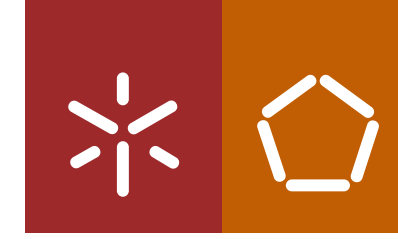


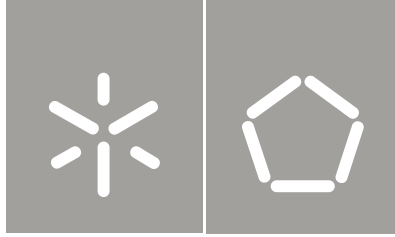


Mariana Torrinha Ferreira Lima

Estratégias de Internacionalização de
Empresas de Construção Nacionais

Universidade do Minho
Escola de Engenharia





Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Mariana Torrinha Ferreira Lima

Estratégias de Internacionalização de
Empresas de Construção Nacionais

Tese 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 finalizar a presente dissertação, resta-me registar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a sua concretização.

Quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José M. Cardoso Teixeira, por todas as sugestões e contributos essenciais para cumprir os objetivos propostos, assim como a boa disposição constante.

Tenho de salientar também todos os representantes das seguintes empresas de construção: Empresa de Construções Amândio Carvalho S.A., Construções Europa Ar-lindo S.A., Construmasil Lda., Construções Gabriel Couto S.A., Henriques Fernandes & Neto S.A., Irmãos Cavaco S.A., Lucios Engenharia e Construção, Mota-Engil Engenharia, Ramos Catarino S.A., Seth-Sociedade de empreitadas e trabalhos hidráulicos S.A. e Soares da Costa Grupo SGPS, que tornaram esta dissertação possível, pela disponibilidade prestada e pela fantástica colaboração nos questionários.

À minha família, em especial aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional, são os meus pilares e são os principais responsáveis por todo o sucesso que consiga alcançar na vida.

Ao meu namorado por todo o apoio prestado, pelas palavras de encorajamento e incentivo, e especialmente por me fazer uma pessoa melhor e mais feliz.

Um manifesto e profundo reconhecimento aos meus amigos, Tânia Rocha, Luís Gondar, Laís Oliveira, Ana Campos, Nuno Silva e José Guimarães, por terem tornado todo este percurso mais fácil e das melhores fases da minha vida

Por fim, expresso sentimento idêntico em relação a todos os meus amigos de longa data. A todos que me ajudaram a ser quem sou e que depositaram confiança em mim, resta-me afincadamente não vos desiludir.

Muito obrigada!

ABSTRACT

The internationalization is an attitude increasingly common on the Portuguese construction enterprises and the stagnant national market has become one of the drivers for this decision. Although this process provides a great potential solution for the economic and financial crisis that Portugal has been facing, the internationalization process can be complex bringing associated risks that not all enterprises could be able to deal with. Small and medium size enterprises can be considered part of the universe that presents relatively higher difficulties, not only operating in a financial crisis scenario but also when the enterprise needs to internationalize their services to be more profitable. Such difficulties may be associated with the lack of financial resources, lack of skilled human resources and also to the more difficult access to valuable information that can affect the success of the internationalization process.

The national context characterized by the current financial crisis and the consequent reduction of the construction sector in the country led us to the research opportunity described in this document. This study aims to analyze and characterize the internationalization strategies of some Portuguese construction Enterprises and the driving forces of the process. The methodology used for this study, particularly for collection of the required information was based on the development of questionnaires submitted directly to Enterprises. The questionnaires were built in order to respond to all proposed goals defined in the preparation phase of work. The questions were designed to enable a discussion of the results based on the current state of the art.

The results presented on this thesis demonstrated that the internationalization is a reality for the Portuguese construction enterprises and the main target markets can be characterized by developing countries and those whose official language is Portuguese. Regarding to the main ways to move abroad and integrate those markets, three strategies can be highlighted: the establishment of joint ventures and branches and subsidiaries in the destination countries.

Keywords: Internationalization, Construction Enterprises, International market, Strategy for internationalization.

RESUMO

A internacionalização das empresas de construção portuguesas constitui uma atitude cada vez mais frequente, sendo que o mercado nacional estagnado acaba por ser um dos motivos impulsionadores desta decisão. Apesar deste processo constituir uma solução de combate a uma crise económica e financeira que assola o país, este processo é complexo e nem todas as empresas são capazes de suportar os riscos associados ao mesmo. As empresas de pequenas e médias dimensões constituem o universo com maiores dificuldades, nomeadamente obstáculos financeiros, recursos humanos pouco especializados, acesso difícil a informação valiosa e a contactos que as poderiam conduzir a oportunidades de negócios internacionais.

A importância e a atualidade do tema em questão conduziram à presente oportunidade de investigação, que tem como objetivos a análise das estratégias de internacionalização de um conjunto de empresas de construção portuguesas. A ferramenta utilizada para a obtenção da informação necessária foi a realização e envio de um questionário às empresas de um universo em estudo definido, para posterior recolha e análise do material conseguido. Posto isto, procurou-se responder a todos os objetivos propostos considerando se as respostas aos questionários iam ao encontro ou não do conteúdo bibliográfico pesquisado.

Os resultados obtidos revelaram que a internacionalização é já uma realidade das empresas de construção portuguesas em que os dois mercados alvo podem ser maioritariamente caracterizados como sendo os países em desenvolvimento e aqueles cuja língua oficial é o português. Relativamente às estratégias principais adotadas para se integrarem nesses mercados, podem destacar-se as *joint ventures* e estabelecimento de sucursais e subsidiárias no país de destino.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresas de Construção; Mercados Internacionais; Estratégias de Internacionalização.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
ABSTRACT	V
RESUMO	VII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XV
NOTAÇÃO E SIMBOLOGIA	XVII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Exposição do problema	1
1.2 Enquadramento e motivação	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Estrutura da dissertação	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 Grau de internacionalização	7
2.2 Evolução da internacionalização em Portugal	9
2.3 Localização da atividade internacional	12
2.3.1 Volume de negócios internacional português.....	13
2.3.2 Novos contratos em mercados internacionais	16
2.4 Estratégias de internacionalização	17
2.4.1 Classificação das estratégias de internacionalização	18
2.4.2 Concessão	20
2.4.3 Cooperação	21
2.4.4 Deslocação.....	22
3 METODOLOGIA	25
3.1 Fases da metodologia	25
3.2 Universo em estudo	27

3.3	Elaboração do questionário.....	29
3.3.1	Considerações gerais	29
3.3.2	Hipóteses de investigação	31
3.3.3	Descrição detalhada.....	32
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1	Caracterização da amostra	33
4.1.1	Caracterização dos inquiridos	33
4.1.2	Dimensão das empresas	34
4.1.3	Serviços prestados	37
4.1.4	Experiência na Construção.....	39
4.1.5	Tipo de trabalhos internacionais	41
4.2	Critérios que conduziram à internacionalização	42
4.3	Identificação dos mercados internacionais	46
4.3.1	Critérios para a seleção dos mercados internacionais	47
4.3.2	Primeiro mercado internacional	49
4.3.3	Distribuição geográfica da internacionalização	50
4.4	Estratégias de internacionalização	52
4.4.1	Critérios para a escolha da estratégia de internacionalização	54
4.4.1.1	<i>Joint Ventures</i>	54
4.4.1.2	Subsidiária.....	56
4.4.1.3	Sucursal.....	57
5	CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS.....	59
5.1	Conclusão.....	59
5.2	Limitações e trabalhos futuros.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	LISTA DE SITES CONSULTADOS.....	71
	ANEXO A – UNIVERSO DAS EMPRESAS PARA AS QUAIS O QUESTIONÁRIO FOI ENVIADO.....	73

ANEXO B – QUESTIONÁRIO	75
ANEXO C – RESPOSTAS DE CADA EMPRESA.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evolução do volume de negócios em mercados externos.....	10
Figura 2.2 Distribuição de volume de negócios por escalão de pessoas ao serviço.....	11
Figura 2.3 Volume de negócios internacional dos países europeus em Milhões de euros..	13
Figura 2.4 Distribuição do volume de negócios internacional de Portugal.....	14
Figura 2.5 Volume de negócios internacional de Portugal no continente Africano em 2011	14
Figura 2.6 Evolução do volume de negócios internacional português entre 2006 e 2011 ..	15
Figura 2.7 Distribuição dos novos contratos internacionais realizados pelas empresas de construção portuguesas entre 2006 e 2011.	16
Figura 2.8 Distribuição dos novos contratos das empresas de construção portuguesas em África.	16
Figura 2.9 Classificação das diferentes estratégias de internacionalização segundo análise crítica.	19
Figura 3.1 The research Onion.	25
Figura 4.1 Cargos dos inquiridos do universo em estudo.....	34
Figura 4.2 Serviços prestados em mercado nacional pelo universo em estudo.....	38
Figura 4.3 Serviços prestados em mercados internacionais pelo universo em estudo.	39
Figura 4.4 Tipo de trabalhos efetuados pelo universo em estudo.	41
Figura 4.5 Empresas com mercados internacionais e sem mercados internacionais.....	42
Figura 4.6 Motivos que conduziram as empresas a se internacionalizarem.....	43
Figura 4.7 Primeiros mercados internacionais das empresas em estudo.	49
Figura 4.8 Distribuição geográfica das empresas do universo em estudo pelo mundo.....	50
Figura 4.9 Países onde as empresas do universo de estudo estão presentes por continente.	51
Figura 5.1 Síntese dos resultados obtidos através dos questionários.	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Volume de negócios e valor dos novos contratos do setor da construção com origem no exterior em 2011.....	11
Tabela 2.2 Comparação das diferentes estratégias de internacionalização (análise crítica).	20
Tabela 3.1 Classificação das empresas em pequenas, médias e grandes	28
Tabela 3.2 Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de questões.....	30
Tabela 4.1 Dimensão das empresas do universo em estudo.....	36
Tabela 4.2 Variação do VN das empresas em estudo em 2012 em relação a 2011.	37
Tabela 4.3 Experiência em mercados nacionais e internacionais das empresas do universo em estudo	40
Tabela 4.4 Número de países onde as empresas do universo em estudo estão presentes. ..	46
Tabela 4.5 Importância de diversos fatores na escolha do país de destino.	48
Tabela 4.6 Estratégias de entrada em mercados internacionais segundo as empresas do universo em estudo.	53
Tabela 4.7 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de <i>joint ventures</i>	54
Tabela 4.8 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de subsidiárias.	56
Tabela 4.9 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de sucursais.	57

NOTAÇÃO E SIMBOLOGIA

AECOPS	Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços
AICCOPN	Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas Nacionais
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EIC	European Internacional Contractors
EUA	Estados Unidos da América
INE	Instituto Nacional de Estatística
IVA	Imposto Valor Acrescentado
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
TNI	Índice de Transnacionalidade
VN	Volume de Negócios

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feita uma introdução ao tema "Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais". Pretende incluir-se uma exposição e clarificação da situação económica e financeira atual do sector da construção, um enquadramento justificativo da presente estudo, o conjunto dos objetivos pretendidos com a investigação e, por fim, a estrutura do presente documento.

1.1 Exposição do problema

O setor da construção em Portugal tem um importante peso na economia nacional influenciando-a, quer positiva quer negativamente, consoante o estado económico e financeiro do setor. De acordo com um estudo realizado em 2010 por Manzoni, *et al.* o sector da construção em Portugal em 2009 teve um grande contributo para economia nacional, tendo sido responsável por 7% do Produto Interno Bruto (PIB). Juntamente com as atividades a montante e a jusante da construção (produtos industriais de construção, serviços de construção, atividades imobiliárias, infraestruturas e transportes), a atividade da construção foi considerada a segunda atividade económica mais relevante do país, correspondendo a 18% do PIB, tendo sido apenas ultrapassada por atividades do setor público. A construção e as respetivas atividades relacionadas provocaram um dinamismo que foi descrito como essencial na economia nacional. De acordo com o mesmo estudo, para além do PIB, pode ainda referir-se que, em termos percentuais esta atividade foi responsável por 15% dos empregos em Portugal e correspondeu ainda a 72% do total dos créditos concedidos no ano de 2009 (Manzoni, et al., 2010).

A influência do sector da construção pode, num panorama de dimensão nacional, traduzir-se das seguintes formas:

- Número de postos de trabalho;
- Investimento em construção no conjunto da atividade económica;
- Resultados rápidos que se conseguem com o investimento;
- Confiança dos agentes económicos;

- Utilização pela sociedade dos produtos da construção;
- Visibilidade construtiva e dos seus efeitos no clima económico.

Apesar de reconhecida a importância desta atividade na economia nacional, tem-se verificado uma tendência decrescente na construção com implicações de prejuízos em várias áreas de atividade (Teixeira, 2012). De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a tendência decrescente na atividade mantém-se, tendo-se verificado uma variação homóloga do índice de produção de -19,4% em Maio de 2013 (INE, 2013). Os efeitos da redução contínua da atividade têm-se refletido em diversos indicadores do estado económico-social do país. No primeiro trimestre de 2013 o número de desempregados relativos ao ramo da construção e inscritos nos centros de emprego ultrapassaram os 111 mil, constituindo um novo valor histórico para Portugal (FEPICOP, 2013). Relativamente ao número de encomendas em carteira, também foi registado o valor mais baixo de sempre com apenas 5,6 meses de produção assegurada (FEPICOP, 2013).

Neste cenário, o atual Governo Português em conjunto com a Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário assinaram um compromisso para a competitividade sustentável da construção e do imobiliário onde incluíram 52 medidas em 7 áreas consideradas fundamentais para o relançamento da atividade do setor (AECOPS, 2013). Nesse compromisso, o incentivo à internacionalização das empresas é uma das áreas fulcrais para a sobrevivência do setor justificando assim a importância e relevância da temática desta dissertação.

1.2 Enquadramento e motivação

O processo de internacionalização é um verdadeiro desafio para qualquer empresa de construção, mas é também visto como uma oportunidade, pois existem países economicamente estabilizados, inclusive em crescimento (oposto ao panorama nacional) o que se traduz numa possibilidade real de obtenção de obras no exterior, com margens de lucro elevadas e menor concorrência. Este é um dos fatores que estimula e promove a internacionalização de empresas.

Ricardo Pedrosa Gomes, atual presidente da AECOPS¹ (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas), responde à questão da importância/efeito e risco da internacionalização das empresas nacionais de construção da seguinte forma (AECOPS, 2012):

- “É bastante e, regra geral, não gera resultado no curto prazo. É um percurso de longos anos, de avanços e recuos, que exige um prévio e apurado reconhecimento do terreno, bem como capacidade de resiliência para enfrentar contrariedades de várias ordens: financeiras, administrativas e burocráticas, políticas, culturais, linguísticas e outras, normalmente abordadas quando se fala em internacionalização de uma empresa de construção. Mas, até agora, temos alguns casos de sucesso de empresas que têm sabido fazer este percurso. Prova-o o valor de contratos celebrados no exterior, que, no último ano, se aproximou dos 7 mil milhões de euros, o que corresponde a 4% do PIB. A crise dificulta o sucesso no exterior, o facto de nos confrontarmos com um mercado interno em rotura, aumenta o risco, pode acelerar a decisão de internacionalizar e fazer com que as empresas não ponderem um conjunto de fatores ou não percorram todos os passos que são críticos neste processo. Compete-nos, pois, alertar para o facto de a internacionalização não ser uma panaceia para a crise mas, simultaneamente, empregar todos os esforços para que a internacionalização da construção continue a ser um caso de sucesso.”

