por mercados pouco comuns, isto porque como foi dito anteriormente, a empresa internacionalizou-se nomeadamente para acompanhar um dos seus

clientes e assim tem sido até ao presente ano. No entanto, também ressalta o facto do aumento da competitividade e da concorrência na indústria da construção o que leva a empresa a optar por mercados menos procurados e, principalmente onde surge oportunidade de negócio.

De forma a explorar os critérios que a empresa utiliza para seleccionar os países de destino, foi pedido que classificasse um conjunto de motivações listadas na revisão bibliográfica (numa escala de 1 a 5: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3- mais/menos importante, 4 – importante, 5 – extremamente importante).

Os resultados obtidos encontram-se sintetizados na tabela 5, demonstrando que os fatores considerados como extremamente importantes para a empresa são legislação, a oportunidade de negócio e os riscos financeiros. Classifica como importante a proximidade cultural e o conhecimento empobrecido do país. A língua e o tempo de permanência no país de destino são classificados como fatores mais/menos importantes para a empresa. Por fim, e considerado como pouco importante é o fator relativo à distância geográfica, uma vez que hoje em dia a comunicação ou até mesmo a ligação entre países consegue ser feita sem grandes constrangimentos, podendo eventualmente resultar em alguns inconvenientes as diferenças de fuso horários, nomeadamente a nível de comunicação entre os dois países ou a resolução de problemas em tempo real, tanto para a empresa como também para os trabalhadores manterem contacto com os seus familiares.

Tabela 5 – Importância dos fatores de seleção do país de destino

	1	2	3	4	5
Legislação					X
Proximidade cultural				X	
Língua			X		
Distância geográfica		X			
Oportunidade de negócio					X
Baixa competição no mercado do país destino			X		
Conhecimento empobrecido do país destino				X	
Riscos financeiros					X
Tempo de permanência			X		

Importa referir que o tempo de permanência foi um fator apresentado pela empresa, uma vez que o consideram importante no que remete à contratação de funcionários e/ou colaboradores, porque quando uma obra implica transladação dos mesmos por temporadas mais ou menos longas fora de Portugal os trabalhadores tornam-se escassos, mesmo na atual conjuntura do país. A empresa afirma que torna-se mais fácil uma contratação em que o regresso ao país é feito de 3 em 3 meses do que uma contratação de 1 em 1 ano.

4.1.2.4. Estratégias de internacionalização

A ISP Construções encetou o seu processo de internacionalização como subempreiteiros de outras empresas nacionais, sendo a principal razão da adoção deste modo de entrada o acompanhamento do cliente nacional.

Desde 2006 até ao ano de 2013/2014, a empresa continua a investir na progressão internacional através de formação contínua, no entanto a falta de recursos próprios, sobretudo a falta de caixa da empresa condiciona os investimentos necessitando de uma empresa de maior dimensão como suporte.

Os responsáveis admitem mesmo que não é uma questão de escolha do modo de entrada a adotar mas sim uma questão de oportunidade criada.

No entanto, mesmo como subempreiteiros, muitas vezes por necessidade das atividades contratadas, a empresa opta por levar para esses mercados outras empresas congéneres, pois preferem a mão-de-obra expatriada mais qualificada do que a local mais barata.

4.1.2.5. Riscos associados ao processo de internacionalização

No sentido de estudar o grau de importância dos riscos associados ao processo de internacionalização foi apresentado uma listagem de riscos selecionados da revisão bibliográfica e subdivididos em quatro grupos: riscos políticos do país de destino; riscos associados aos recursos no país de destino; riscos económicos; e riscos associados à envolvente social. Assim, de forma a classificar os riscos associados aos países de destino da empresa, tendo em consideração o seu modo de entrada foi pedido que classificasse numa

escala de 0 a 5 os diferentes riscos, onde 0 – *não aplicável*, 1 – *nada importante*, 2 – *pouco importante*, 3- *mais/menos importante*, 4 – *importante*, 5 – *extremamente importante*.

Na resposta a esta questão os entrevistados acharam por bem agrupar a sua presença nos mercados externos em dois grupos, de acordo com a semelhança dos países:

1. França, Córsega e Ilha da Reunião;
2. Uruguai.

- **Riscos políticos do país de destino**

Os riscos políticos em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Riscos políticos do país de destino

Código	Risco
R1	Possibilidade de guerras/motins
R2	Instabilidade do governo
R3	Relação com o governo português
R4	Diferenças na legislação, normas e regulamentos
R5	Dificuldade de aprovação de projetos e licenças
R6	Restrições com as importações e exportações
R7	Restrições na contratação de pessoal

Segundo os representantes da ISP Construções os riscos identificados como “não aplicáveis” são os que não afetam a empresa diretamente uma vez que o modo de entrada adotado é como subempreiteiros de outras empresas nacionais.

Pela observação da figura 18 o risco político considerado pela empresa como mais/menos importante corresponde às “diferenças na legislação, normas e regulamentos”, por ser um país pertencente à União Europeia a legislação vigente é semelhante à portuguesa. Também, com uma classificação de mais/menos importante vem a “relação com o governo português”, uma vez que, segundo a empresa, se o projeto for independente do estado este fator não tem influência.

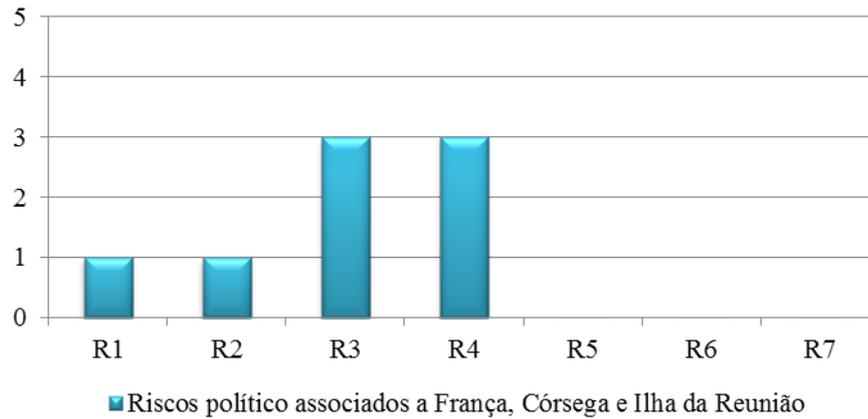


Figura 18 – Riscos políticos associados a França, Córsega, Ilha da Reunião

Pela observação da figura 19 o risco político considerado pela empresa como extremamente importante corresponde às “diferenças na legislação, normas e regulamentos”, porque a sua interpretação pode conduzir a deduções erradas de algumas regras, principalmente no caso de serem ambíguas e pouco semelhantes às regras portuguesas.

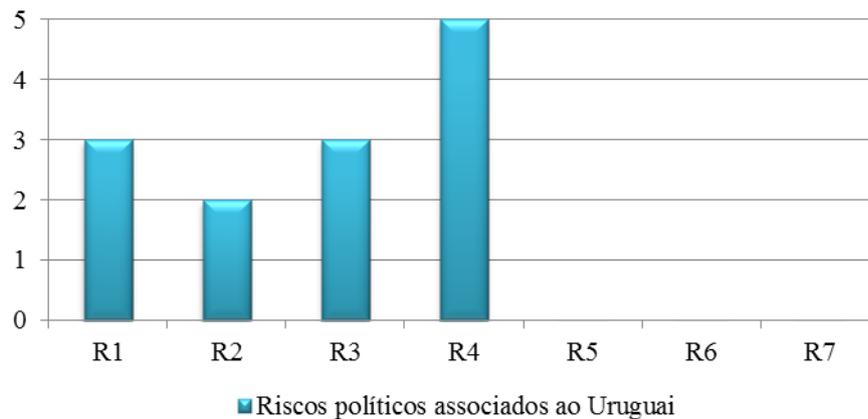


Figura 19 – Riscos políticos associados ao Uruguai

- **Riscos associados aos recursos no país de destino**

Os riscos associados aos recursos existentes no país destino em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Riscos associados aos recursos do país de destino

Código	Risco
R8	Acesso limitado a materiais e equipamentos
R9	Falta de fornecedores e subempreiteiros competentes
R10	Escassez de água, gás e eletricidade no local de execução do projeto
R11	Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente
R12	Falta de clareza nos contratos e documentos
R13	Falta de recursos humanos mais qualificados

A ISP Construções afirma que: *“uma boa gestão dos recursos é essencial numa fase de gestão de projetos, tanto a nível nacional como a nível internacional”*.