¹ Estrutura Associativa que agrupa e representa as empresas de construção sediadas em Portugal.

Por outro lado, o presidente da Associação de Industriais de Construção Civil e Obras Públicas Nacionais (AICCOPN), Reis Campos, defendeu que deviam ser implementadas medidas de apoio à internacionalização, tais como medidas de apoio fiscal para as empresas consolidarem-se nos mercados onde já atuam e só depois apostarem em novos mercados, facilitando assim a transição para mercados internacionais (Directobras, 2010).

Manzoni, *et al.* (2010) referiram que a maioria das empresas assume que a internacionalização e a diversificação do setor são duas possíveis estratégias utilizadas como meio de ultrapassar um mercado nacional com elevada concorrência e baixa rentabilidade. Segundo a mesma fonte Portugal já se encontrava numa crise interna relativamente ao setor da construção e do imobiliário desde 2002, tendo perdido competitividade e estagnando o potencial interno desde esse período. Quando Portugal finalmente evidenciava sinais de recuperação do setor da construção, em 2008 o país deparou-se com uma crise económica e financeira internacional que surgiu nos Estados Unidos da América (EUA) e rapidamente se expandiu para uma abrangência global. A falta de confiança dos agentes económicos juntamente com o difícil acesso a créditos, formaram os ingredientes necessários para uma recessão económica de grandes proporções. A obtenção de crédito é fundamental para que as famílias consigam financiamento através de empréstimos, que através dos promotores imobiliários possam financiar a construção. Desta forma, o estado e as empresas privadas podem então investir na construção. Do mesmo modo, a confiança da população é crucial para manter uma atitude otimista perante os investimentos. As famílias e as empresas apenas estão motivadas em investir quando acreditam que esse mesmo investimento é viável (Manzoni, *et al.*, 2010).

Esta realidade torna a internacionalização das empresas de construção numa opção cada vez mais apelativa. O processo de internacionalização das empresas é complexo e existe uma necessidade de conhecimento nesta área que reflita a realidade das empresas portuguesas num panorama de ausência de mercado interno. Existe portanto uma necessidade de investigação e da divulgação de informação, nomeadamente as boas práticas e aspetos chave a considerar na tomada de decisão de internacionalização de empresas de construção.

1.3 Objetivos

Esta dissertação visa responder às diversas questões associadas ao processo de internacionalização das empresas de construção, nomeadamente:

- Quais as motivações/forças motrizes que levam uma empresa a internacionalizar as suas atividades/serviços?
- Quais os países alvo na internacionalização das empresas de construção portuguesas e quais os fatores que influenciam a escolha desses mercados?
- Que serviços são mais internacionalizados por parte das empresas em estudo?
- Quais as estratégias de internacionalização mais adotadas pelas empresas de construção e os riscos associados?

Após definidas as questões levantadas por este estudo, foram definidos vários objetivos, nomeadamente a recolha de informação relacionada com o processo de internacionalização das empresas portuguesas e a análise desses dados de forma a concluir sobre o estado atual das empresas relativamente à internacionalização das suas atividades.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação está dividida em cinco capítulos, em que o primeiro capítulo é referente à introdução, onde foi exposto o problema, feito um enquadramento ao tema, e enumerados os objetivos da presente investigação. No segundo capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica com vista a esclarecer e clarificar assuntos relativos à internacionalização das empresas de construção portuguesas. O terceiro capítulo é referente a toda a metodologia utilizada para alcançar os objetivos enumerados, posteriormente o quarto capítulo contém uma análise aos resultados obtidos através das respostas aos questionários, e por fim no quinto e último capítulo são retiradas todas as conclusões referentes a toda a investigação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica sobre as várias temáticas necessárias para sustentar esta investigação. Inicialmente será apresentada uma análise histórica do processo de internacionalização, e o levantamento dos fatores que levam as empresas a internacionalizarem a sua atividade. Seguir-se-á a identificação dos mercados que mais têm contribuído para a internacionalização. Posteriormente será apresentado um levantamento bibliográfico das várias estratégias fundamentais para a aplicação do processo de internacionalização. No final do capítulo, serão apresentados dados que permitem comparar as várias estratégias de internacionalização segundo diversos critérios.

2.1 Grau de internacionalização

Numa perspetiva global, o setor da construção corresponde provavelmente a um dos mais antigos setores económicos internacionalizados, no sentido da deslocalização da produção de um país para um país estrangeiro (Pheng & Hongbin, 2004). Posto isto, esta temática tem sido alvo de diversos estudos.

Vários autores esforçaram-se no sentido de classificar as empresas em relação à internacionalização, através de diversos indicadores que fossem capazes de atribuir às mesmas um determinado grau de internacionalização. Contudo, o processo de internacionalização apresenta por si só uma elevada complexidade refletindo a diversidade de estruturas das empresas localizadas em diferentes países e empregando diferentes abordagens organizacionais para entrarem em mercados externos. A isto somam-se os fatores humanos e a indisponibilidade de dados adequados que tornam a estimativa do grau de internacionalização uma tarefa complexa (Pheng & Hongbin, 2004).

Diversas perspetivas foram levantadas para a determinação do grau de internacionalização. Buckley, *et al.* (1977), Stopford, *et al.* (1982) e Daniels & Bracker (1989), referiram que as vendas/receitas externas das empresas são indicadores significativos do envolvimento em negócios internacionais. Contudo este indicador não revela fatores relacionados com a empresa e que devem ser considerados, nomeadamente o desempenho (Vernon, 1971), a estrutura (Stopford & Wells, 1972) e fatores comportamentais (Perlmutter, 1969). Baseando-se nestes fatores, o autor Sullivan (1994) propôs para estimativa do grau de internacionalização a utilização das seguintes cinco variáveis:

- Vendas externas sobre o total de vendas;
- Ativos no exterior sobre o total de ativos;
- Subsidiárias no exterior sobre o total de subsidiárias;
- Dispersão das operações internacionais;
- Experiência profissional dos gestores de topo.

O autor defende que quanto maiores forem os valores relativos a cada um dos tópicos, maior será o grau de internacionalização da empresa.

Por outro lado Tong (2000) apresentou a perspectiva de estimativa do grau de internacionalização de uma empresa utilizando seis fatores quantificáveis:

- Padrão de gestão internacional;
- Tipo de gestão financeira;
- Marketing;
- Gestão dos recursos humanos;
- Gestão da estrutura da empresa;
- Índice de transnacionalidade (TNI) adotado pela UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (eq. 1).

$$TNI = \frac{\frac{\text{ativos no exterior}}{\text{total de ativos}} + \frac{\text{vendas no exterior}}{\text{total de vendas}} + \frac{\text{emprego no exterior}}{\text{total de emprego}}}{3} \quad (\text{eq. 1})$$

Da mesma forma que o método anterior, quanto maior for cada elemento acima descrito maior será o grau de internacionalização das empresas.

Já o autor Vernon (1971) considerou que o grau de internacionalização está relacionado com o índice de propagação da rede que consiste na distribuição dos negócios internacionais da empresa.

Recentemente uma notícia acerca das 10 empresas mais internacionalizadas da região sul do Brasil, Guimarães (2013) utilizou o TNI como forma de classificar as empresas. Já os autores, AECOPS (2012), Manzoni, *et al.* (2010) e Diário Económico (2012), também em estudos recentes classificaram as empresas com base nos seguintes indicadores:

- **Volume de negócios (VN):** valor total de vendas de bens e serviços sem a inclusão do imposto, das transmissões de bens e prestação de serviços efetuados pelas empresas, com a exceção de alguns fatores que podem ser consultado na página web do Portal das Finanças (Portal das Finanças, 2012);
- **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): lucro obtido por uma empresa sem os juros, impostos, depreciação e amortização (Think Finance, 2008);
- **Resultado líquido:** lucro que a empresa possui num dado período depois de considerados todos os custos que têm que ser deduzidos a este (Think Finance, 2008);
- **Novos Contratos:** número de contratos que empresas realizam no exterior.

Em suma, não existe uma maneira única de classificar as empresas quanto ao seu grau de internacionalização. Vários indicadores podem ser considerados de forma a comparar as empresas relativamente ao seu nível de internacionalização.

2.2 Evolução da internacionalização em Portugal

No setor da construção civil, o papel da internacionalização é cada vez mais notório. Entre 2000 e 2009 Manzoni, *et al.* (2010) concluíram que a percentagem de empresas que se internacionalizaram aumentou, tendo-se observado nesse período uma taxa de crescimento de 24% por ano. Este tipo de estudos tem vindo a ser correntes, as potencialidades apresentadas pela internacionalização, como verificado pelo estudo, tem merecido a atenção das entidades. A realização destes estudos têm como objetivo medir diversos parâmetros que permitem avaliar campos de interesse no processo de internacionalização (p.e. riscos, fatores de sucesso entre outros), fornecendo um panorama da temática para as entidades que realizam os estudos e para entidades que pretendam internacionalizar as suas empresas/serviços. Desses estudos é possível averiguar que o resultado obtido da

internacionalização das empresas é positivo. A conclusão obtida por Manzoni, *et al.* (2010) é prova disso. Estes afirmam que entre 2000 e 2003 as empresas lucraram com um crescimento médio anual que ronda os 8% e já entre 2004 e 2007 esse valor chegou a atingir os 35% ao ano.

Num outro estudo, o autor refere que o volume de negócios obtido pelas empresas de construção em mercados externos aumentou, mais do que duplicou num período de 6 anos (AECOPS, 2012). Como se pode observar na Figura 2.1 a evolução do volume de negócios em mercados externos tem tido um balanço positivo, apesar da descida relativa entre 2008 e 2010.

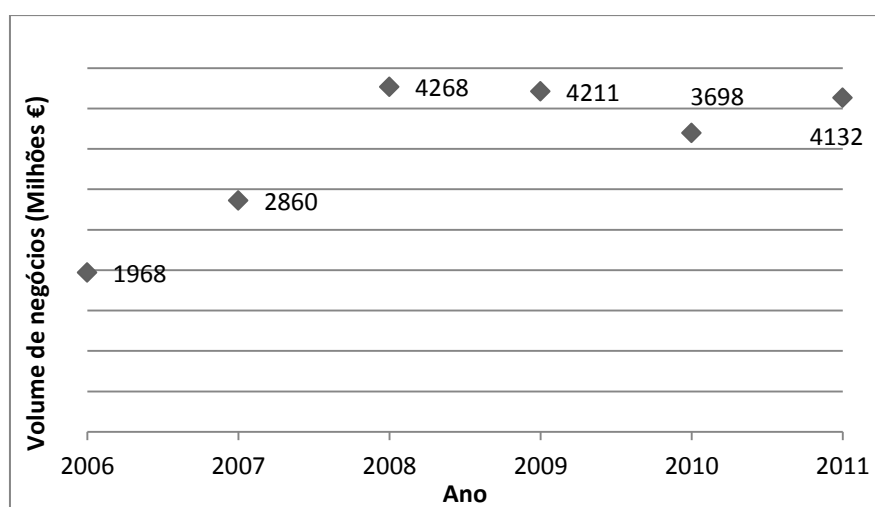


Figura 2.1 Evolução do volume de negócios em mercados externos (AECOPS, 2012).

Segundo a mesma fonte o volume de negócios internacional das empresas de construção que se submeteram à internacionalização cresceu exponencialmente, traduzindo-se ao fim de 2011 num crescimento anual de 12% (AECOPS, 2012). É visível a importância da internacionalização para as empresas de construção. Como se pode ver na Figura 2.1 o volume de negócios do setor da construção relativo ao ano de 2011 atingiu os 4132 milhões de euros, mais 25% que o que foi atingido em 2010. No que concerne aos novos contratos, foram registados contratos no valor de 6316 milhões de euros, um aumento de 47% em relação a 2010 (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 Volume de negócios e valor dos novos contratos do setor da construção com origem no exterior em 2011 (AECOPS, 2012)

	Valores (Milhões de €)	Variação em 2010/2011 (%)
Volume de negócios no exterior	4.132	25
Novos contatos celebrados no exterior	6.316	47

O aumento da internacionalização das empresas de construção é notório, contudo é importante referir que esse aumento é mais evidente nas empresas de maiores dimensões (AECOPS, 2012). As empresas com mais de 250 trabalhadores contribuíram em 2010 com 80% do total dos trabalhos realizados no exterior, correspondendo a um aumento de 16% em relação a 2006. Enquanto que as empresas com menos trabalhadores registaram diminuições de volume de negócios internacional em relação ao total obtido (Figura 2.2).

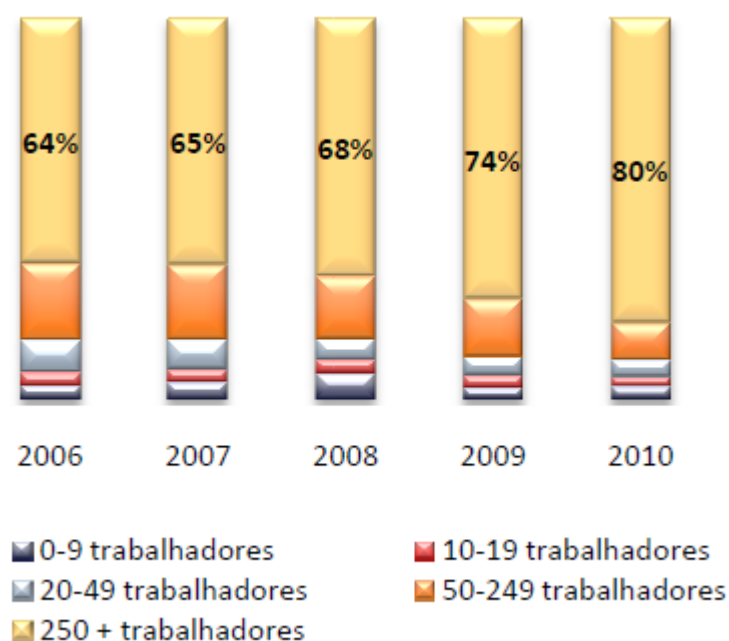


Figura 2.2 Distribuição de volume de negócios por escalão de pessoas ao serviço.

Reforçando o que foi dito anteriormente, o presidente do conselho de administração do grupo Mota-Engil referiu que é fundamental dar trabalho às empresas de construção principalmente às de pequena dimensão uma vez que estas têm mais dificuldade de se internacionalizarem (Dinheiro Vivo, 2012).

Num estudo relativo à internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), são apontadas como principais barreiras para internacionalizar as empresas os seguintes aspetos (Comissão Europeia, 2008):

- Falta de conhecimento dos programas de apoio ou confusão criada pela existência de demasiados regimes que se sobrepõem;
- Carência de recursos e de conhecimentos especializados para identificar oportunidades de negócios em território internacional, potenciais parceiros, práticas comerciais estrangeiras, etc.;
- Questões financeiras, assim como, dificuldades em obter informações sobre os mecanismos financeiros da internacionalização e problemas de acesso a fundos suplementares necessários para financiar operações internacionais. Tais fundos que implicam custos logo dificuldades adicionais.