Relativamente aos recursos associados a França, Córsega e Ilha da Reunião, os responsáveis apontam como maior risco a “falta de clareza nos contratos e documentos”, principalmente por serem redigidos em francês. No entanto, existe três outros riscos classificados como mais/menos importantes: o “acesso limitado a materiais e equipamentos”, a “falta de fornecedores e subempreiteiros competentes” e, ainda a “falta de recursos humanos mais qualificados” (figura 20). O “acesso limitado a materiais e equipamentos” deve-se ao facto da sua carência no país de destino, no qual a sua importação, implica custos elevados dependendo da distância geográfica. Enquanto que a “falta de fornecedores e subempreiteiros competentes” e a “falta de recursos humanos mais qualificados”, muitas vezes são entraves que dependem da disponibilidade dos profissionais e dos custos associados a estes.

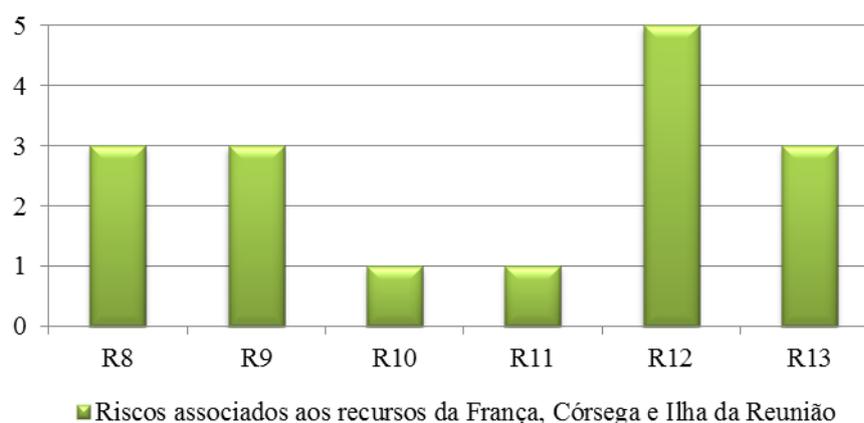


Figura 20 – Riscos associados aos recursos da França, Córsega e Ilha da Reunião

Os riscos associados aos recursos do Uruguai em comparação com os países do grupo 1 aumentam. Assim como extremamente importante a empresa considera o “acesso limitado a materiais e equipamentos”, a “falta de fornecedores e subempreiteiros competentes” e a “falta de clareza nos contratos e documentos” e classifica como mais/menos importantes a falta de recursos humanos mais qualificados (figura 21). O “acesso limitado a materiais e equipamentos” e a “falta de fornecedores e subempreiteiros competentes” tornam-se um risco mais importante comparativamente com os países do grupo 1, pois a sua distância geográfica em relação a Portugal é maior; é um país dependente de muitos recursos/materiais dos países vizinhos; e com escassez de mão-de-obra especializada, pois os trabalhadores do setor não possuem formação.

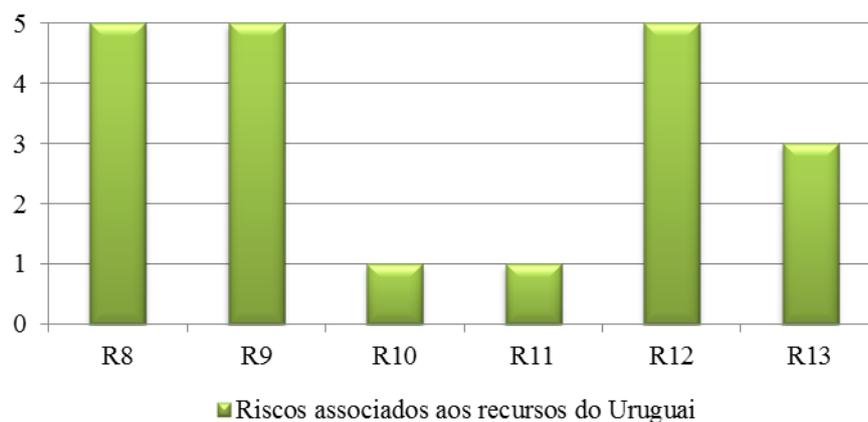


Figura 21 – Riscos associados aos recursos do Uruguai

- **Riscos Económicos**

Os riscos económicos em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Riscos Económicos

Código	Risco
R14	Flutuações nas taxas de câmbio, inflação e juros
R15	Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)
R16	Repatriamento de capitais
R17	Repatriamento de lucros

Segundo os representantes da ISP Construções os riscos económicos associados aos países em que estão presentes são classificados para os dois grupos de igual forma. Uma vez que o seu modo de entrada para estes países é como subempreiteiros de outras empresas nacionais a

empresa não fica sujeita a: flutuações nas taxas de câmbio, inflação e juros; restrições da transferência de lucros (taxas e impostos); nem a repatriamento de capitais e lucros, pois todos os pagamentos são realizados diretamente em Portugal e a empresa responsável nos países de destino é a empresa do seu cliente. Assim, a empresa classifica os riscos apresentados como não aplicáveis.

- **Riscos associados à envolvente social**

Os riscos associados à envolvente social em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Riscos associados à envolvente social

Código	Risco
R18	Diferenças sociais, culturais e religiosas
R19	Barreiras linguísticas
R20	Perceção de níveis de corrupção do país
R21	Crime e insegurança

Nos países do grupo 1 (França, Córsega e Ilha da Reunião) a empresa aponta como fatores extremamente importantes as “barreiras linguísticas”, a “perceção de níveis de corrupção do país” e o “crime e insegurança” e como fator mais/menos importante as “diferenças sociais, culturais e religiosas” (figura 22).

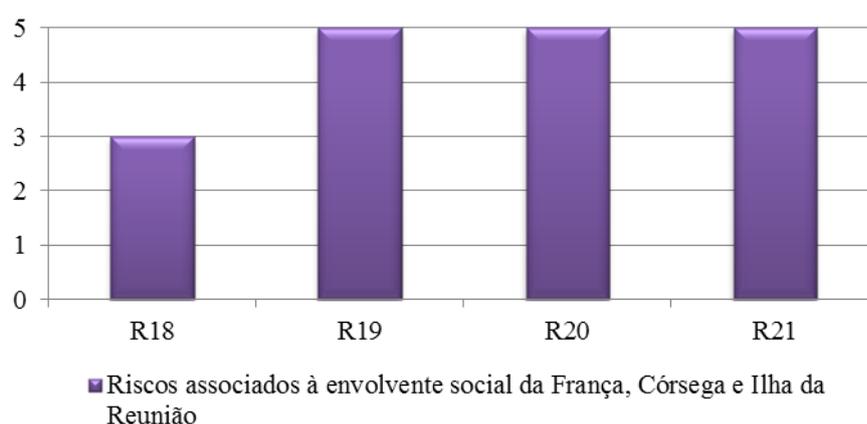


Figura 22 – Riscos associados à envolvente social da França, Córsega e Ilha da Reunião

Nos países do grupo 2 (Uruguai) todos os fatores listados são apresentados como extremamente importantes (figura 23).

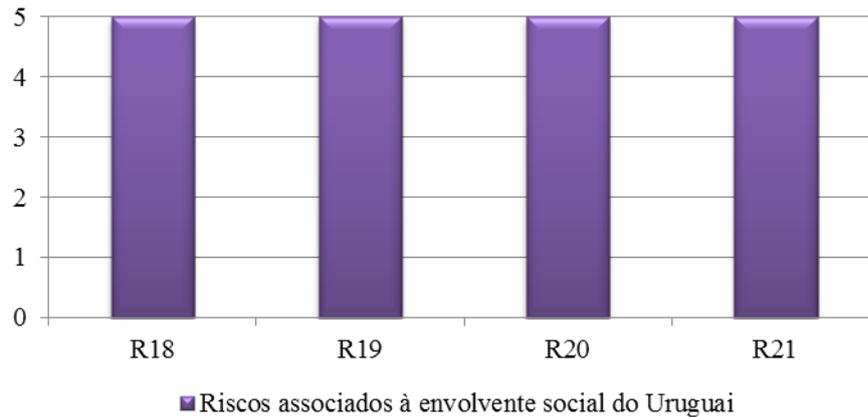


Figura 23 – Riscos associados à envolvente social do Uruguai

Os fatores sociais são, de facto, os mais susceptíveis em comprometer o sucesso da internacionalização de uma empresa, por isso a empresa menciona nos vários países a sua extrema importância. As “diferenças sociais, culturais e religiosas” e as “barreiras linguística” são fatores relevantes a ter em conta num processo de internacionalização, nomeadamente para os trabalhadores que terão de enfrentar outras realidades e costumes durante a realização da obra o que influencia o processo de adaptação. No que respeita ao “crime e insegurança” este fator pode mesmo afetar a tomada de decisão da empresa em internacionalizar-se, pois se a probabilidade de ocorrência for elevada acarreta vários problemas para quem se pretende estabelecer num novo mercado. Existirá, também, dificuldades em manter os profissionais motivados para a internacionalização.

4.1.3. Perspetivas futuras

A ISP Construções admite que a internacionalização teve momentos difíceis embora rentáveis, nomeadamente antes da crise nacional/europeia. Os responsáveis da empresa revelam que tendo em conta os custos das operações, as expatriações e os riscos os valores praticados nos mercados internacionais justificam todo o processo internacional para além de acrescer a continuidade da parceria com os clientes.

Foram os momentos difíceis no país de origem e a rentabilidade da internacionalização que estimularam a empresa a progredir. Esta reorganizou-se a nível estrutural, investiu na

formação contínua dos funcionários como forma de os motivar e investiu na sua própria imagem.

Ao nível de novos contratos internacionais, a ISP Construções, para o ano de 2014, beneficia na Europa, África e América do Sul, particularmente na Ilha da Reunião, Moçambique e no Uruguai, demonstrando que continuam a apostar na diversificação dos mercados.

Assim, a empresa tem como perspetivas futuras estabilizar e manter a internacionalização e ir em busca de novos mercados de acordo com as propostas que forem surgindo. A longo prazo a empresa pensa também em reforçar o seu conhecimento a nível internacional e aumentar os capitais para que possam investir nos mercados externos através de parcerias, tornando-se mais independentes das outras empresas nacionais de construção, o que de momento é impossível.

4.2. Alberto Couto Alves, S.A.

4.2.1. Breve apresentação

A empresa Alberto Couto Alves foi fundada em 1982 com a designação de Alberto Augusto Couto Alves & C.^a Lda, com atividade principal de construção de estradas e pistas de aeroportos; ao longo da década adquiriu ainda uma pedreira para exploração de granito, e em 1990 duas centrais de betuminosos. Em 1995 alterou a designação da empresa para Alberto Couto Alves, Lda.

Em 2000 a empresa instala um laboratório de controlo e ensaio de misturas betuminosas e, em 2002 surge uma nova alteração da designação comercial para ACA Construções S.A.. Foi, ainda no decurso desta década que criaram a Couto Alves S.G.P.S., S.A.. Assim, atualmente a empresa possui a designação de Alberto Couto Alves S.G.P.S. S.A..

A ACA S.G.P.S. S.A. está sediada em Vila Nova de Famalicão. É considerada uma grande empresa, com uma faturação na ordem dos 300 milhões de euros em 2013 (consolidado com a área internacional) e que emprega 2500 funcionários.

Em 2004, a empresa inicia o seu processo de internacionalização, no continente Africano, nomeadamente em Angola. Desde então, a estratégia de globalização da ACA tem-se desenrolado de forma faseada, com o propósito de consolidar posições e atingir um certo grau de maturidade por mercado, avançando progressivamente na conquista de novas oportunidades.

A atividade de atuação da empresa no mercado internacional é a Construção Civil e Obras Públicas e a exportação de mercadorias (inertes).

Tendo como objetivo uma melhoria contínua generalizada, a ACA tornou-se em 2004 numa das primeiras empresas portuguesas a certificar-se no Sistema Integrado de Gestão (Qualidade, Segurança e Ambiente). Para Alberto Couto Alves, a capacidade de apresentar comprovativos de reconhecimento por outras entidades e de cumprir requisitos específicos – sejam eles de qualidade, ambiente ou de segurança – assumem um papel cada vez mais importante e por vezes, mesmo decisivo, tendo em conta a globalização dos mercados e aumento da concorrência. A implementação deste sistema demonstra a aptidão da empresa em proporcionar ao seus clientes, com credibilidade, um bom produto e/ou serviço (ACA Engenharia, 2012).

A diversidade de negócios levou à aquisição de empresas em novos segmentos de mercado no ano de 2008, abrangendo no momento as seguintes áreas de negócio: Construção Civil e Obras Públicas, Promoção Imobiliária, Requalificação de Espaços Verdes, Infraestruturas Desportivas, Gestão de Equipamentos, Seguros, Gestão e Tratamento de Águas, Tratamento de Resíduos Industriais, Prestação de Serviços e Formação.

4.2.2. Processo de internacionalização da ACA

4.2.2.1. Motivos para a internacionalização

Os motivos que conduziram a empresa a internacionalizar-se foram:

- Oportunidade de expansão dos negócios;
- Mercado nacional estagnado.

Um dos principais motivos que conduziu a empresa a internacionalizar-se foi a diminuição do volume de negócios a nível nacional, consequência da conjuntura desfavorável que se vivia em Portugal. Devido à crise, ocorreu uma diminuição de investimento em obras públicas, encontrando a empresa na internacionalização uma solução de crescimento e de diversificação dos negócios e dos mercados.

4.2.2.2. Dificuldades

No seu processo de internacionalização, o Grupo ACA sentiu dificuldades em adaptar-se às diferentes culturas, contudo foram ultrapassando este obstáculo através do respeito mútuo e da aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo de toda a sua experiência.

4.2.2.3. Mercados internacionais

No processo de internacionalização do Grupo ACA podem ser destacados cronologicamente os mercados apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Identificação dos mercados internacionais

Europa	África	América do Sul	Ano de entrada	Tempo de permanência (anos)
	Angola		2004	10
	Marrocos		2008	6
		Brasil	2009	5
	Cabo Verde		2010	3
França			2011	3

Em 2004, o Grupo inicia a internacionalização no continente Africano, nomeadamente em Angola com a constituição da Angolaca – Construções S.A.. Angola é o principal mercado externo da empresa, por isso continuam a solidificar a sua posição económica, manifestando bons níveis de crescimento. Para a empresa, Angola representa cerca de 80% do volume de negócios no mercado externo e, segundo a administradora do grupo ACA, Luísa Duarte, “*Em Angola somos quatro vezes maiores que em Portugal*”.

Em 2008 avançou para Marrocos, com a constituição da ACA-Mediterranee Construction S.A.. No que respeita ao mercado marroquino é uma aposta consolidada, no entanto este

mercado não apresenta um potencial de crescimento no setor da construção, pelo que a empresa prevê a manutenção do volume de negócios, não existindo planos de investimento em recursos adicionais.

Em 2009 inicia a sua atividade no Brasil com a constituição da ACA Brasil, S.A. A construção portuguesa começa a adquirir na América Latina elevada importância e, por isso, a empresa aposta na expansão deste mercado.

Entre 2010 e 2011 foram identificados no setor da construção civil em França algumas oportunidades de negócio, nomeadamente a angariação de carteira de obras. Para o Grupo este mercado mereceu investimento e, concretizou, em 2013, a constituição da ACA France, S.A..