Apesar da internacionalização ser um escape à falta de trabalho em mercado nacional e ser uma vantagem para as empresas, a internacionalização é ainda um passo difícil para as PME. Estas não dispõem muitas vezes de recursos, informações nem de contactos que as poderiam conduzir para oportunidades de negócios em mercados internacionais, assim como o investimento financeiro necessário. Assim, apesar das vantagens da internacionalização, existem dificuldades que tornam esta estratégia uma opção arriscada que pode pôr em causa a sobrevivência destas empresas (Comissão Europeia, 2008).

2.3 Localização da atividade internacional

Em dois estudos realizado pela AECOPS acerca da internacionalização de empresas de construção portuguesas e também dos restantes países europeus foram comparadas as distribuições dos mercados internacionais através da distribuição do volume de negócios internacional e dos novos contratos realizados. Enquanto que por um lado o volume de negócios oferece um panorama geral da localização dos mercados internacionais, os novos contratos permitem uma antecipação de potenciais mercados e atual situação internacional. Posto isto, este subcapítulo será dividido em duas secções de maneira a caracterizar os mercados internacionais das empresas de construção portuguesas segundo o volume de negócios e os novos contratos realizados.

2.3.1 Volume de negócios internacional português

A internacionalização das empresas de construção é cada vez mais frequente tanto em empresas portuguesas como nas empresas europeia. Segundo um estudo realizado pelos EIC (European International Contractors), o volume de negócios internacional das empresas de construção europeias aumentou 10,9% entre 2010 e 2011 correspondendo a 156,4 mil milhões de euros, sendo o valor mais alto desde 1980. Em termos gerais, as estatísticas desse mesmo estudo revelam a estabilização do volume de negócios realizados na América do Norte, África e Médio Oriente, o crescimento do mercado europeu e um aumento na Ásia, Austrália e América Central e do Sul. Dos países europeus do estudo, o país que mais internacionaliza é a França obtendo 29,91 milhões de euros de volume de negócios internacional em 2012, seguido da Alemanha e da Áustria. Portugal encontra-se na décima posição dos países europeus mais internacionalizados representando 2,6% do total do volume de negócios internacional das empresas de construção europeias (Figura 2.3) (AECOPS, 2013).

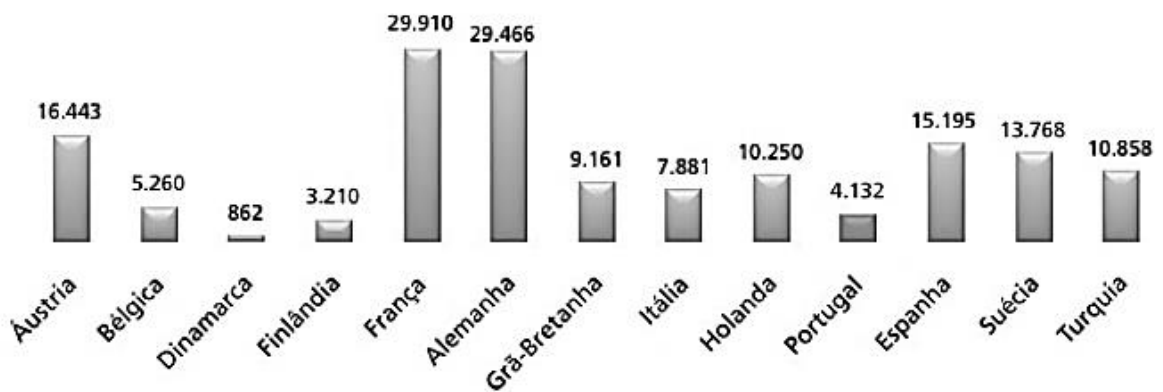


Figura 2.3 Volume de negócios internacional dos países europeus em Milhões de euros (AECOPS, 2013).

Em termos de localização dos mercados internacionais onde estes países atuam, Portugal está entre os países com mais internacionalizações fora da Europa. Para Portugal grande parte do volume de negócios internacional (84,4%) é constituído com trabalhos fora do continente europeu sendo ultrapassado pela Alemanha com 85,4% (AECOPS, 2013).

Para as empresas portuguesas em 2011 a internacionalização para o mercado europeu representou 16%, nos mercados asiáticos e australianos não foi registada qualquer atividade, o mercado norte-americano representou 2,8% do volume de negócios

internacional, a América Central e do Sul constituíram 5,9% e por fim o continente Africano contribuiu com 75,8% (Figura 2.4) (AECOPS, 2012). Portugal comparado com os restantes países europeus foi considerado o país que apresenta a maior diversificação de mercados internacionais fora do continente europeu (AECOPS, 2013).

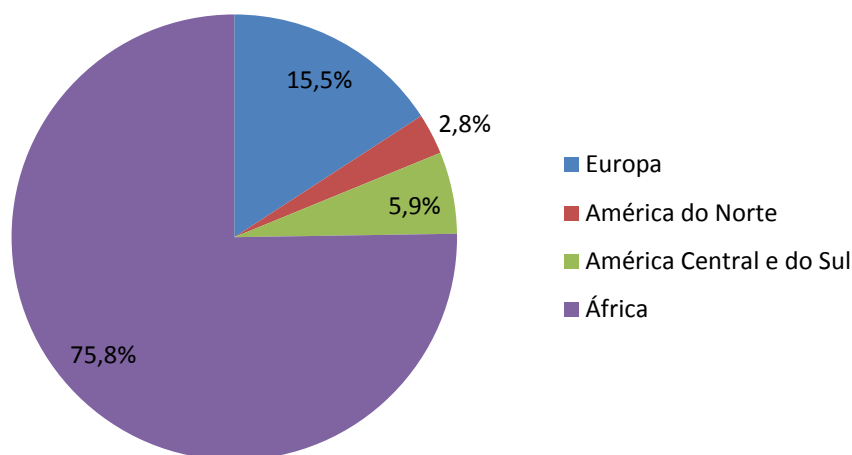


Figura 2.4 Distribuição do volume de negócios internacional de Portugal (AECOPS, 2013).

A razão para a prevalência dos países Africanos prende-se com a proximidade cultural, a língua oficial portuguesa e a qualificação empobrecida deste continente. Isto permite um acesso facilitado em termos de comunicação e de oportunidades de negócio (AECOPS, 2012). Os países africanos que mais se destacaram em termos de VN foram Angola e Moçambique representando uma percentagem de 58,01% e 15,69% respetivamente (Figura 2.5).

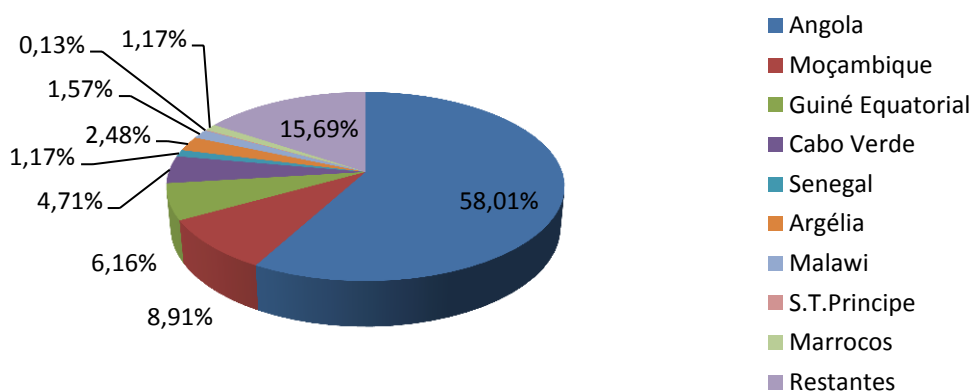


Figura 2.5 Volume de negócios internacional de Portugal no continente Africano em 2011 (adaptado de AECOPS, 2012)

No entanto, num panorama evolutivo, a América Central e América do Sul são das regiões que apresentaram maior dinamismo entre 2006 e 2011, passando a representar 6% do volume total de negócios internacional (equivalente a 243 milhões de euros) (Figura 2.6). Nesta região o Peru destaca-se com um volume de negócios superior a metade da fatia total da região (aproximadamente 3.1%) (AECOPS, 2012).

Por outro lado a evolução do volume de negócios internacional com origem na América do Norte apresentou uma diminuição significativa, passando de 12% em 2006 para 3% em 2011 (AECOPS, 2012). O nível de desenvolvimento elevado e a existência de grandes empresas de construção nos países pertencentes à referida região onde as empresas portuguesas estão presentes dificulta o acesso a empresas estrangeiras (Manzoni, et al., 2010).

Dos continentes onde as empresas de construção portuguesas estão presentes, a Europa é o que mais tem perdido significância, passando de uma percentagem de 30% em 2006 para 16% em 2011. Contudo apesar da perda relativa em termos absolutos a evolução é positiva, salientando a Espanha e a Polónia como países que mais contribuíram para esse aumento (AECOPS, 2012).

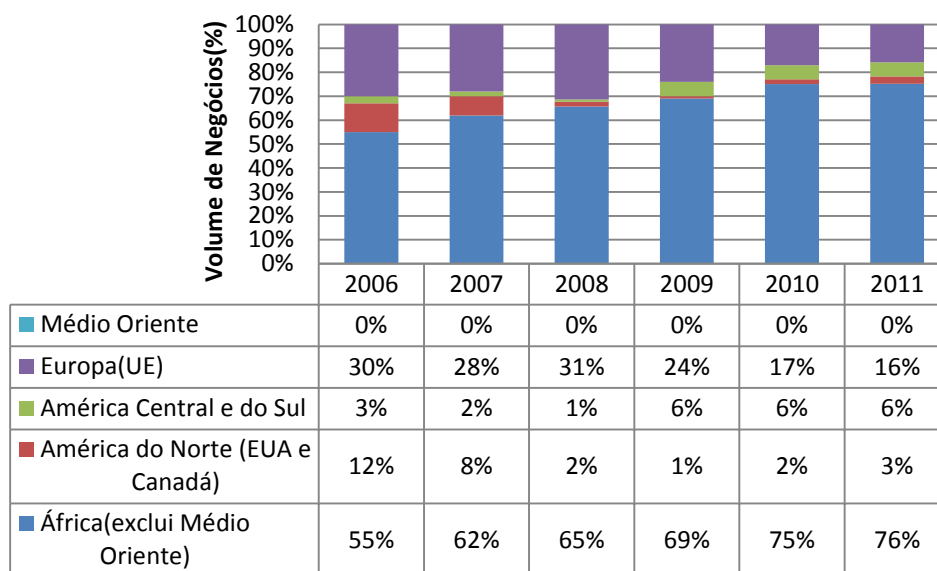


Figura 2.6 Evolução do volume de negócios internacional português entre 2006 e 2011

(adaptado de AECOPS, 2012)

2.3.2 Novos contratos em mercados internacionais

Relativamente aos novos contratos internacionais realizados pelas empresas de construção portuguesas verificou-se em termos de distribuição geográfica uma perda relativa no continente Africano. Esta região sofreu uma diminuição de novos contratos passando de 79% em 2009 para 65% em 2011 (Figura 2.7). Apesar desta diminuição o balanço é bastante positivo uma vez que termos absolutos verifica-se que no período analisado (2006 a 2011) ocorreu um crescimento de 111% do valor dos contratos efetuados. Os países africanos onde os novos contratos realizados tiveram mais importância foram Angola, Argélia, Moçambique e Malawi (Figura 2.8) (AECOPS, 2012).

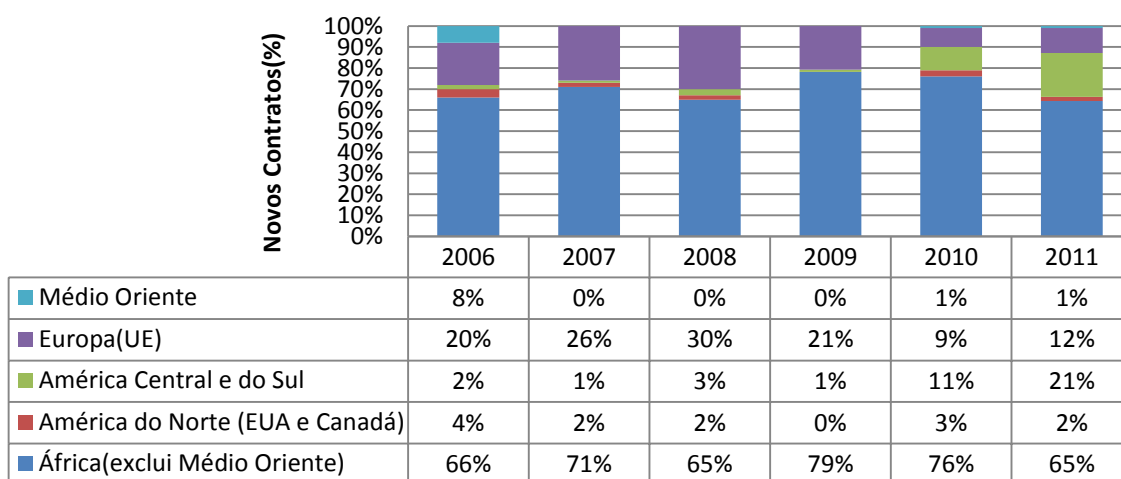


Figura 2.7 Distribuição dos novos contratos internacionais realizados pelas empresas de construção portuguesas entre 2006 e 2011 (adaptado de AECOPS, 2012).

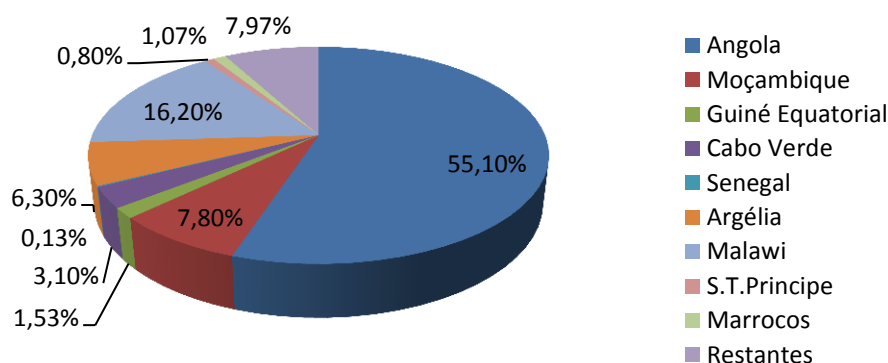


Figura 2.8 Distribuição dos novos contratos das empresas de construção portuguesas em África (adaptado de AECOPS, 2012).

Contudo a distribuição dos novos contratos realizados em África ilustrada na figura anterior pode sofrer significativas alterações. Este facto deve-se à recente notícia emitida pelo Presidente José Eduardo dos Santos, onde este declara o fim da parceria estratégica entre Portugal e Angola (Amorim & Meireles, 2013). Caso se se confirme, irá se apresentar como um forte revês para a economia portuguesa, pois estima-se que haja pelo menos 150 mil portugueses a trabalhar naquele país e como verificado, também nos descreve o gráfico da figura anterior a percentagem de novos contratos em Angola corresponde a 55,10% do total dos novos contratos no continente africano.

A Europa apesar de ter apresentado em 2011 um aumento de novos contratos internacionais relativamente a 2010, em relação a 2006 a percentagem de novos contratos continua a ser menor. Contudo apesar desta variação em termos absolutos os resultados são positivos onde se verificou um aumento de 29% do valor dos trabalhos contratados face a 2006. A Polónia é o país onde a maior parte dos contratos foram realizados (AECOPS, 2012). A Europa de Leste tem sido um mercado em expansão por possuir um grande investimento em infraestruturas devido aos apoios comunitários. No entanto, as diferenças culturais e a insuficiência de conhecimento ao nível organizacional nos países de leste fazem com que não se consiga obter resultados ainda mais positivos para Portugal (Manzoni, *et al.*, 2009).