No que concerne ao mercado francês e brasileiro a sua participação é reduzida, sendo apostas no segmento da construção, na perspetiva de exploração de nichos de mercado.

Relativamente a Cabo Verde, o Grupo ACA inicia a sua atividade em 2010, com a constituição da ACA Cabo Verde, em 2011.

De forma a explorar os critérios que a empresa utiliza para selecionar os países de destino, foi pedido que classificasse um conjunto de motivações listadas na revisão bibliográfica (numa escala de 1 a 5: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3- mais/menos importante, 4 – importante, 5 – extremamente importante).

Os resultados obtidos encontram-se sintetizados na tabela 7, demonstrando que os fatores considerados como extremamente importantes para a empresa são legislação, a proximidade cultural, a oportunidade de negócio e os riscos financeiros. Classificam como importante a língua, a baixa competição no mercado do país destino e o conhecimento empobrecido do país. Por fim, e considerado como nada importante é o fator relativo à distância geográfica.

Tabela 7 – Importância dos fatores de seleção do país de destino

	1	2	3	4	5
Legislação					X
Proximidade cultural					X
Língua				X	
Distância geográfica	X				
Oportunidade de negócio					X
Baixa competição no mercado do país destino				X	
Conhecimento empobrecido do país destino				X	
Riscos financeiros					X

4.2.2.4. Estratégias de internacionalização

A empresa Alberto Couto Alves, SA encetou o seu processo de internacionalização através de uma sucursal, sendo o principal motivo da adoção deste modo de entrada alcançar independência nos mercados externos para desempenhar as suas atividades. Desde 2004 até ao ano de 2013/2014, a empresa continua a investir na progressão internacional através de formação, inovação e parcerias locais.

A estratégia adotada pela empresa para atingir o sucesso nos mercados externos é equacionada a médio e longo prazos numa perspetiva de diversificação dos negócios e dos mercados. Neste sentido, foca as principais competências e analisa o alargamento a outras áreas de desenvolvimento quer em termos organizacionais, quer técnicos; de forma a reforçar a competitividade, reestruturação e o ajustamento dos recursos às necessidades operacionais. Segundo o representante do Grupo nesta entrevista, a base para o sucesso da internacionalização bem como de todo o seu processo passa pelo respeito cultural e pela formação local.

A empresa opta por levar para o mercado externo outras empresas congéneres, uma vez que beneficia de vantagens, tais como experiência profissional e qualificada, que servem de base para a gestão e formação dos trabalhadores locais.

4.2.2.5. Riscos associados ao processo de internacionalização

No sentido de estudar o grau de importância dos riscos associados ao processo de internacionalização foi apresentado uma listagem de riscos selecionados da revisão bibliográfica e subdivididos em quatro grupos: riscos políticos do país de destino; riscos associados aos recursos no país de destino; riscos económicos; e riscos associados à envolvente social. Assim, de forma a classificar os riscos associados aos países de destino da empresa, tendo em consideração o seu modo de entrada foi pedido que classificasse numa escala de 0 a 5 os diferentes riscos, onde 0 – *não aplicável*, 1 – *nada importante*, 2 – *pouco importante*, 3- *mais/menos importante*, 4 – *importante*, 5 – *extremamente importante*.

Segundo o Grupo ACA a avaliação dos riscos, as ações de resposta e a sua monitorização, em articulação com sua a estratégia empresarial, são elementos fundamentais nos sistemas de apoio à decisão na entrada de um novo mercado. No entanto, a empresa apenas classifica os riscos para os mercados em que estão consolidados (Angola e Marrocos), uma vez que possui mais conhecimentos.

- **Riscos políticos do país de destino**

Os riscos políticos em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 7.

Quadro 7 - Riscos políticos do país de destino

Código	Risco
R1	Possibilidade de guerras/motins
R2	Instabilidade do governo
R3	Relação com o governo português
R4	Diferenças na legislação, normas e regulamentos
R5	Dificuldade de aprovação de projetos e licenças
R6	Restrições com as importações e exportações
R7	Restrições na contratação de pessoal

Pela observação da figura 24 os riscos políticos considerados pela empresa como extremamente importantes corresponde à “instabilidade do governo” e às “restrições na contratação de pessoal”. A empresa trabalha fundamentalmente com obras públicas, por isso é essencial a estabilidade do governo no país de destino. Relativamente às restrições na contratação de pessoal, é um fator de elevada importância pois a empresa, sobretudo no

período inicial, opta por expatriar a mão-de-obra qualificada para formação da mão-de-obra local.

De seguida, classificam como importante a “possibilidade de guerras/motins”; a “relação com o governo português”; e as “restrições com as importações e exportações”. Por último como mais/menos importante consideram os riscos derivados das “diferenças na legislação, normas e regulamentos” e da “dificuldade de aprovação de projetos e licenças”.

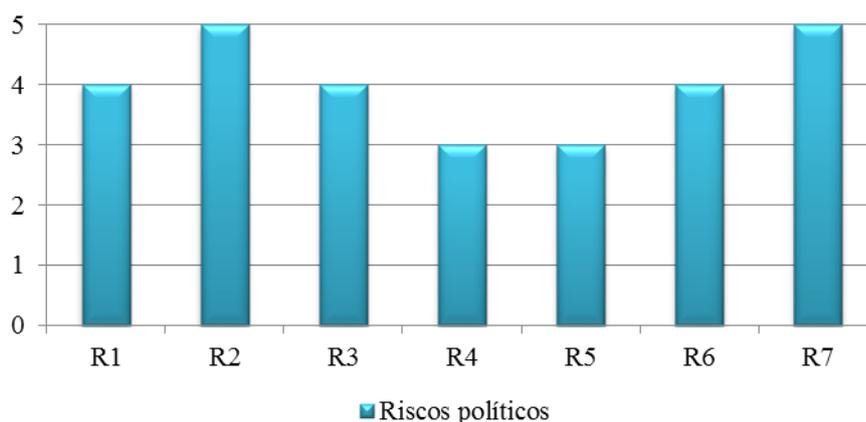


Figura 24 – Riscos políticos

- **Riscos associados aos recursos no país de destino**

Os riscos associados aos recursos existentes no país destino em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Riscos associados aos recursos do país de destino

Código	Risco
R8	Acesso limitado a materiais e equipamentos
R9	Falta de fornecedores e subempreiteiros competentes
R10	Escassez de água, gás e eletricidade no local de execução do projeto
R11	Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente
R12	Falta de clareza nos contratos e documentos
R13	Falta de recursos humanos mais qualificados

Relativamente aos recursos a empresa apontam como maior risco o “acesso limitado a materiais e equipamentos”, pois a conclusão de um projeto depende de equipamentos, materiais e mão-de-obra que se tiverem de ser importados aumentam significativamente os

custos. Contudo para o Grupo a “falta de fornecedores e subempreiteiros competentes”, a “escassez de água, gás e eletricidade no local de execução do projeto”, a “falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente”, a “falta de clareza nos contratos e documentos” e a “falta de recursos humanos mais qualificados” são fatores importantes (figura 25).



Figura 25 – Riscos associados aos recursos

- **Riscos económicos**

Os riscos económicos em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 9.

Quadro 9 – Riscos Económicos

Código	Risco
R14	Flutuações nas taxas de câmbio, inflação e juros
R15	Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)
R16	Repatriamento de capitais
R17	Repatriamento de lucros

Por observação da figura 26 verifica-se que os riscos económicos apresentados são considerados como extremamente importantes para a empresa, uma vez que esta opera em mercados externos com autonomia organizacional, económica e financeira (através de sucursais e subsidiárias), mas cuja moeda funcional é diferente da da empresa mãe.



Figura 26 – Riscos Económicos

- **Riscos associados à envolvente social**

Os riscos associados à envolvente social em análise, como se pode verificar na entrevista (Anexo II), são os apresentados no quadro 10.