A América Central e do Sul foram as regiões que apresentaram um maior dinamismo entre 2009 e 2011, onde se destacaram o Perú e a Venezuela. Estas regiões apresentaram uma percentagem de 21% de novos contratos, contribuindo com 6% o Perú e 14% a Venezuela (AECOPS, 2012).

2.4 Estratégias de internacionalização

No processo de internacionalização, uma empresa necessita, na maioria dos casos, de um elevado montante que permita o investimento, expondo as empresas a vários riscos associados. Para que os riscos sejam minimizados é fundamental que exista uma estratégia robusta para que a empresa seja capaz de responder a todas as questões ou problemas que possam surgir (Manzoni, *et al.*, 2010).

Manzoni, *et al.* (2010) reportaram que o primeiro passo para uma construtora se internacionalizar passa pela seleção de possíveis mercados e analisá-los devidamente tendo

em conta o seu potencial, nomeadamente o número de vagas de entrada e a altura certa para iniciar o processo, sempre considerando os objetivos da empresa que pretende internacionalizar-se. Os autores consideraram que é importante que esse potencial seja analisado frequentemente, de modo a que as empresas garantam a atualização da informação para que possam atuar no momento certo para uma internacionalização com sucesso. Manzoni, *et al.* (2010) referiram ainda que deve ser realizada uma pesquisa detalhada das condicionantes macroeconómicas e sectoriais, uma análise detalhada dos países de destino, uma análise do mercado e da indústria envolvente, uma análise dos clientes alvo, segmentos e ainda da concorrência existente.

Após conhecidas todas as condicionantes Manzoni, *et al.* (2010) referiram que o próximo passo consiste na seleção da estratégia de entrada num mercado internacional, e que é fundamental uma preparação prévia. Esta passa numa fase inicial pela identificação das bases para as orientações estratégicas de internacionalização, segue-se de uma avaliação das opções estratégicas, uma avaliação dos cenários de evolução e por uma seleção da estratégia a seguir. A última fase é então a operacionalização onde se identifica os requisitos necessários para a implementação da estratégia eleita, onde é detalhado o planeamento para a gestão do projeto e clarificação da proposta de valor do projeto (Manzoni, *et al.*, 2010).

A próxima secção foca-se na penúltima fase do processo da internacionalização, ou seja, a identificação e análise das estratégias de entrada em mercados internacionais existentes.

2.4.1 Classificação das estratégias de internacionalização

De acordo com a literatura, existem várias formas de classificar as estratégias de internacionalização. Normalmente, estas podem ser classificadas seguindo critérios chave.

A forma mais comum de classificar os métodos de entrada das empresas de construção no mercado exterior são: exportação, licenciamento, *joint venture* e o investimento direto (Sousa, 2012), (Strategy-Train, 2009). Apesar desta divisão, Sousa (2012) afirma que a exportação não se aplica aos processos de internacionalização efetuados por empresas de construção, tornando esta classificação insuficiente. Outros autores, Guerra (2010), Silva & Sousa (2009), consideram ainda que os modos de entrada nos mercados externos podem ser categorizados em três diferentes classes, nomeadamente:

- Exportação (Direta);
- Contratação (Licenciamentos e transferência de tecnologia, Franchising, Contratos de gestão, subcontratação internacional e consórcios);
- Investimento Direto (*Equity joint venture*, propriedade total/parcial);

A falta de consenso e as divergências entre autores na hora de classificar as diferentes estratégias de internacionalização motivou uma análise crítica da bibliografia com o objetivo de apresentar uma possível categorização das várias estratégias identificadas (Figura 2.9).

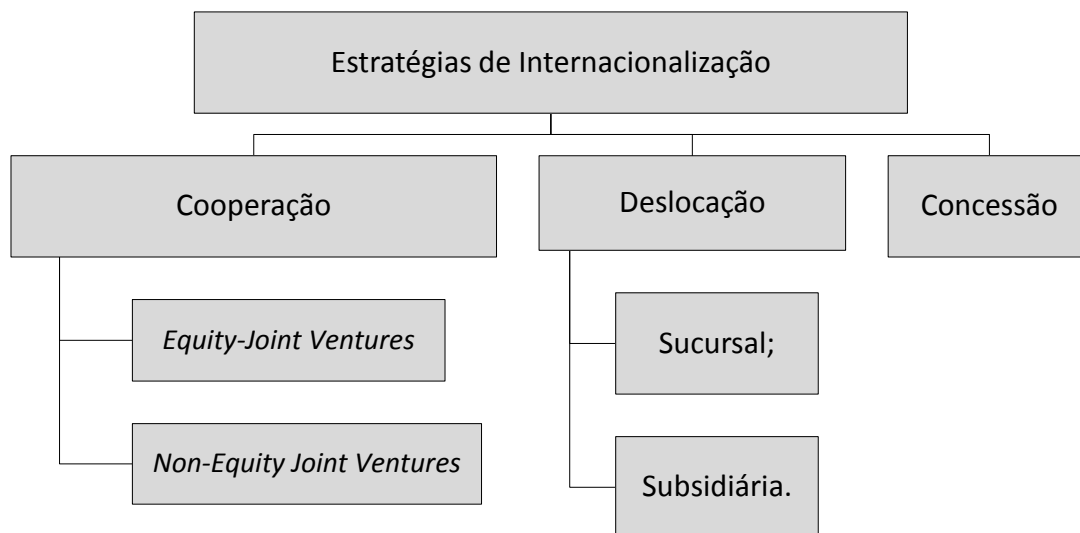


Figura 2.9 Classificação das diferentes estratégias de internacionalização segundo análise crítica.

Após a classificação das estratégias de internacionalização segundo uma análise crítica, foi feita uma comparação das mesmas considerando os seguintes critérios:

- Nível de Investimento: corresponde ao valor monetário inicial que é necessário introduzir para se iniciar uma determinada atividade.
- Nível de Controlo: partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.
- Nível de *Duty Cycle*: refere-se ao interesse por parte de uma empresa numa entrada no mercado externo de uma forma permanente ou temporária, p.e. empresa

concorre a um projeto no estrangeiro, caso ganhe o concurso vai ao país apenas executar o trabalho e retorna, é o caso de um *duty-cycle* temporário.

- Nível de Risco: grau de incerteza na recuperação do lucro esperado pelo investimento realizado.
- Nível de Flexibilidade: consiste na capacidade de dissolução de um contrato no final da execução do projeto em questão.

A Tabela 2.2 contém o resultado obtido da classificação dos modos de entrada propostos segundo os critérios acima mencionados.

Tabela 2.2 Comparação das diferentes estratégias de internacionalização (análise crítica).

Modo de Entrada	Investimento	Controlo	<i>Duty Cycle</i>	Risco	Flexibilidade
Sucursal	Alto	Alto	Permanente	Alto	Baixa
Subsidiaria	Alto	Baixo	Permanente	Alto	Baixa
<i>Equity joint ventures</i>	Partilhado	Partilhado	Permanente	Partilhado	Baixo
<i>Non-equity joint ventures</i>	Partilhado	Partilhado	Temporário	Partilhado	Baixo
Concessão	Baixo	Alto	Temporário	Baixo	Alta

2.4.2 Concessão

Uma concessão consiste na entrega de uma atividade (definida como serviço público) 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 (Moreira, 2012).

Como exemplo da aplicabilidade desta estratégia em mercados internacionais é apresentado o caso da Mota-Engil em Moçambique. No contrato de concessão entre o consórcio participado em 40% pela Mota-Engil (por meio da Ascendi) e o estado de Moçambique, estão incluídos o projeto, a construção, o financiamento, a operação e ainda reabilitação e manutenção de várias infraestruturas rodoviárias na região. Neste exemplo da Mota-Engil, os termos do contrato incluem uma concessão num prazo de trinta anos e um investimento previsto de aproximadamente 106 milhões de euros (Mota-Engil, 2009).

Este não é o único exemplo da utilização da estratégia da concessão levada a cabo pela Mota-Engil, que realizou um contrato para a conceção e construção de uma via rápida na Polónia (entre as cidades Wroclaw e Oleśnica). Esta concessão envolve o Estado Polaco e um consórcio constituído pela Mota-Engil Central Europe (uma participação de 51%) e a Strabag. Neste caso, o prazo do contrato é de trinta e seis meses e o valor do projeto de aproximadamente de 123 milhões de euros (Mota-Engil, 2009).

2.4.3 Cooperação

A cooperação empresarial consiste no estabelecimento de parcerias entre duas ou mais empresas com vista a atingir determinado objetivo (Brito, 1993).

Existem várias formas de cooperação, nomeadamente as *joint ventures* que se dividem em *equity joint ventures* e *non-equity joint ventures* (Sousa, 2012)..

Joint Venture caracteriza-se pela união de uma ou mais empresas partilhando recursos, com fins lucrativos, com o objetivo de realizar um determinado projeto ou atividade, sem que nenhuma das partes perca personalidade jurídica. Nesta estratégia, ambas as partes são responsáveis pelos lucros e custos associados, logo as empresas envolvidas vão querer atingir ao máximo os seus objetivos. Contudo o empreendimento não deixa de ser uma propriedade própria, separada e independente de outras entidades com possível interesse (KPMG, 2009). Brito (1993) refere duas grandes vantagens para a estratégia *Joint Venture*, sendo a primeira relacionada com o facto cada uma das empresas envolvidas manter o seu poder jurídico e, em segundo lugar, existir uma partilha do controlo do negócio, dos lucros e também dos prejuízos.

No entanto, esta estratégia pode ainda ser subdividida em dois grupo: *equity joint ventures* e *non-equity joint ventures* (Sousa, 2012).

a) *Equity joint ventures*

As *equity joint ventures* acontecem quando as empresas envolvidas se juntam através da formação de uma empresa conjunta onde se investem recursos e através da qual se tomam decisões obtendo lucros da atividade da empresa, mantendo as entidades envolvidas legalmente separadas (Sousa, 2012). Exemplo de utilização desta abordagem é a *joint-venture* formada pelas empresas OPWAY Engenharia e Grupo ESCOM, tendo como fim o

mercado de construção e obras públicas na 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* (Opway, 2009).

b) *Non-equity joint ventures*

As *non-equity joint ventures* baseiam-se em contratos entre as empresas envolvidas com o intuito de cooperarem numa atividade mas sem que haja a criação de uma nova empresa (Sousa, 2012). Um exemplo prático do uso desta estratégia de internacionalização é o contrato assinado em fevereiro de 2013 pelas empresas Prébuild, Lena, Painhas e Gabriel Couto/MCA para a edificação de 75 mil habitações até 2018 na Argélia. Este negócio implica a criação de *joint ventures* com empresas estatais locais (Villalobos, 2013).

2.4.4 Deslocação

A aquisição é referente à construção ou compra de um estabelecimento num outro país com o objetivo de dar início à atividade da empresa no exterior. Estes estabelecimentos podem ser definidos como sucursais ou subsidiárias, dependendo das características dos mesmos (Sousa, 2012).

a) Sucursal

Uma sucursal ou filial é um estabelecimento no país de destino onde é necessário um investimento para conseguir este método de internacionalização. A sucursal permite a execução de atividades no exterior mas não possuindo personalidade jurídica, ou seja tem de existir uma empresa responsável por esta (empresa mãe) (Chen & Messner, 2009).

Exemplo prático desta estratégia de internacionalização é o caso da empresa Mota-Engil, cujo grupo empresarial está representado em vários mercados externos através de sucursais que exercem diretamente atividade comercial e atuam na prestação de serviços às empresas locais em apoio técnico, administrativo ou gestão nos países onde se expandiu (Mota-Engil, 2009).

b) Subsidiária

A subsidiária como método de entrada no mercado estrangeiro é idêntico à sucursal. Neste caso, é também necessário um investimento num país estrangeiro em que contudo, este estabelecimento já possui valor jurídico. Este facto permite uma diminuição de risco para a empresa que lhe deu origem. As subsidiárias podem ser formadas de raiz ou através de uma fusão ou aquisição (Sousa, 2012). Esta estratégia foi recentemente utilizada pela empresa Soares da Costa, através da adjudicação de duas empreitadas em Luanda com o valor de 51.1 milhões de dólares (construção de edifícios de escritórios e comércio) o que lhes permitiu aumentar 9% da sua carteira de encomendas em Angola (macauihub, 2013).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo consta toda a metodologia utilizada para a concretização desta dissertação que pode ser consultada nas seguintes subsecções:

- Fases da metodologia: onde são descritas todas as fases de investigação que conduziram à realização da presente dissertação;
- Universo em estudo: nesta secção é referido o processo que conduziu à amostra em estudo;
- Elaboração do questionário, que por sua vez se subdivide em considerações gerais, hipóteses de investigação e descrição detalhada. Com esta secção pretende-se demonstrar todas as considerações que foram tidas para a elaboração do questionário.

3.1 Fases da metodologia

Para alcançar os objetivos do corrente estudo, foi seguida uma metodologia de investigação baseada no processo de pesquisa “Onion” (Saunders, et al., 2009). Esta metodologia de investigação é dividida por várias camadas que correspondem a uma determinada fase de trabalho durante o desenvolvimento da presente dissertação Figura 3.1.

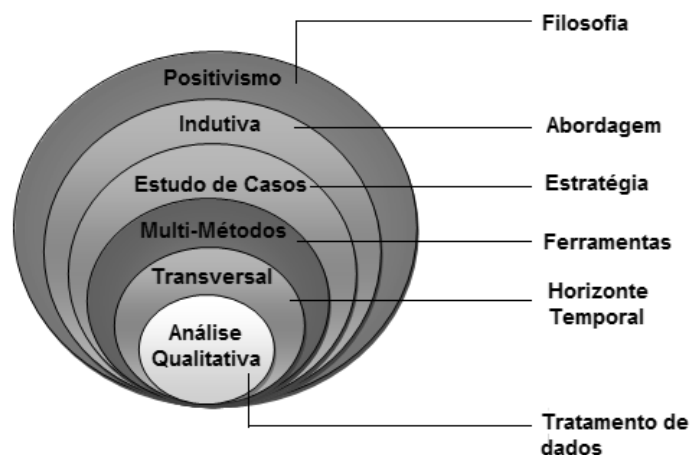


Figura 3.1 The research Onion (adaptado de Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

A camada exterior do esquema corresponde à atitude considerada com o desenvolvimento da investigação. Para esta dissertação foi adotada uma perspetiva filosófica da epistemologia: o positivismo, ou seja, através da pesquisa realizada foi aceite o conhecimento adquirido com essa pesquisa como válido. Essa pesquisa conduziu a uma melhor perceção do tema a estudar, a um maior conhecimento do estado do setor da construção em Portugal, ao ponto de situação geral das empresas de construção portuguesas em relação a internacionalizar as suas atividades e serviços, como esse processo tem vindo a ser feito e para que países. Nesta fase, como já foi referido, todo o conhecimento obtido foi encarado como válido tendo em conta os diversos autores referidos ao longo de toda a pesquisa, constituindo assim o suporte teórico da investigação.

Numa segunda fase (segunda camada do método “*Onion*”), através de uma abordagem indutiva, foi feita uma análise da pesquisa bibliográfica onde foram obtidas as conclusões fundamentais que levaram à realização desta dissertação.

Na terceira etapa a estratégia de investigação adotada foi baseada no levantamento de casos de estudo, ou seja foi selecionado um conjunto de empresas de construção portuguesas para posterior contacto por endereço eletrónico.

A quarta etapa concerne às ferramentas a utilizar para obtenção da informação pretendida por parte das empresas. Nesta fase foi elaborado um questionário com o objetivo de obter informação considerada fundamental para responder aos objetivos da presente dissertação. O questionário será baseado em perguntas de respostas rápidas e objetivas para facilitar a tarefa ao inquirido não lhe ocupando demasiado tempo. Para a obtenção das repostas foi enviada uma mensagem às empresas por correio eletrónico que continha uma hiperligação para um *software* de pesquisa (Qualtrics, 2013) onde estava incluído o questionário. Esta ferramenta informática facilitou a organização das questões, aumentou a rapidez de resposta e proporcionou uma interface mais agradável aos inquiridos.

Apesar de não ser uma fase específica a quinta fase é referente ao horizonte temporal, ou seja, é importante referir que os inquiridos são entregues às empresas na mesma altura, não existindo o problema de as empresas se internacionalizarem mais ou menos devido a horizontes temporais diferentes.

Por último, a sexta fase corresponde à análise das respostas aos questionários para posteriormente serem retiradas as conclusões finais ou seja para responder aos objetivos desta dissertação.

3.2 Universo em estudo

A criação do universo de empresas em estudo partiu do número total de empresas relativas ao setor da construção - um total de 154001 – tendo- este número sido reduzido para 1684, representando apenas aquelas cuja principal atividade englobam trabalhos de Engenharia Civil. Estes valores foram conseguidos através de uma base de dados (Infoempresas, s.d.) que contém informação relativa às empresas portuguesas dividida em vários setores e subsetores.

A partir do número de empresas de engenharia civil foi feita uma listagem de 50 empresas que satisfizessem os seguintes critérios:

- Empresas de diferentes dimensões de modo a obter informação de diferentes perspetivas, nomeadamente se uma empresa pequena consegue internacionalizar tanto como uma empresa de grande dimensão.
- Atividades que praticam, com o intuito de perceber se existem atividades/serviços que não sejam possíveis ou exijam mais dificuldade para a sua internacionalização.

A dimensão das empresas é dependente do número de colaboradores e do volume de negócios obtidos num determinado período de tempo. Como se pode observar pela Tabela 3.1 uma PME possui entre 10 e 250 trabalhadores e um volume de negócios entre 2 e 43 milhões de euros, e uma grande empresa é caracterizada por mais de 250 colaboradores e mais de 43 milhões de euros (Europa, 2007).

Tabela 3.1 Classificação das empresas em pequenas, médias e grandes (Europa, 2007)

Dimensão	Nº de trabalhadores	Volume de Negócios (milhões de euros)
Pequena	Entre 10 a 50	Entre 2 e 10
Média	Entre 50 e 250	Entre 10 e 43
Grande	Mais de 250	Mais de 43

O primeiro critério listado foi parcialmente conseguido através da consulta do número de trabalhadores nas bases de dados Link B2B (LinkB2B, 2013). Relativamente ao volume de negócios, foram consultados as respetivas páginas web das empresas ou notícias onde constava essa informação, para assim se classificar as empresas em pequenas, médias e grandes empresas.

Através de uma pesquisa acerca das empresas do universo de estudo verificou-se que estas satisfaziam o segundo ponto listado, ou seja, foram conseguidas empresas de diferentes áreas de atividade dentro do subsetor Engenharia Civil.

Por fim, foram então reunidos contactos de 50 empresas para as quais o inquérito foi enviado, contudo após um período de espera de aproximadamente duas semanas as respostas obtidas foram diminutas. Dado o insucesso da obtenção de resultados considerou-se outra abordagem às empresas.

Em conjunto com a aluna de mestrado Ana João Campos cujo tema de dissertação é “Competitividade na Construção” e cuja obtenção de resultados também consistiu em abordar um conjunto de empresas nacionais, optou-se pela união dos questionários evitando repetições de questões, reduzindo o tamanho do questionário, conduzindo a uma diminuição do tempo de resposta para os inquiridos. Contudo desta vez, antes do questionário ser enviado via endereço eletrónico as empresas eram contactadas por telefone para serem informadas do contexto do inquérito e se estariam disponíveis para colaborar no estudo.

Posto isto, foram conseguidas 11 respostas cuja análise das mesmas será efetuada no capítulo quatro da presente dissertação.

A listagem das empresas contactadas e das empresas pertencentes ao universo de estudo podem ser consultadas em anexo.

3.3 Elaboração do questionário

A construção do questionário foi realizada segundo as seguintes quatro etapas (Hill & Hill, 1998):

- Definição da área geral da investigação;
- Especificação dos objetivos da investigação;
- Descrição das hipóteses de investigação;
- Definição das secções do questionário.

Tendo como área geral de investigação, a internacionalização de empresas de construção nacionais, e os objetivos da investigação (já especificados na introdução) o conhecimento dos países mais recorrentes, os modos de entrada utilizados, os motivos que conduziram à internacionalização, de um conjunto de empresas nacionais, segue-se a descrição das hipóteses de investigação, que têm como objetivo facilitar a formulação das questões a colocar.

Posto isto, as questões foram organizadas em secções com os objetivos de fornecer estrutura ao questionário e orientar o inquirido acerca do seguimento das questões e do porquê das mesmas. A organização das perguntas por outro lado ajudou a evitar perguntas desnecessárias e a incluir as consideradas como essenciais, evitando assim que o inquirido se aborreça e não responda.

3.3.1 Considerações gerais

Aquando a elaboração do questionário foram tidas várias considerações que conduzissem a um questionário eficaz ou seja que fosse possível a obtenção de um *feedback* com as respostas essenciais para a concretização desta dissertação.

Primeiramente foi pensado para que público é que o inquérito estava a ser escrito, se para qualquer colaborador de uma empresa de construção ou se para o colaborador responsável pelo departamento da internacionalização. Optou-se por fazer questões não muito específicas para que qualquer colaborador das empresas fosse capaz de responder para aumentar as probabilidades de resposta.

De seguida pesquisou-se acerca do tipo de questões que seria mais conveniente utilizar, existem questões abertas e fechadas que constituem vantagens e desvantagens que podem ser comparadas na tabela seguinte Tabela 3.2:

Tabela 3.2 Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de questões (Amaro, et al., 2005).

Tipo de Questões	Vantagens	Desvantagens
Abertas	Preza o pensamento livre e a originalidade; Obtenção de respostas mais variadas; Respostas fiéis à opinião do inquirido; O inquirido concentra-se mais sobre a questão.	Dificuldade em organizar e categorizar respostas; Requer mais tempo para responder às questões; Por vezes a caligrafia é ilegível; Em caso de baixa instrução dos inquiridos as respostas podem não corresponder à opinião real do próprio.
Fechadas	Rapidez e facilidade de resposta; Maior facilidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; Facilita a categorização das respostas para posterior análise; Permite contextualizar melhor a questão.	Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão; Não estimula a originalidade e a variedade de resposta; Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão; O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.

Posto isto, optou-se pelas questões fechadas pois são as questões que despendem menos tempo aos colaboradores das empresas e que não exigem muita concentração dos mesmos, logo são mais simples para resposta.

De modo geral procurou-se que as questões fossem reduzidas e adequadas à presente investigação, que fossem claras de modo a evitar ambiguidades, que fossem coerentes (evitando perguntas desnecessárias ao estudo) e que fossem neutras (não induzindo o inquirido a uma determinada resposta).

3.3.2 Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação consistem na formulação de uma suposta relação de uma ou mais variáveis (Carochinho, 1998). As hipóteses têm assim a função de indicar os resultados previstos e orientar a forma como as variáveis em questão serão operacionalizadas. Posto isto, as **hipóteses de investigação consideradas** para suportar a investigação são:

1. A idade da empresa é independente da dimensão internacional da empresa;
2. A diversidade de serviços prestados pela empresa está relacionada com a dimensão internacional da empresa;
3. O volume de negócios de uma empresa em território nacional está relacionado com o volume de negócios em mercados internacionais;
4. Os motivos para seleção do país de destino (país para o qual a empresa pretende internacionalizar as suas atividades/serviços) estão relacionados com a diversidade geográfica de internacionalização;
5. As motivações que levaram as empresas a internacionalizar as suas atividades/serviços podem ser identificadas;
6. Os modos de entrada em mercados internacionais podem ser identificados;
7. É possível relacionar os modos de entrada em mercados externos com a importância dos riscos que essa estratégia possui;
8. É possível classificar as motivações consoante a sua importância para a empresa.

As hipóteses de investigação propostas servem de base para a construção das perguntas do questionário. Por exemplo, para responder à hipótese de investigação 1, é necessário

descobrir qual a data de início de atividade da empresa, qual o volume de negócios e o número de trabalhadores, para posteriormente fazer a relação entre idade e dimensão da empresa.

3.3.3 Descrição detalhada

O questionário é constituído por 22 questões agrupadas em 4 secções. Faz, também, parte do questionário, uma pequena introdução onde se expõe o tema da investigação e onde se garante a confidencialidade das respostas e se declara que a informação obtida será usada exclusivamente para fins académicos.

A primeira secção do questionário inclui um conjunto de perguntas relativas à caracterização da empresa/grupo e do inquirido, com o objetivo de caracterizar o tipo de empresa/grupo que se está a investigar. Com isto pretende-se determinar a dimensão das empresas (pequena, média ou grande dimensão), data de início de atividade, serviços prestados, e caso não tenha atividade internacional, quais os motivos que conduziram a tal decisão. Considerou-se importante incluir uma questão relativa ao cargo da pessoa que está a colaborar no estudo, de forma a averiguar se esta é a mais indicada para responder ao questionário.

Na segunda parte do questionário são feitas questões acerca dos motivos que levaram a empresa a internacionalizar as suas atividades, à quanto tempo o fazem e onde foi o ponto de partida da internacionalização, se o fazem sob forma de projetos ou através de um estabelecimento próprio no exterior, se internacionalizam todos os serviços que a empresa pratica em mercado nacional, e qual o volume de negócios conseguido no exterior.

Na terceira secção são abordadas perguntas relativas aos modos de entrada em mercados internacionais, quais foram as estratégias adotadas e quais os riscos considerados mais ou menos importantes de cada estratégia.

Por fim, a quarta fase corresponde à secção dos mercados internacionais onde se pretende obter informação acerca dos países onde a empresa está presente e quais os motivos que consideram mais importantes para escolher os países de destino.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo será apresentada a informação obtida das empresas que colaboraram no estudo, seguida de uma análise em detalhe. Para orientação do leitor, este capítulo será iniciado com a caracterização relevante do conjunto das empresas (amostra), seguida da exposição dos motivos que conduziram as empresas à internacionalização dos seus serviços. Posteriormente, apresenta-se os mercados internacionais alvo das empresas em estudo, terminando-se o capítulo com as estratégias de internacionalização adotadas pelo grupo de empresas em estudo.

4.1 Caracterização da amostra

A caracterização do universo em estudo, como já mencionado anteriormente (secção 3.3.3), foi realizada através de questões relacionadas com a dimensão da empresa (PME ou grandes empresas), serviços prestados, experiência na construção (ano de início de atividade), tipo de trabalhos efetuados no exterior, os motivos que conduziram à internacionalização, caso seja uma empresa internacionalizada e o cargo que o inquirido ocupa na empresa (secções 1 e 2 do questionário presente em anexo). Assim, os resultados obtidos, referentes às características da amostra, foram organizados nos seguintes pontos:

- Caracterização dos inquiridos;
- Dimensão das empresas;
- Serviços prestados;
- Experiência na construção;
- Tipo de trabalhos realizados em mercados internacionais.

4.1.1 Caracterização dos inquiridos

Os diferentes departamentos de uma empresa contêm recursos humanos (RH) que são qualificados ou mais especializados em determinadas funções. À partida, colaboradores pertencentes ao departamento internacional seriam os mais indicados para responder ao questionário presente em anexo da corrente dissertação.

Assim, no âmbito de perceber se os colaboradores das empresas que responderam ao questionário eram os mais qualificados em relação ao tema em estudo, foi-lhes perguntado qual o cargo que ocupam. O resultado obtido está representado na seguinte Figura 4.1.

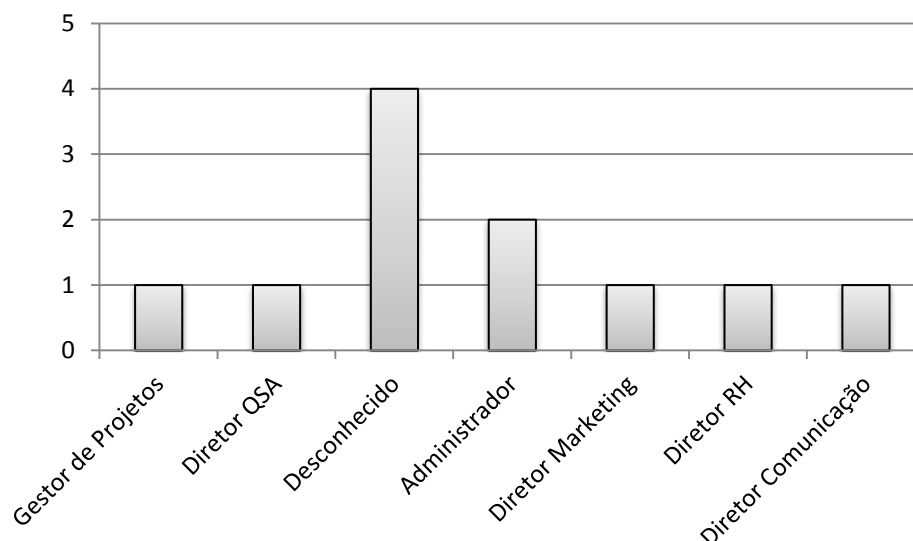


Figura 4.1 Cargos dos inquiridos do universo em estudo.

Das onze respostas obtidas, quatro dos inquiridos decidiram manter a sua identidade anónima, enquanto que duas pessoas pertencem à administração e as restantes dividem-se por diferentes áreas de cada empresa. Esta análise evidencia a diversidade dos cargos dos inquiridos, que poderá também corresponder a pontos de vista diferentes em relação ao tema em estudo.

4.1.2 Dimensão das empresas

A dimensão das empresas (PME ou grandes empresas) pode ser classificada através do número de colaboradores e do volume de negócios atingido pela empresa num dado ano, tal como foi mencionado no ponto 3.3 da presente dissertação.

Assim, para classificar as empresas do universo em estudo quanto à sua dimensão e qual o contributo internacional para as mesmas, perguntou-se às empresas qual o volume de negócios obtido por estas em 2012, em mercado nacional e em mercado internacional. As empresas tinham então oportunidade de responder se faturaram em 2012 menos de 200 milhões de euros, entre 200 e 400 milhões, ou mais de 400 milhões de euros. A elaboração desta pergunta do questionário foi baseada no relatório da Delloite “Poder da construção –

impactos 2009/2010”, (Manzoni, et al., 2010). Contudo esta questão não foi eficaz uma vez que o universo em estudo levado a cabo por Manzoni, *et al.* constituía apenas empresas de grandes dimensões o que não acontece na amostra em análise desta dissertação.

Com vista a contornar o erro cometido, foram consultados relatórios de contas relativos ao ano de 2012 que estavam disponíveis nas páginas web das empresas. Uma vez que nem todas as empresas disponibilizam gratuitamente estes relatórios, algumas foram contactadas novamente com vista a obter a informação pretendida.