Quadro 10 – Riscos associados à envolvente social

Código	Risco
R18	Diferenças sociais, culturais e religiosas
R19	Barreiras linguísticas
R20	Perceção de níveis de corrupção do país
R21	Crime e insegurança

No que respeita aos riscos relacionados com a envolvente social, a empresa classifica como extremamente importantes as “diferenças sociais, culturais e religiosas” e o “crime e insegurança”. A “perceção de níveis de corrupção do país” é um fator importante, sendo as “barreiras linguísticas” consideradas mais/menos importante (figura27).

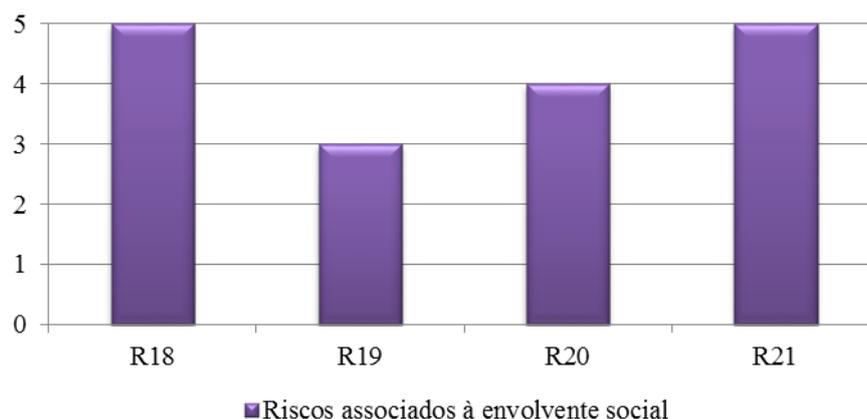


Figura 27 – Riscos associados à envolvente social

4.2.3. Perspetivas futuras

As perspetivas futuras apresentadas pela empresa passa pela formação e inovação que possibilitem manter a satisfação dos seus clientes e dar continuidade às parcerias.

O Grupo afirma que justifica emergir no mercado externo uma vez que o retorno financeiro suporta os custos das operações, as expatriações e os riscos, garantindo assim o equilíbrio do Grupo tendo em conta o futuro.

As economias emergentes continuarão a ser alvo de novos investimentos, numa linha de continuidade e crescimento no norte de África – Magrebe, principalmente Marrocos e Argélia, numa linha também de continuidade, de diversificação e expansão na África Subsariana, nomeadamente em Angola e Moçambique, e também na América do Sul, mais concretamente no Brasil.

Para o Grupo, continuar a apostar no desenvolvimento dos sistemas de informação é fundamental para a melhoria contínua na obtenção de informação íntegra e oportuna, bem como para a qualidade da comunicação nas várias linhas em que este opera à escala global. Contudo, o futuro, também passa por continuar a estimular a frequência às ações de formação, importantes para o desenvolvimento de um trabalho distinto.

5. CONCLUSÃO

Este capítulo sintetiza a presente dissertação “Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais”, encontrando-se dividido em duas secções. A primeira secção corresponde à conclusão geral e tem por finalidade apresentar as conclusões do trabalho desenvolvido, respondendo aos objetivos propostos no capítulo 1. A segunda secção apresenta as dificuldades sentidas ao longo deste trabalho que poderão ser ultrapassadas em trabalhos futuros.

5.1. Conclusão geral

A dimensão e a complexidade do mercado global, a rapidez da evolução tecnológica, a crise nacional e internacional e o colapso do BES são alguns dos aspetos mais relevantes do ambiente que, na atualidade, rodeia as empresas e as obriga a adotar novas formas de estar no mercado que, de um modo geral, passam por rapidez de resposta, inovação, aprendizagem e internacionalização.

5.1.1. Internacionalização: motivações e dificuldades

A internacionalização das empresas de construção portuguesas, nos últimos anos, tem crescido exponencialmente. O mercado nacional estagnado é um dos principais motivos que estimula as empresas a procurar novos mercados. No entanto, a oportunidade de expansão dos negócios, também se tem revelado um fator decisivo.

O processo de internacionalização por si só é bastante complexo, contudo intensificam-se as dificuldades para as pequenas e médias empresas, pois estas carecem de conhecimentos, de contactos e de recursos financeiros, aumentando os riscos, que em alguns casos comprometem a sobrevivência da própria empresa. Porém, o exemplo da empresa ISP Construções é um caso entre muitas outras PME que, iniciou o processo de internacionalização sem suporte de preparação, sem possuírem uma estrutura sólida e consolidada.

5.1.2. Mercados internacionais

A dependência das empresas de construção portuguesas nos mercados internacionais é cada vez mais notória, verificando-se a sua presença um pouco por todo o mundo.

De acordo com a revisão bibliográfica, as empresas portuguesas operam nos cinco continentes do mundo, verificando-se uma forte concentração de trabalhos no continente Africano. Neste continente destaca-se a presença das empresas nomeadamente em Angola, Moçambique, Malawi, Argélia, Cabo Verde e Gana. O continente europeu tem vindo a perder representatividade no conjunto dos mercados internacionais, no entanto, salienta-se a Polónia e a Espanha como os mercados mais atrativos da União Europeia. No que concerne ao continente Americano, verifica-se uma evolução crescente na América Central e do Sul, destacando-se a Venezuela, o México, o Brasil e o Peru. O Médio Oriente ainda é uma zona geográfica de menor importância sendo praticamente inexistente a atuação das empresas portuguesas neste mercado.

Importa referir que atualmente as nossas empresas consideram o fator deteção de oportunidades de negócio sobreposto a fatores como os culturais, históricos, proximidade geográfica e linguísticos, na escolha dos mercados para onde as empresas se deslocizam, como se pode verificar no estudo de casos referentes à ISP Construções e ao Grupo ACA. Perante estes dois estudos, verifica-se que as empresas estão mais atentas aos nichos de mercado e optam pela escolha de mercados emergentes.

5.1.3. Gestão do risco

A análise e gestão do risco é uma das fases mais importantes do processo de internacionalização, visto que ajuda a esclarecer as incertezas associadas ao mercado externo, tal como no apoio de decisão do modo de entrada a adotar.

Da revisão bibliográfica e do estudo das duas empresas é possível constatar:

- Dependendo da dimensão e da capacidade da empresa, existe uma diferente perceção do risco, em consequência do seu grau de envolvimento com o novo mercado;
- Os fatores de risco relativos à envolvente social apresentam para as empresas de construção portuguesas elevada valoração.

5.1.4. Estratégias de internacionalização

Após efetuar a revisão bibliográfica e estudar duas empresas de construção distintas, conclui-se que não existe um único caminho a seguir no processo de internacionalização, ou seja não existe uma única estratégia, nem modelo que garanta o sucesso das empresas.

Neste estudo foi possível identificar os diferentes modos de entrada utilizados pelas empresas de construção portuguesas - exportação, aquisição (subsidiárias ou sucursais), cooperação/parcerias (*joint ventures* e/ou alianças estratégicas), concessão e subempreiteiros de outras empresas nacionais.

Importa referir que as empresas vão alterando a sua estratégia à medida que adquire competências e recursos, como se verifica no caso do Grupo ACA que inicialmente opta pela entrada no novo mercado através de sucursal e quando alcança conhecimento suficiente do mercado aposta, muitas vezes, na abertura de uma subsidiária.

5.1.5. Sugestões

Da relação entre as conclusões obtidas nos pontos anteriores e tendo por base os estudos realizados pela ANEOP “O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010, pela AECOPS nos “Cadernos da Internacionalização”, pelos autores Teixeira e Diz (2005) e pela informação recolhida junto das empresas em estudo destaca-se alguns pontos fundamentais no processo de internacionalização:

- Inicialmente, a empresa deve concentrar as suas atenções nas competências e recursos que possui, identificando quais são os seus pontos fortes e fracos. Esta avaliação será importante para definir as atividades a exercer no mercado externo, os recursos que podem investir e se necessitam de empresas congéneres;
- Em segundo lugar, é imprescindível realizar um estudo aprofundado do mercado, devendo contemplar informações sobre a legislação, as normas fiscais, o nível de desenvolvimento do país em questão, os incentivos existentes, a cultura, contactos de possíveis parceiros locais, entre outras;
- O terceiro ponto, implica a avaliação dos riscos, pois uma correta análise e gestão dos riscos são essenciais para tomar a decisão de entrada no novo mercado e da estratégia

a adotar; Portanto, é necessário efetuar um levantamento de todos os riscos do país, políticos e económicos;

- Segue-se a escolha da estratégia de internacionalização a adotar - Esta fase requer um estudo aprofundado das diversas estratégias, devendo-se ter em consideração as vantagens e inconvenientes de cada uma; a empresa deve ter em atenção o tipo de investimento que pretende realizar;
- Por fim, é necessário criar condições operacionais para a empresa concretizar o processo de internacionalização, ou seja implica organização, gestão de recursos, ter em consideração a deslocalização das estruturas (abertura de escritório no país de destino para uma melhor gestão, por exemplo), transportes, financiamentos e a avaliação de custos.