Para além do volume de negócios, também foi pesquisado e questionado às empresas qual o número de colaboradores que estas sustentaram em 2012 para então ser possível a classificação em pequenas, médias e grandes empresas, tal como descrito na Tabela 3.1. Os resultados obtidos estão resumidos na Tabela 4.1.

Da análise da Tabela 4.1, verifica-se que do total das onze empresas que responderam ao inquérito sete são PME, sendo as restantes consideradas empresas de grandes dimensões de acordo com os critérios estabelecidas.

No caso particular da empresa identificada na Tabela 4.1 com a letra B, foi referido no questionário que desempenhava atividade internacional. No entanto, o relatório de contas da empresa revelava que esta empresa não tem atividade internacional. Foi possível pelo relatório de contas deduzir que esta empresa em 2012 teve um prejuízo de aproximadamente 1 milhão de euros, que poderá ser indicativo que a empresa está a cessar a atividade. Tentou-se contactar a mesma de forma a esclarecer esta informação, contudo a empresa não estava contactável, não sendo por isso obter um resultado viável. A mesma situação aconteceu com a empresa G que, tendo respondido ao inquérito que tem atividade internacional, o relatório de contas não tinha evidências de qualquer VN obtido em mercados externos.

Tabela 4.1 Dimensão das empresas do universo em estudo.

Empresa/Grupo	VN total (Milhões de €)	Nº de colaboradores	Dimensão	Contribuição do VN internacional (%)
A	48,252	254	PME	0,6
B	0,585	5	PME	Informação inconclusiva
C	Informação Indisponível	17	PME	0
D	103,315	715	Grande	23,97
E	3,498	51	PME	5,39
F	35,989	250	PME	55,94
G	51,152	285	Grande	Informação inconclusiva
H	2243	26000	Grande	65,63
I	48,498	215	PME	0,83
J	25,739	203	PME	55,32
K	712,539	1936	Grande	75,63

No caso da empresa identificada com a letra C, o volume de negócios não foi possível determinar o que conduz a informação insuficiente para classificar a empresa em pequena, média ou de grande dimensão. Contudo pela informação fornecida relativamente aos recursos humanos, presume-se que esta empresa seja de pequenas dimensões.

No grupo das empresas de grandes dimensões, com exceção da empresa G, todas as empresas apresentam atividade internacional tendo-se verificado que esta atividade, mais concretamente o VN internacional é mais elevado nas empresas que apresentam um VN total maior.

Do grupo de empresas estudado, as empresas F e J destacam-se como sendo PME com uma presença internacional forte, em que mais de metade (55,94% e 55,32%) do volume de negócios obtido pela empresa tem origem no exterior. As restantes PME, apresentam contribuições de VN internacional menores relativamente às empresas de grandes dimensões, entre 0,6% e 5,39%.

A informação obtida através dos relatórios de contas das empresas permitiu verificar o comportamento das empresas na sua atividade por comparação do VN no ano de 2012 com o referente ao de 2011 (Tabela 4.2). Das nove empresas das quais foi possível obter a variação do VN entre 2011 e 2012 verificou-se que apenas duas empresas (D e H) não

sofreram uma evolução negativa. Esta situação pode estar relacionada com os problemas económicos e financeiros que assolam não só Portugal mas também outros mercados onde as empresas estão presentes.

Tabela 4.2 Variação do VN das empresas em estudo em 2012 em relação a 2011.

Empresa/Grupo	Variação do VN em relação a 2011 (%)
A	Informação Indisponível
B	-26,46
C	Informação Indisponível
D	5,60
E	-54,05
F	-12,26
G	-2,02
H	7,1
I	-27,38
J	-15,44
K	-11,74

4.1.3 Serviços prestados

Com o intuito de apurar as atividades prestadas pelo universo em estudo foi perguntado às empresas, quais os serviços que estas prestam, quer em mercados nacionais quer em mercados internacionais. As opções fornecidas para seleção tiveram como base a classificação presente no relatório da Deloitte (Manzoni, et al., 2010) onde as atividades prestadas pelas empresas se dividem nas seguintes categorias:

- Infraestruturas, onde se incluem as infraestruturas aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias e urbanas;
- Construção civil que inclui construção agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios e comércio, habitação, industrial e reabilitação de edifícios;
- Energias renováveis tais como a construção de barragens e parques eólicos;
- Ambiente que envolve atividades relacionadas com água e saneamento e estações de tratamento de águas residuais.

Também foi dada a opção de selecionarem um campo denominado “Outro” para escreverem qualquer outra atividade que não esteja descrita nos campos acima referidos.

Relativamente aos serviços prestados pelas empresas estudadas, os serviços mais executados consistem em serviços de infraestruturas e construção civil, tendo-se verificado também que as empresas praticam mais que uma atividade (Figura 4.2). O número de respostas à opção “Outro” (duas respostas) são referentes a serviços de pavimentação e obras marítimas.

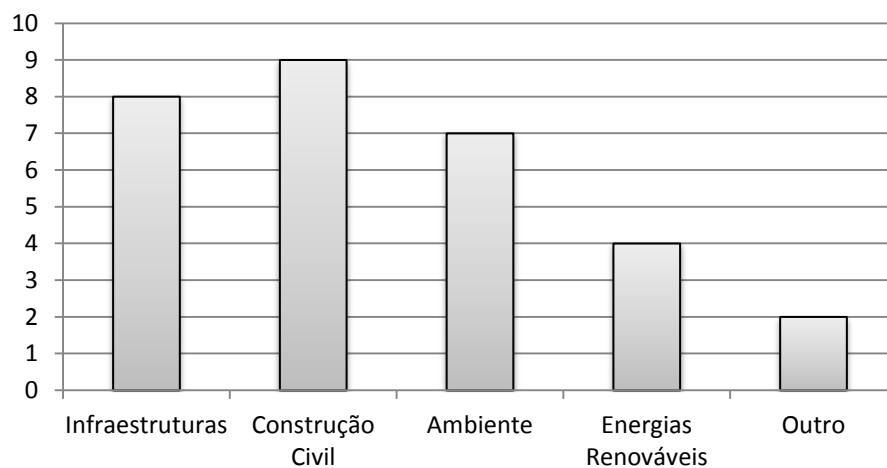


Figura 4.2 Serviços prestados em mercado nacional pelo universo em estudo.

Quanto às atividades prestadas em mercados internacionais, os resultados obtidos estão apresentados na Figura 4.3, que evidencia como principais atividades internacionalizadas a área de infraestruturas e construção civil tal como acontece em mercados nacionais. O campo denominado como “Outro” constitui uma resposta correspondente a obras marítimas.

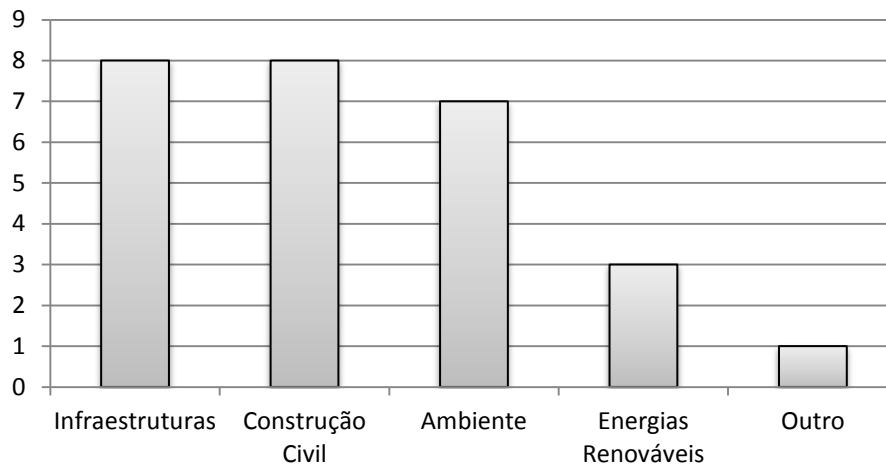


Figura 4.3 Serviços prestados em mercados internacionais pelo universo em estudo.

Por comparação das figuras 4.2 e 4.3, verifica-se que os serviços que as empresas prestam em território nacional não correspondem sempre àqueles que são prestados em território internacional, e vice-versa. A diversidade de serviços também é evidente através dos resultados obtidos, o que consolida a hipótese já referida anteriormente (secção 1.2 da presente dissertação) de que as empresas procuram aumentar o seu leque de serviços de forma a contrariar a escassez de oportunidades de trabalho em tempos adversos.

4.1.4 Experiência na Construção

A idade das empresas é um indicador da experiência que possui nos mercados em que atua, caso não se tenham verificado alterações significativas ao longo da sua existência. Os dados obtidos referentes à data de início de atividade das empresas em território nacional e em mercados internacionais podem ser resumidos na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 Experiência em mercados nacionais e internacionais das empresas do universo em estudo

Empresa	Ano de Fundação	Ano de entrada em mercados internacionais
A	1960	2005
B	1994	2009
C	1987	Não internacionaliza
D	1968	1998
E	1982	2012
F	1976	2004
G	1943	2012
H	1946	1946
I	1979	2001
J	1933	2005
K	2010	1979

Verificou-se que 5 das empresas estudadas têm mais de 43 anos de existência, 2 das empresas iniciaram as suas atividades na década de 70 e 2 empresas na década de 80, 1 empresa na década de 90 e 1 empresa foi fundada em 2010.

A empresa K que referiu 2010 como a data da sua fundação não é coerente com a informação que consta na página web dessa empresa, onde se encontra que essa empresa terá iniciado atividade antes de 1970. No entanto esta informação não pôde ser confirmada junto dos responsáveis da empresa.

No concerne à experiência em mercados internacionais, 7 das empresas inquiridas iniciaram a sua atividade no exterior a partir do ano 2000, sendo este valor coerente com informação presente na secção 2.2 do presente documento que refere que a internacionalização nas empresas de construção tem vindo a aumentar desde 2000 (Manzoni, et al., 2010). Segundo os dados obtidos acerca da data de início da internacionalização das empresas em estudo, a exteriorização dos seus serviços é um assunto relativamente recente. Apenas 3 empresas iniciaram as suas atividades no exterior até o ano de 2000, correspondendo o conjunto dessas empresas a empresas de grandes dimensões com um período tanto em mercado nacional como internacional longo.

4.1.5 Tipo de trabalhos internacionais

A internacionalização das empresas pode ser efetuada através de trabalhos de longa duração, como é o caso das empresas que possuem um estabelecimento no exterior, ou trabalhos temporários, como por exemplo a execução de um projeto esporádico em parceria com uma empresa internacional. No âmbito de descobrir em qual destas situações as empresas do universo em estudo se enquadram, questionou-se sobre a permanência da sua intervenção internacional se através de trabalhos temporários ou de longa duração.

Os resultados obtidos estão presentes na Figura 4.4, onde se pode verificar que 4 empresas do universo das 10 empresas internacionalizadas do universo em estudo praticam trabalhos permanentes, e 3 efetuam os dois tipos de trabalhos considerados. Com menor parcela, apenas 1 empresa internacionaliza-se unicamente através de trabalhos temporários.

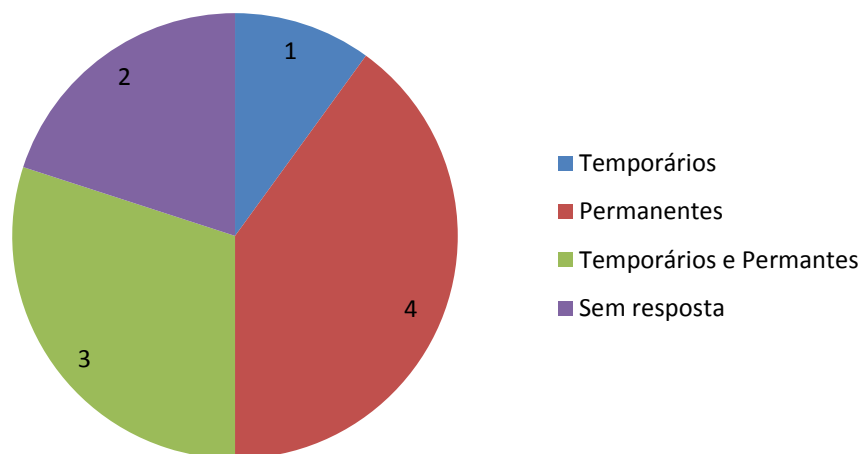


Figura 4.4 Tipo de trabalhos efetuados pelo universo em estudo.

4.2 Critérios que conduziram à internacionalização

A força motriz para a internacionalização das empresas foi avaliada através do questionário onde as empresas puderam exprimir o motivo para a tomada de decisão de internacionalizarem a sua atividade.

Do total de empresas que participaram no estudo apenas 1 empresa respondeu que não está presente em mercados externos, correspondendo as restantes 10 respostas a empresas que internacionalizam as suas atividades (Figura 4.5).

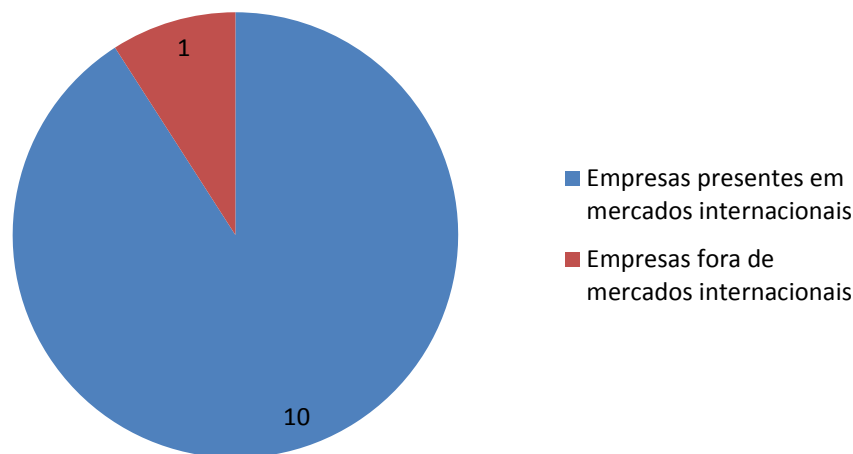


Figura 4.5 Empresas com mercados internacionais e sem mercados internacionais.

Para identificar os motivos que conduziram as empresas a internacionalizar ou não as suas atividades, foi-lhes fornecido um conjunto de possíveis motivos que poderiam selecionar, e também uma opção de texto livre para o caso de nenhum dos motivos se adequar à realidade da empresa.

No que concerne aos motivos que levaram as empresas a não internacionalizar os seus serviços foram fornecidas as seguintes opções:

- Insuficiência económica – caso a empresa não tivesse capital disponível para investir em novos mercados;
- Insuficiência de *know-how* – caso o conhecimento fosse insuficiente para conquistar territórios internacionais;

- Insuficientes áreas de negócios – no caso de os serviços prestados pela empresa não se adequarem a projetos/negócios internacionais;
- Mercado nacional suficiente.

A percentagem de empresas que não se internacionalizam indicou como motivo dessa opção, um mercado nacional suficiente, ou seja o mercado nacional satisfaz os ideais das empresas em questão.

Relativamente aos motivos que conduziram à internacionalização, as empresas tinham à disposição as seguintes hipóteses:

- Mercado nacional estagnado – o mercado nacional não tem oportunidades de trabalho;
- Competitividade nacional elevada – a concorrência entre empresas é grande;
- Expansão de negócios – uma opção da empresa para progredir a sua atividade.