O sucesso da internacionalização está fortemente ligado com a preparação de todo o processo, com a dimensão da empresa, a especialização ou diversificação das áreas de negócio. O estabelecimento de rede de contactos e de parcerias locais são fatores determinantes para alcançar o sucesso.

5.2. Limitações e trabalhos futuros

No desenvolvimento da presente dissertação surgiram alguns obstáculos que originaram novos desafios de investigação e de aperfeiçoamento do trabalho realizado.

Inicialmente, foi ponderado a realização de um questionário a um grupo de empresas portuguesas de construção que operassem no mercado externo, no entanto este caminho não levaria aos resultados pretendidos, uma vez que não seriam esclarecidos nem clarificados aspetos importantes no processo de internacionalização.

Surge uma nova abordagem – o estudo de casos, que teriam como objetivo testemunhar a veracidade da teoria. Posto isto, surge dois novos desafios: encontrar pelo menos duas empresas disponíveis e preparar uma entrevista que fosse ao encontro de todos os pontos tratados na revisão bibliográfica. A preparação da entrevista foi um pouco complexa visto que se pretendia uma entrevista que abordasse um conjunto de questões relevantes para a

internacionalização, contudo esta dificuldade foi ultrapassada e as empresas escolhidas cooperaram de forma interessada no estudo.

Assim sendo, verifica-se que a limitação deste trabalho foi, sem dúvida, a falta de cooperação das empresas. Tendo em conta a realidade económica que Portugal atravessa, seria de esperar um maior interesse por parte das empresas de construção neste tipo de estudos, visto que podiam ajudar a encontrar novas estratégias ou pelo menos a obter informação relevante sobre os mercados externos.

Desta forma, para ultrapassar esta grande limitação e acrescentar valor ao trabalho desenvolvido, bem como a outros estudos efetuados sobre o tema, apresentam-se as seguintes sugestões de trabalho futuro:

- Realizar um levantamento pormenorizado sobre os riscos associados ao processo de internacionalização para cada país;
- Criar uma base de dados que compile fatores relevantes sobre o processo de internacionalização, nomeadamente, com informação sobre os mercados disponíveis, os modos de entrada que podem ser adotados, os riscos, os programas de apoio, contactos de parceiros locais, etc.

6. BIBLIOGRAFIA

ACA ENGENHARIA (2012): "Relatório de Gestão".

AECOPS (2012): "A Construção Portuguesa nos Mercados Externos". Cadernos da Internacionalização.

AECOPS (2013): "A Construção Portuguesa nos Mercados Internacionais". Cadernos da Internacionalização.

AECOPS (2013): "Portugal na Internacionalização da Construção Europeia". Cadernos da Internacionalização.

AHMED, Z.U.; MOHAMAD, O.; TAN, B.; JOHNSON, J. P. (2002): "International risk perceptions and mode entry: a case study of Malaysian multinational firms". *Journal of Business Research*, vol. 55, 2002: 805-813.

AICEP (2013): "Horizonte Internacionalizar: Guia para PME".

ANDERSEN, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*, vol.17, 1986: 1-26.

ANDERSEN, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 1993: 209-231.

ANDERSEN, O. (1997): "Internationalization and Market Entry Mode: A review of Theories and Conceptual Framework". *Management International Review*, vol. 27, 1997: 27-42.

ANEOP e DELOITTE (2010): "O Poder da Construção em Portugal. Impactos 2009/2010". Deloitte.

APPLEYARD, D.; FIELD, A. (1995): "International economics - Trade, Theory and Policy". *Journal of International Business Studies*.

ARMARIO, J. M.; RUIZ, D. M.; ARMARIO, E. M. (2008): "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises". *Journal of Small Business Management*, vol. 46 (4), 2008: 485-511.

BANCO DE PORTUGAL (2012): "Relatório do Conselho de Administração - A Economia Portuguesa em 2012". *Eurosistema*.

BARROS, Marc (2011): "AICEP promove mercados de Leste para internacionalização das empresas portuguesas". *Jornal Vida Económica*.

BENTO, Vitor (2009): "Perceber a crise para encontrar o caminho". Bnomics, 2009.

BING, L.; TIONG, R. L. K.; FAN, W. W.; CHEW, D. A. S. (1999): "Risk Management in International Construction Joint Ventures". *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 125 (4), 1999: 277-283.

BRITO, Carlos M. (1993): "Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial". Faculdade de Economia do Porto.

BROUHERS, K. (1993): "The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry". *Management International Review*, vol. 1, 1993: 7-28.

BUCKLEY, P. (1988): "This limits of explanation: testing the internalization theory of multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 1988: 657-665.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1976): "The Future of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, 1976.

CASALEIRO, Cristina (2011): "As pontes que ligam Moçambique - PME atenta às oportunidades". Gabriel Couto, 2011.

CAVES, R. (1971): "Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign

Investment". *Economia*, vol. 38 (149), 1971: 1-27.

CAVUSGIL, S. T. (1980): "On the Internationalization Process of Firms". *European Research*, vol. 8 (6), 1980: 273-281.

CHEN, C.; MESSNER, J. (2009): "Entry mode taxonomy for international construction markets". *Journal of Management in Engineering*, 2009: 2-12.

CHEN, C.; MESSNER, J. (2011): "Characterizing entry modes for international construction markets: Paving the way to a selection model". *Engineering, Construction and Architectural Management*, Emerald, vol. 18 (6), 2011: 547-567.

CHEN, C.; MESSNER, J. (2011): "Permanet versus mobile etry decision in international construction markets: Influence of home country and firm-related factors". *Journal of Management in Engineering*, vol. 27 (1), 2011.

CHEN, Chuan (2005): "Entry Strategies for International Construction Markets". Thesis in Architectural Engineering, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

CHEN, Chuan (2008): "Entry mode selection for international construction markets: The influence of host country related factors". *Construction Management and Economics*, vol. 26 (3), 2008: 303-314.

COMISSÃO EUROPEIA (2008): "Apoio à internacionalização das PME - Seleção de boas práticas".

DIAS, Manuela C. D. C. F. (2007): "A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira". Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

DUNNING, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some possible Extensions". *Journal of International Bussiness Studies*, vol. 19, 1988: 1-31.

- DUNNING, J. H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in na Age of Alliance Capitalism". *Journal of International Bussiness Studies*, vol. 26, 1995.
- DUNNING, J. H. (1998): "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?". *Journal of International Bussiness Studies*, vol. 29, 1998.
- DUNNING, J. H. (2000): "The Eclectic Paradigm as na Envelope for Economics and Business Theories of MNE Activity". *Journal of International Bussiness Studies*, vol. 9, 2000: 163-190.
- FECICOP (2010): "Relatório da Construção 2009/2010", Lisboa. FECICOP.
- GRUPO MOTA-ENGIL (2013): "Sinergia", Grupo Mota-Engil.
- GRUPO SOARES DA COSTA (2013): "Relatório e Contas - 1º Semestre de 2013". Grupo Soares da Costa, SGPS, S.A..
- HAN, S.; KIM, D.; JANG, H. (2008): "A web-based integrated system for international project risk management". *Automation in Construction*, vol. 17, 2008: 342-356.
- HAN, S.; KIM, D.; JANG, H. (2009): "Strategies for contractores to sustain growth in the global constrution market ". *Habitat International*, vol. 10, 2009: 1-10.
- HENRIQUES, P. M. G.; TEIXEIRA, J. M. C. (2013): "Partnerships in the Internationalization Strategy of European Construction Companies". Department of Civil Engineering, Technical University of Lisbon and Department of Civil Engineering, University of Minho, Guimarães.
- HYMER, S. H. (1976): "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment". *MIT Press*, 1976.
- INE (2014): "Índice de Produção na Construção voltou a apresentar variação homóloga menos negativa - Junho de 2014".
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=

211131868&DESTAQUEstema=55534&DESTAQUESmodo=2

(Acedido em 5 de agosto de 2014).

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. (1988): "Internationalization in industrial systems - a Network Approach". *Journal of Management Studies*, 1998: 287-314.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. (1992): "Network positions and strategic action: an analytical framework". *Industrial networks: A new view of reality*, 1992: 205-217.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977): "The internationalization process of the firms: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 1977: 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (2003): "Business relationship learning and commitment in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, vol. 1, 2003: 83-101.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization process of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 1975: 305-322.

JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIRA (2003): "EUR-Lex: Acesso ao direito da União Europeia".

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:PT:PDF>
(Acedido em 19 de março de 2014).

KINDLEBERGER, C. P. (1969): "American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment". Yale University Press, 1969.

LEERSNYDER, J. M. (1986): "Marketing Internacional". Dalloz, Paris, 1986.

LENA ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A. (2012): "Relatório e Contas 2012".

LIMA, Mariana T. F. (2013): "Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção

Nacionais". Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil, Universidade do Minho, Guimarães.

LING, F. Y. Y.; *et al.* (2005): "Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China". *Construction Management and Economics*, 2005: 509-520.

LING, F. Y. Y.; HOI, L. (2006): "Risks faced by Singapore firms when undertaking construction projects in India". *International Journal of Project Management*, vol. 24, 2006: 261-270.

LINO, Engenheiro Mário (2009): "O Poder da Construção em Portugal. Impactos 2009/2010". Deloitte.

LOBO, Paulo (2013): "Seminário exportar, exportar, exportar - A experiência dos principais clusters regionais". Viana do Castelo, 2013: 7-11.

MASUM, M. I.; FERNANDEZ, A. (2008): "Internationalization process of SMEs: Strategies and Methods". Master Thesis, Malardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology Vasterås Sweden.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. (1994): "Explaining the Formation of International New Venture: The Limits of Theories from International Business Research". *Journal of Business Venturing*, vol. 6 (9), 1994: 469-487.

MELIN, Leif (1992): "Internationalization as a strategy process". *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992: 99-118.

MOHAMED, S. (2003): "Performance in international construction joint ventures: modeling perspective". *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 6 (129), 2003: 619-626.

MORAES, W.; OLIVEIRA, B.; KOVACS, E. (2008): "Teorias de internacionalização e

aplicação em países emergentes: uma análise crítica".

OJALA, Arto (2009): "Internationalization of Knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market". *Science Direct*, vol.18, 2009: 50-59.

PEIXOTO, Ana L. (2012): "Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais". Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, Universidade do Minho.

PORTER, Michael (1990): "The Competitive Advantage of Nations and Firms". Free Press, U.K., 1990.

RAMOS, Carlos M. (2012): "A Engenharia Portuguesa no Mundo da Internacionalização e Exportação". Lisboa: Bastonário da Ordem dos Engenheiros.

ROOT, Franklin R. (1987): "Entry strategies for international markets". *Journal of marketing*, vol. 5, 1987: 128.

RUGMAN, A. M. (1979): "International Diversification and the Multinational Enterprise". Lexington Books.

SÁNCHEZ, A. V.; CAMACHO, E. G. D. S. (2006): "Internacionalização empresarial: um modelo explicativo do modo de entrada".

SÁNCHEZ, P. E. (2004): "Internacionalización de los servicios: propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada".

www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP392.pdf
(Acedido em 18 de junho de 2014)

SARATHY, R.; TERPSTRA, V. (1991): "International Marketing". Dryden Press, vol. 5, 1991.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P., THORNHILL, A. (2009): "Research methods for business

students". England: *Pearson Education*, vol 5, 2009.

SOUSA, Duarte (2012): "As Parcerias na Estratégia de Internacionalização das Empresas de Construção Portuguesas". Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa.

SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 5, 1994.

TEIXEIRA, José M. C. (2012): "Competitividade da Construção". Bnomics.

TEIXEIRA, Sebastião; DIZ, Henrique (2005): "Estratégias de Internacionalização". Lisboa: Publisher Team.

THINK FINANCE (2008): "Think Finance".

http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Resultado_1%C3%Adquido

(Acedido em 20 de fevereiro de 2014)

VERNON, Raymond (1966): "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, may 1966.

VIANA, C.; HORTINHA, J. (2005): "Marketing Internacional". Lisboa: Edições Sílabo.

VIDA ECONÓMICA (2007): " Parcerias internacionais podem salvar empresas de construção". <http://www.vidaeconomica.pt/parcerias-internacionais-podem-salvar-empresas-de-construcao>

(Acedido em 18 de julho de 2014)

VILLALOBOS, L. (2013): "Quatro consórcios portugueses vão construir 75 mil casas na Argélia". *Público*, 2013.

ZHI, H. (1995): "Risk management for overseas construction projects". *International Journal of Project Management*, vol. 13, 1995: 231-237.

PRINCIPAIS SITES CONSULTADOS

ACA	(http://www.albertocoutoalves.pt)
AECOPS	(http://www.aecops.pt)
AICEP	(http://www.portugalglobal.pt)
Alexandre Barbosa Borges, S.A.	(http://www.abborges.pt)
Amândio Carvalho, S.A.	(http://www.amandiocarvalho.pt)
Banco de Portugal	(http://www.bportugal.pt)
CAS AIS - Engenharia e Construção, S.A.	(http://www.casais.pt)
Comissão Europeia	(http://ec.europa.eu/index_pt.htm)
Conduril - Engenharia, S.A	(http://www.conduril.pt)
Construções Europa Ar-Lindo, S.A.	(http://www.ar-lindo.pt)
Costeira - Engenharia e Construção, S.A.	(http://www.costeira.pt/pt)
Dinheiro Vivo	(http://www.dinheirovivo.pt)
DST	(http://www.dstgps.com)
EFFICIENCY	(http://www.encyforcompanies.pt)
FECICOP	(http://www.fecicop.pt)
Gabriel Couto	(http://www.gabrielcouto.pt)
INE – Instituto Nacional de Estatística	(http://www.ine.pt)
Infoempresas	(http://www.infoempresas.com.pt)
Jornal da Construção	(http://www.jornaldaconstrucao.pt)
Jornal de Negócios	(http://www.jornaldenegocios.pt)
Jornal Público	(http://www.publico.pt)
Lena Engenharia e Construções S.A.	(http://www.grupolena.pt)
Lúcio da Silva Azevedo e Filhos S.A.	(http://www.lucios.pt)
Monte e Monte, S.A.	(http://www.elevogroup.com)
Mota-Engil	(http://www.mota-engil.pt)
Narciso de Carvalho e Filhos Lda.	(http://www.narcisocarvalho.pt)
Portal das Finanças	(http://www.portaldasfinancas.gov.pt)
Portal das PME	(http://www.pmeportugal.com.pt)
Rielza - Técnica e Construções do Douro Lda.	(http://rielza.pt)
SIC Notícias	(http://sicnoticias.sapo.pt)
Soares da Costa	(http://www.soaresdacosta.pt)
Vida Económica	(http://www.vidaeconomica.pt)