Do total de empresas a internacionalizar as suas atividades, 8 responderam que foi para expandirem os seus negócios. Com igual valor está a opção “mercado nacional estagnado”, o que pode revelar que a crise económica e financeira que afetou e afeta o país impulsionou a internacionalização das empresas de construção em análise. Com um menor significado está a competitividade elevada (resposta de 2 empresas) e o crescimento e diversificação (resposta de 1 empresa)(Figura 4.6).

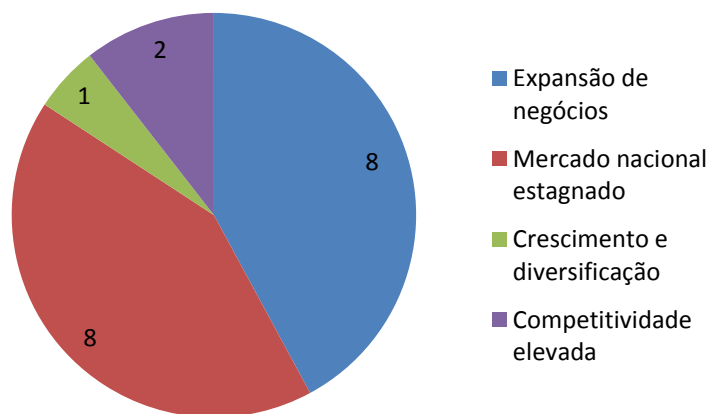


Figura 4.6 Motivos que conduziram as empresas a se internacionalizarem.

- **Relação entre empresas não internacionalizadas**

Apenas 1 empresa do universo das 11 entidades que responderam ao questionário não se internacionalizou, referindo como motivo a existência de um mercado nacional suficiente.

Várias análises podem ser feitas através deste resultado. Referindo a empresa que o mercado nacional é suficiente pode então ter adquirido ao longo dos seus 26 anos de existência uma carteira de clientes que a mantém estável no mercado nacional. Por outro lado, vendo a internacionalização como uma mais-valia para a empresa podem outros fatores estarem envolvidos, tais como se tratar de uma pequena empresa e ter pouca diversidade de serviços.

Como foi referido na revisão bibliográfica da corrente dissertação, as PME têm mais dificuldades em se internacionalizar do que as empresas de grandes dimensões. De forma a consolidar esta hipótese pode-se analisar o conjunto das 50 empresas para as quais o questionário foi enviado (tabela do universo das 50 empresas presente em anexo do corrente documento). Das 50 empresas, 11 empresas tinham cessado atividade, 18 empresas são de grandes dimensões e 20 constituem PME. Posto isto, é possível que o insucesso de respostas obtidas tenha sido devido a grande parte das empresas serem PME e por provavelmente não internacionalizarem os seus serviços, não consideraram o seu contributo para o estudo em questão importante.

A diversidade de serviços que a empresa em causa presta também é diminuta, ou seja, atuando a empresa apenas em atividades de construção civil o número de oportunidades de negócios podem ser mais reduzidas comparando com empresas que tenham mais oferta de serviços. Por outro lado, a empresa também pode não ter recursos humanos especializados para diversificarem a atividade ou o financiamento necessário para iniciarem outro tipo de serviços. Tendo uma perspetiva mais positivista a qualidade dos serviços prestados pode ser elevada mantendo um mercado nacional lucrativo com um conjunto de clientes bem definido.

- **Relação entre empresas em mercados internacionais**

Os resultados obtidos vão de encontro ao assunto discutido ao longo da corrente dissertação. Do total de empresas que está presente em mercados internacionais (10 empresas), apenas 2 empresas referiram que o mercado nacional estagnado não foi o motivo que conduziu à internacionalização da empresa. Isto reforça o que foi referido na revisão bibliográfica relativamente ao aumento da internacionalização perante uma crise económica e financeira que assola o país (AECOPS, 2013).

As empresas que não mencionaram um mercado nacional estagnado constituem empresas de grande dimensão que já iniciaram internacionalização à 8 e 67 anos, e fundaram as suas empresas em 1960 e 1946. Os anos de experiência destas empresas podem ter sido cruciais para uma implementação sólida no mercado nacional criando condições para a expansão dos negócios das empresas, já que este foi um dos motivos mencionados por estas empresas. Por outro lado, a diversidade de serviços prestados pelas empresas em questão pode ter facilitado o ingresso em mercados internacionais.

As restantes empresas do universo em estudo que referiram mercado nacional estagnado (8 empresas) apenas duas dessas empresas referiram também como motivo de internacionalização uma competitividade elevada em território nacional. No conjunto dessas oito empresas, metade constituem PME e outra metade são grandes empresas, constituindo assim resultados não conclusivos relativamente à relação entre motivos e dimensão da empresa. Também, relacionando os motivos mencionados por estas empresas com a experiência e com os serviços prestados os resultados obtidos não conduzem a uma conclusão, uma vez que as características das empresas são muito diversas.

É importante referir que a percentagem referente às empresas que mencionaram crescimento e diversificação corresponde apenas a uma empresa e que selecionou no questionário a opção “Expansão de negócios”. Esta empresa é uma empresa de grande dimensão, com uma diversidade de serviços elevada e com uma presença sólida no mercado nacional e nos mercados internacionais.

4.3 Identificação dos mercados internacionais

Os mercados internacionais alvo das empresas em estudo foram identificados e procurou-se descobrir em quantos países as empresas estavam presentes. Os resultados obtidos estão presentes na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 Número de países onde as empresas do universo em estudo estão presentes.

Empresa/Grupo	Nº de países
A	3
B	3
C	0
D	5
E	3
F	4
G	1
H	18
I	2
J	5
K	17

Os resultados permitiram verificar que as empresas do universo em estudo não se internacionalizaram para mais do que cinco países, sendo a resposta mais frequente a internacionalização para três países. Em destaque estão as empresas identificadas como H e K que estão presentes em 18 e 17 países, respetivamente, revelando uma maior dimensão internacional em relação às restantes empresas do universo em estudo. As características destas empresas correspondem a empresas de grandes dimensões, cuja permanência em mercado nacional (com durações de 67 e 95 anos, respetivamente) poderá ter permitido uma melhor e mais duradoura preparação dos processos de internacionalização assim como um maior conhecimento dos mercados e de contactos que poderão ter conduzido ao sucesso da internacionalização das empresas.

Relacionando a experiência em mercados internacionais com o número de países onde as empresas estão presentes, constata-se pelos resultados obtidos que as empresas que estão presentes em mais países correspondem a empresas com mais anos de experiência internacional. Por outro lado, não se conseguem tirar conclusões no que se refere à relação dimensão da empresa (PME ou grandes empresas) e número de países onde estas estão

presentes uma vez que, à exceção das empresas H e K, tanto as PME como as grandes empresas da amostra em estudo apresentam resultados idênticos.

4.3.1 Critérios para a seleção dos mercados internacionais

Como forma de explorar os critérios que as empresas utilizam para selecionarem os países para os quais pretendem exteriorizar as suas atividades, foi-lhes pedido que classificassem um conjunto de critérios (numa escala de 1 a 5: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – nem muito nem pouco importante, 4 – importante, 5 - extremamente importante).

Os resultados obtidos e que se encontram resumidos na Tabela 4.5, demonstram que a aproximação cultural entre o país de origem e o país destino da empresa é considerada por parte das empresas em estudo como um fator importante, obtendo de um total de 8 respostas 3 classificadas como importante e 2 classificadas como extremamente importante. Estes resultados reforçam o que se encontra descrito na revisão bibliográfica do presente documento. Uma vez que as empresas de construção portuguesas estão presentes maioritariamente em países designados por PALOP (AECOPS, 2012), o sucesso das mesmas neste continente pode dever-se em grande parte a uma aproximação cultural. Como estes países já foram um dia parte do império português a proximidade cultural pode representar assim uma vantagem competitiva nestes mercados.

Fatores relacionados com a legislação, a língua e o baixo nível de desenvolvimento na área do país de destino tiveram classificações idênticas. Todos estes critérios obtiveram de um total de 8 respostas uma classificação como nada importante, e entre 4 a 5 respostas consideradas como importantes e extremamente importantes. Tanto a língua como o baixo nível de desenvolvimento do país de destino vêm também validar a revisão bibliográfica efetuada uma vez que a presença de empresas de construção nacionais é feita maioritariamente em países cuja língua oficial é o português e para países em desenvolvimento (FMI, 2009). Relativamente às empresas que mencionaram a legislação como um fator importante ou extremamente importante a considerar aquando a decisão de internacionalização da mesma, é importante referir que estas empresas são PME e a legislação pode estar relacionada com a falta de incentivos e à dificuldade acrescida que estas empresas têm para se internacionalizar relativamente às empresas de grandes dimensões tal como foi referido na revisão bibliográfica.

No que se refere à baixa competitividade no mercado do país de destino as opiniões são um pouco dispersas. Enquanto que 4 empresas responderam que não era pouco nem muito importante, 2 dividem-se entre importante e extremamente importante e outras duas consideram nada importante, não sendo por isso possível tirar conclusões acerca da relação entre a importância deste fator com as características das empresas.

Relativamente à distância geográfica, 4 empresas consideram um fator nada importante, 2 empresas como importante e outras 2 empresas dividem-se entre a classificação 3 e 5. Segundo a revisão bibliográfica as empresas portuguesas espalham-se por diferentes continentes com forte presença em África e principalmente em Angola (AECOPS, 2012), o que evidencia que a distância geográfica não é um fator que pese tanto aquando a decisão da internacionalização relativamente aos outros fatores, o que pode também acontecer com as empresas do universo em estudo.

Tabela 4.5 Importância de diversos fatores na escolha do país de destino.

	1	2	3	4	5	NR ²	Nº de respostas
Aproximação Cultural	-	-	3	3	2	2	8
Legislação	1	-	2	4	1	2	8
Língua	1	-	2	3	2	2	8
Conhecimento empobrecido do país de destino	1	-	3	4	-	2	8
Baixa competitividade no mercado do país de destino	2	-	4	1	1	2	8
Distância geográfica	4	-	1	2	1	2	8

Resumindo, ordenando os fatores propostos do mais importante para o menos importante obtém-se a seguinte classificação:

- Aproximação cultural;
- Língua;
- Legislação;
- Conhecimento empobrecido do país de destino;

² NR: significa que o inquirido não respondeu à questão

- Baixa competitividade do mercado no país de destino;
- Distância geográfica.

4.3.2 Primeiro mercado internacional

As repostas obtidas relativas ao país onde iniciaram a sua internacionalização revelam que o continente Africano é o mais frequente. Apenas 9% da amostra indica o Brasil como o início da internacionalização da empresa, os 91% referem o continente Africano. Angola é o país mais escolhido pelas empresas de construção da amostra em estudo possuindo 46% seguido de Moçambique com 18%, distribuindo-se a restante percentagem (36%) igualmente de 9% por Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Argélia e Brasil (Figura 4.7).

Os mercados internacionais de cada empresa podem ser consultados em anexo do presente documento.

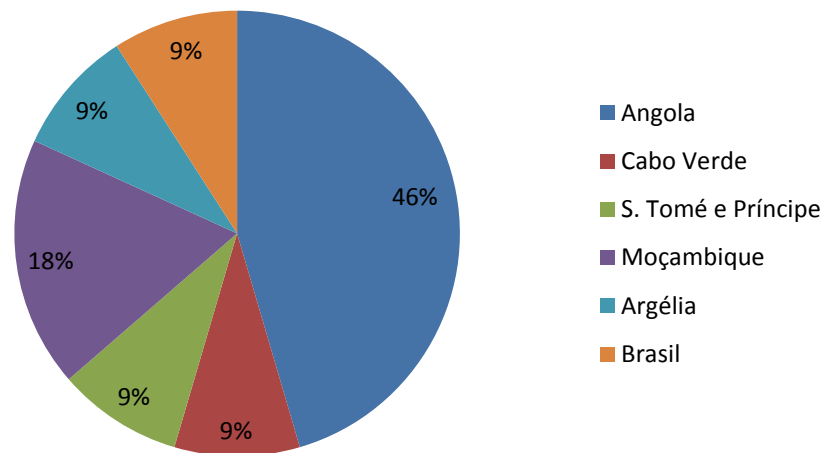


Figura 4.7 Primeiros mercados internacionais das empresas em estudo.

Através dos resultados obtidos pode-se observar que, à exceção da Argélia, todos os países onde as empresas em estudo começaram as suas internacionalizações são países cuja língua oficial é o português e, incluindo a Argélia, todos constituem países em desenvolvimento (FMI, 2009). Isto revela que estes fatores apresentam vantagens competitivas para as empresas portuguesas o que facilita o acesso das mesmas nestes mercados. Uma vez que até as empresas com maior dimensão internacional (empresa H e K) iniciaram atividade

externa nestes mercados, pode significar que as empresas optam por iniciar a internacionalização da atividade em mercados onde se sentem mais confortáveis ou seja onde têm mais vantagens competitivas, tais como a mesma língua, maior proximidade cultural, menor *know-how* do país de destino, podendo assim adquirir experiência internacional para a conquista de mercados mais complicados (p.e. mercados em países desenvolvidos onde a competitividade é mais elevada e a quantidade de trabalho é menor).

4.3.3 Distribuição geográfica da internacionalização

A distribuição das empresas portuguesas em estudo pelo mundo pode ser observada na Figura 4.8. O continente Africano foi identificado como sendo a grande aposta das empresas do universo em estudo (47% da amostra), que vai ao encontro da pesquisa efetuada e presente na revisão bibliográfica desta dissertação. A segunda região mais concorrida é a Europa com 27% e de seguida está a América do Sul com 11%.

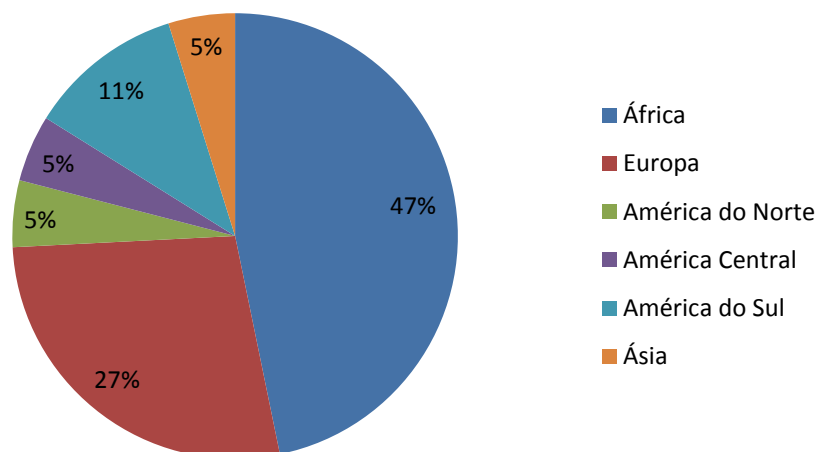


Figura 4.8 Distribuição geográfica das empresas do universo em estudo pelo mundo.

De forma a obter uma análise mais detalhada questionou-se as empresas acerca dos países onde estas estão presentes. Os resultados obtidos estão sintetizados na Figura 4.9, onde se verifica que Angola e Moçambique são os principais destinos do continente Africano, a Roménia constitui o local mais concorrido da Europa, o Brasil da América e no continente asiático as empresas distribuem-se similarmente pelo Iraque, Omã e Israel.