ANEXO I – LISTAGEM DAS EMPRESAS SELECIONADAS

Empresa/Grupo	Nº de trabalhadores	Volume de Negócios (M€/ano)	Dimensão
Grupo ACA	2500	300 (2013)	Grande
Grupo DST	970	300 (2012)	Grande
Construções Gabriel A.S. Couto, S.A.	700	100 (2012)	Grande
Amândio Carvalho, S.A.	300	55,97 (2010)	Grande
CASAIS - Engenharia e Construção, S.A.	II ¹	275 (2011)	Grande
Alexandre Barbosa Borges, S.A.	3182	150 (2010)	Grande
Narciso de Carvalho e Filhos Lda.	II	374 (1998)	Grande
Mota-Engil - Engenharia e Construção, S.A.	3936	2243 (2012)	Grande
Conduril - Engenharia, S.A	427	230 (2012)	Grande
Monte e Monte, S.A.	1200	150	Grande
Irmãos Silva Pinheiro Lda.	19	1 (internacional; 2013)	PME
Construções Europa Ar-Lindo, S.A.	16	II	PME
Costeira - Engenharia e Construção, S.A.	111	23,5 (2011)	PME
Rielza - Técnica e Construções do Douro Lda.	21	II	PME
Lúcio da Silva Azevedo e Filhos S.A.	148	50 (2012)	PME

¹ II – Informação Indisponível

ANEXO II – ENTREVISTA



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais

ENTREVISTA

No âmbito da dissertação do mestrado em Engenharia Civil, da aluna Renata Daniela Costa Carvalho e sob orientação do Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira, pretende-se realizar a presente entrevista sobre a internacionalização das empresas de construção portuguesas. Neste sentido, agradecemos a vossa colaboração na partilha de informações relativamente aos seguintes fatores:

- Dados relativos ao tecido empresarial da vossa empresa/grupo;
- Motivos que levam a empresa/grupo a internacionalizar os seus serviços e atividades;
- Países de destinos escolhidos pela empresa/grupo e o porquê dessa escolha;
- Modos de entrada nos países de destino utilizados pela empresa/grupo;
- Riscos associados ao processo de internacionalização;
- Perspetivas futuras relativas à internacionalização da empresa/grupo.

As respostas recolhidas serão unicamente para testar a veracidade da pesquisa bibliográfica. Consideramos que a vossa colaboração é indispensável para o sucesso da investigação. Obrigado pela vossa preciosa colaboração!

Secção 1 - Informações gerais da empresa/grupo

1.1. Nome da empresa: _____

1.2. Ano de fundação: _____

1.3. Quem foi o fundador: _____

1.4. Ano de internacionalização _____

1.5. Quantos funcionários a empresa/grupo possui? _____

1.6. Qual o volume de negócios da empresa/grupo relativamente ao ano de 2013 em mercados internacionais?

1.7. Qual a atividade de atuação da empresa/grupo nos mercados internacionais?

Secção 2 - Informações gerais relativas à internacionalização da empresa

2.1. Quais os motivos que conduziram à internacionalização da empresa?

2.2. Quais foram as dificuldades sentidas antes de iniciar o processo de internacionalização?

2.3. Indique os países que contribuíram para o volume de negócios em cada região.

Europa	Ásia	África	América do Norte	América Central	América do Sul	Oceânia	Ano inicial	Por quanto tempo?

2.4. Porquê que a empresa opta pela escolha destes mercados?

2.5. A empresa já tem em vista novos contratos no mercado internacional? Em que países?

2.6. O processo de internacionalização tornou-se rentável antes da crise nacional/europeia?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2.7. Dos fatores apresentados na listagem, indique o grau de importância que estes apresentam na seleção do país de destino. Sendo 1- nada importante e 5- extremamente importante; caso não consiga responder assinale NR.

<input type="checkbox"/>	Legislação
<input type="checkbox"/>	Proximidade cultural
<input type="checkbox"/>	Língua
<input type="checkbox"/>	Distância geográfica
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de negócio
<input type="checkbox"/>	Baixa competição no mercado do país destino
<input type="checkbox"/>	Conhecimento empobrecido do país destino
<input type="checkbox"/>	Riscos financeiros (flutuações nas taxas de câmbio, juro e inflação)
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual? _____

2.8. Como é que a entrada nos mercados externos é concretizada pela empresa/grupo? Selecione a(s) resposta(s) que considere mais adequada(s).

<input type="checkbox"/>	Exportação (venda interna a clientes não nacionais; exportação de serviços, tais como projetos de arquitetura e engenharia, serviços de gestão e fiscalização, etc.; e de produtos transacionáveis)
<input type="checkbox"/>	Sucursal (estabelecimento no país de destino sem personalidade jurídica que permite a execução das atividades no exterior)
<input type="checkbox"/>	Subsidiária (estabelecimento no exterior com poder jurídico que permite a execução das atividades no mercado externo)
<input type="checkbox"/>	Joint Ventures (união de uma ou mais empresas partilhando recursos, com fins lucrativos, com o objetivo de realizar determinado projeto ou atividade, sem que nenhuma das partes perca personalidade jurídica)
<input type="checkbox"/>	Alianças estratégicas/consórcios (acordo entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, sendo baseada em princípios de confiança e respeito de forma a melhorar a competitividade das empresas)
<input type="checkbox"/>	Concessão (entrega de uma atividade pública à iniciativa privada por prazo determinado)
<input type="checkbox"/>	Subempreiteiros de outras empresas nacionais
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual?

2.9. Qual o motivo da escolha desse(s) modo(s) de entrada?

2.10. A empresa opta por levar para esses mercados outras empresas congéneres?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2.11. A mão-de-obra é preferencialmente local ou expatriada?

2.12. Há vantagens de custo/qualidade nessa opção?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2.13. Em caso afirmativo na questão 2.12., indique algumas das vantagens.

1)

2)

3)

2.14. Justifica ir para mercados externos, tendo em conta os custos das operações, as expatriações, os riscos, etc. Ou é preferível trabalhar em Portugal? Ou é uma questão de ir para fora uma vez que o mercado em Portugal está estagnado para não encerrar a empresa?

2.15. Após o processo de internacionalização a empresa sentiu que perdeu importância a nível nacional?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Secção 3 - Informações gerais relativas aos riscos associados ao processo de internacionalização

3.1. Dos riscos apresentados classifique-os, por países ou grupo de países, de acordo com o grau de importância para a empresa, sendo 1- menos importante e 5- mais importante.

Código	Risco	Grau de influência				
RISCOS POLÍTICOS DO PAÍS DE DESTINO						
R1	Possibilidade de guerras/motins	1	2	3	4	5
R2	Instabilidade do governo	1	2	3	4	5
R3	Relação com o governo português	1	2	3	4	5
R4	Diferenças na legislação, normas e regulamentos	1	2	3	4	5
R5	Dificuldade de aprovação de projetos e licenças	1	2	3	4	5
R6	Restrições com as importações e exportações	1	2	3	4	5
R7	Restrições na contratação de pessoal	1	2	3	4	5
RISCOS ASSOCIADOS AOS RECURSOS NO PAÍS DE DESTINO						
R8	Acesso limitado a materiais e equipamentos	1	2	3	4	5
R9	Falta de fornecedores e subempreiteiros competentes	1	2	3	4	5
R10	Escassez de água, gás e eletricidade no local de execução do projeto	1	2	3	4	5
R11	Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente	1	2	3	4	5
R12	Falta de clareza nos contratos e documentos	1	2	3	4	5
R13	Falta de recursos humanos mais qualificados	1	2	3	4	5
RISCOS ECONÓMICOS						
R14	Flutuações nas taxas de câmbio, inflação e juros	1	2	3	4	5
R15	Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	1	2	3	4	5
R16	Repatriamento de capitais	1	2	3	4	5
R17	Repatriamento de lucros	1	2	3	4	5
RISCOS ASSOCIADOS À ENVOLVENTE SOCIAL						
R18	Diferenças sociais, culturais e religiosas	1	2	3	4	5
R19	Barreiras linguísticas	1	2	3	4	5
R20	Perceção de níveis de corrupção do país	1	2	3	4	5
R21	Crime e insegurança	1	2	3	4	5

3.2. Quais são as perspectivas da empresa relativamente ao futuro?

3.3. Gostaria de partilhar no presente caso de estudo mais alguma informação que considere relevante no processo de internacionalização?