Os mercados internacionais de cada empresa podem consultados em anexo do presente documento.

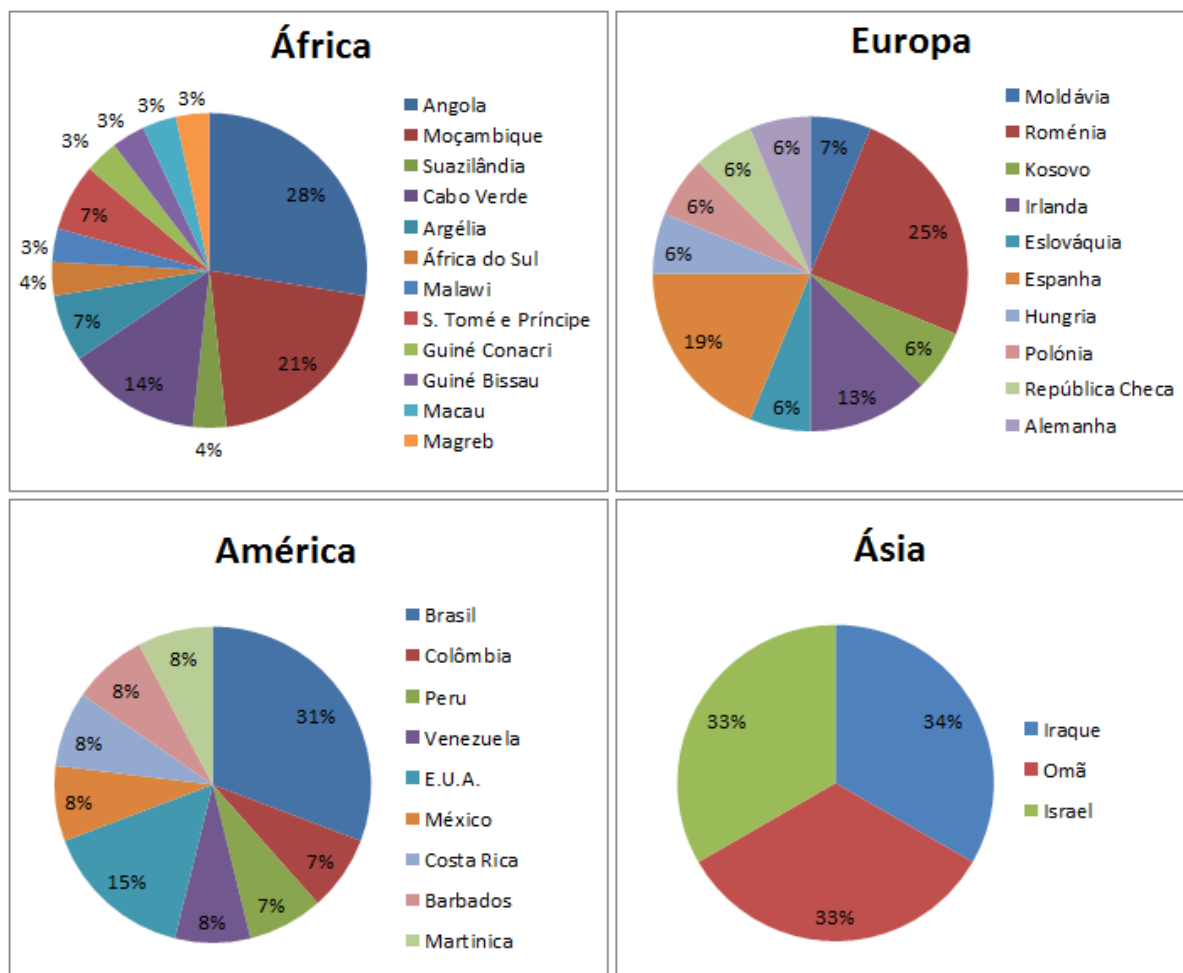


Figura 4.9 Países onde as empresas do universo de estudo estão presentes por continente.

Relacionando os mercados onde as empresas se encontram com os critérios na seleção dos mesmos é possível fazer as seguintes análises:

- A aproximação cultural é de facto um critério de escolha para as empresas do universo de estudo. Os países como Angola, Moçambique, Guiné-Bissau, Cabo Verde, Macau, S. Tomé e Príncipe e Brasil têm uma história comum com Portugal e por isso, de uma forma ou de outra, existe uma aproximação cultural a estes países que é evidente pelo número de empresas presentes nestes mercados.
- O segundo fator a ser muito considerado é a questão da língua oficial do país de destino. É evidente a internacionalização das empresas em estudo para os PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e S. Tomé e Príncipe)

representando 76% das empresas presentes em África. Também é importante referir o Brasil que possui 31% do total das empresas sediadas no continente Americano.

- O baixo nível de conhecimento técnico na área de atividade no país de destino é considerado pelas empresas como um fator importante a considerar. Um país em desenvolvimento à partida apresenta uma maior oportunidade de trabalho sendo uma vantagem apostar nesses mercados. Como se pode ver os resultados obtidos revelam uma forte presença em África (47% da amostra) que é um continente considerado em desenvolvimento (FMI, 2009). No que se refere ao continente Europeu (segundo mais concorrido pelas empresas em análise com 27% do total de empresas internacionais), o país mais frequente é a Roménia, com 25% da amostra, que também é um país em desenvolvimento (FMI, 2009). No continente Americano os países mais comuns são o Brasil com 31% do total da amostra que se internacionaliza para a América (América do Norte, América Central e América do Sul), e os Estados Unidos da América com 15%. Não sendo um país em desenvolvimento os E.U.A. constituem a exceção desta análise, contudo é importante referir que as empresas presentes neste país são empresas de grandes dimensões com grande experiência quer nacionalmente quer internacionalmente.
- Os fatores considerados pelas empresas em estudo como sendo menos importantes no processo de decisão correspondem à baixa competitividade no país de destino e a distância geográfica do país de destino. Verifica-se de facto que a distância geográfica não é um fator decisivo visto que os destinos das empresas estudadas se encontram não apenas na Europa mas também noutros continentes como América e África. No que concerne à baixa competitividade no país de destino, o motivo pelo qual não foi dada relevância pode estar relacionado com o facto de as empresas apresentarem uma melhor qualidade de serviços comparativamente às empresas no país de destino.

4.4 Estratégias de internacionalização

De forma a explorar as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas pertencentes ao universo em estudo, foram facultadas 5 opções de resposta quando lhes era

questionado qual o modo de entrada utilizado pela empresa. As opções mencionadas são as seguintes:

- Sucursal – estabelecimento no país de destino sem personalidade jurídica que permite a execução das atividades no exterior;
- Subsidiária – estabelecimento no exterior com personalidade jurídica, que permite a execução das atividades no exterior;
- *Joint Ventures* – união de uma ou mais empresas partilhando recursos, com fins lucrativos, com o objetivo de realizar um determinado projeto ou atividade, sem que nenhuma das partes perca personalidade jurídica;
- Concessão – aquisição de direitos de produção e comercialização de um determinado produto ou serviço entre empresas;
- Outro? Qual.

Os resultados obtidos nesta questão encontram-se registados na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 Estratégias de entrada em mercados internacionais segundo as empresas do universo em estudo.

Empresa	Estratégia	Empresa	Estratégia
A	<i>Joint Ventures</i>	G	Sem resposta
B	Subsidiária	H	Sucursal
			<i>Joint Ventures</i>
D	Sucursal	I	Subsidiária
	<i>Joint Ventures</i>		
E	Sucursal	J	Subsidiária
			<i>Joint Ventures</i>
F	Sucursal	K	Sucursal
			<i>Joint Ventures</i>

Dos resultados obtidos, verificou-se que existem empresas que selecionaram mais que uma estratégia de internacionalização e que nenhum inquirido referiu a opção “concessão” como forma de internacionalização da empresa. Contudo, através do *website* da empresa H constatou-se que a empresa utiliza esta estratégia como meio de exteriorizar os seus

serviços, o que poderá ser indicativo de ter existido um erro no preenchimento do questionário ou que a pessoa que respondeu ao questionário não seria a mais indicada para o fazer.

Também é possível referir que dos resultados obtidos, as estratégias de internacionalização mais frequentes são através de implantação de sucursais no país de destino ou realização de *joint ventures*. No que concerne a estabelecimentos no exterior (sucursais ou subsidiárias) observa-se que as subsidiárias são estratégias menos utilizadas pela amostra em estudo, o que pode significar que as empresas optam por sucursais para obter um maior controlo da empresa no país de destino uma vez que esta não possui poder jurídico.

4.4.1 Critérios para a escolha da estratégia de internacionalização

De forma a perceber quais os fatores que mais importam para as empresas no momento da seleção da estratégia de internacionalização adotada, as empresas selecionaram a importância de diversos riscos enumerados através de uma escala que compreendia valores de 1 a 5, sendo 1 nada importante e 5 extremamente importante.

4.4.1.1 Joint Ventures

Relativamente às empresas que utilizam *joint ventures* como forma de internacionalizar os seus serviços, apenas 3 das 5 empresas que utilizam esta estratégia classificaram os fatores que têm mais ou menos importância para a empresa. Os resultados obtidos para esta estratégia podem ser consultados na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de *joint ventures*.

	1	2	3	4	5	NR	Total de respostas
Transferência de recursos para o país de destino	1		1	1			3
Partilha de Risco	1				2		3
Investimento inicial				3			3
Partilha do conhecimento			1		2		3
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento			2		1		3
Redução da competição do mercado				2	1		3

- **Relação entre estratégia de internacionalização e motivos selecionados**

A questão sobre a transferência de recursos da empresa para o país de destino tem respostas muito distintas. Como uma *joint venture* se trata de uma união de empresas a transferência de recursos pode ter muita ou pouca importância consoante o que é acordado na união. Como hipótese, a empresa que selecionou no questionário que a transferência de recursos não é um fator importante (empresa representada por A), poderá ter na empresa ou nas empresas parceiras um suporte que lhe garante esses recursos.

A partilha do risco foi mencionada por duas empresas (empresa D e J) como um fator extremamente importante e por uma outra empresa como nada importante (empresa A). Numa *joint venture* à partida o risco é partilhado com as empresas da respetiva união. A empresa que selecionou a opção “Nada importante” pode associar que o facto de ter que partilhar os projetos com outras empresas lhe permita um controle menor nas atividades da empresa e/ou nos projetos envolvidos, não sendo por isso uma vantagem desta estratégia do ponto de vista desta empresa.

Relativamente ao investimento inicial todas as empresas mencionaram este fator como importante, revelando que para expandirem os negócios para mercados internacionais através desta estratégia é necessário que a empresa tenha suporte económico para tal.

No que concerne à partilha do conhecimento 2 empresas (empresas D e J) consideraram extremamente importante este fator enquanto que uma empresa refere que não é muito nem pouco importante (empresa A). Quando se opta por esta estratégia de entrada em mercados internacionais podem existir grandes vantagens no que concerne ao ganho de *know-how*, o que pode ter conduzido as duas empresas a selecionarem este fator como extremamente importante.

A partilha dos custos de pesquisa e desenvolvimento foi considerada por uma empresa como extremamente importante (empresa J) e por duas como “nem pouco nem muito importante” (empresas A e D). Esta divergência pode estar relacionada com o que é acordado entre a união das empresas envolvidas.

A redução da competição no mercado foi caracterizada como importante por duas (empresas A e D) empresas e extremamente importante por outra (empresa J), evidenciando a relevância deste fator no processo de internacionalização.

Resumindo, sendo uma *joint venture* uma união de uma ou mais empresas, seria de esperar que as vantagens apresentadas por esta estratégia fossem a partilha dos riscos, do know-how e dos recursos, o que realmente é verificado através dos resultados obtidos.

4.4.1.2 Subsidiária

Os resultados obtidos relativamente aos critérios que mais ou menos importam para as empresas em relação à aquisição de subsidiárias podem ser resumidos na Tabela 4.8.

Tabela 4.8 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de subsidiárias.

	1	2	3	4	5	NR	Total de respostas
Transferência de recursos para o país de destino				2	2		4
Partilha de Risco	1	2	1				4
Investimento inicial			2	1	1		4
Partilha do conhecimento		3	1				4
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento		2	1			1	3
Redução da competição do mercado	1	1	2				4

Os fatores considerados como mais importantes pelas empresas acerca de internacionalizar as suas atividades através de subsidiárias foram a transferência de recursos para o país de destino e o investimento inicial necessário. Isto poderá ser justificado pela representação dos recursos em termos financeiros no custo da internacionalização das empresas.

- **Relação entre estratégia de internacionalização e motivos selecionados**

Como seria de esperar, a aquisição de um estabelecimento no exterior exige certamente um investimento inicial considerável, assim como a transferência de recursos para o país de destino. Não existindo parcerias envolvidas, caberá à empresa mãe todas as decisões e investimentos, representando uma preocupação e encargos acrescidos.

As opções referentes a partilha do risco, partilha do conhecimento e partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento representaram importâncias iguais ou inferiores a três, “Nem pouco nem muito importante”. Tratando-se de um estabelecimento no exterior e não de

uma parceria os fatores de partilha não são os que mais importam quando a escolha da estratégia de internacionalização tomada.

4.4.1.3 Sucursal

Os dados obtidos relativamente à obtenção de sucursais como forma de exteriorizar os serviços foram muito dispersos em alguns dos critérios mencionados na questão (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 Importância considerada pelas empresas de diversos fatores na escolha de internacionalização através de sucursais.

	1	2	3	4	5	NR	Total de respostas
Transferência de recursos para o país de destino			1	3	1		5
Partilha de Risco	1	1	1	1		1	5
Investimento inicial			3	1	1		5
Partilha do conhecimento	1		1	1	2		5
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	1		2	1		1	4
Redução da competição do mercado	2	1		2			5

De uma forma simplista, uma sucursal é um estabelecimento no exterior tal como uma subsidiária apenas com a diferença que uma sucursal não tem poder jurídico e uma subsidiária tem. Desta forma, seria de esperar que os fatores considerados mais importantes em relação a uma subsidiária seriam aproximadamente os mesmo para uma sucursal.

Enquanto que para as subsidiárias as empresas consideraram como fatores importantes (valores acima de 3) a transferência de recursos para o país de destino e o investimento inicial, uma sucursal, para além desses, consideraram também importante a partilha do conhecimento. As empresas que selecionaram sucursal como forma de internacionalização não são exatamente as que escolheram subsidiária. Para estas empresas poderá ser importante o conhecimento que os colaboradores da empresa no mercado externo possuem, por exemplo.

5 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo encontra-se dividido numa conclusão e numa apresentação de propostas de trabalhos futuros. Será apresentada uma conclusão acerca de todo o trabalho desenvolvido, respondendo aos objetivos propostos e descritos na introdução da presente dissertação. Na secção trabalhos futuros serão descritas limitações que foram encontradas com o desenrolar do projeto e que constituem futuras oportunidades de investigação.

5.1 Conclusão

A internacionalização das empresas de construção portuguesas constitui uma opção cada vez mais frequente. Um mercado nacional estagnado acaba por ser um dos motivos impulsionadores desta decisão. No entanto, para as empresas se internacionalizarem com sucesso é necessário que possuam uma presença no mercado nacional consolidada que lhes permita arriscar em mercados internacionais.

Da revisão bibliográfica, constatou-se que as empresas com mais obstáculos no processo de internacionalização são as de pequenas e médias dimensões devido a dificuldades de acesso a informação valiosa e a contactos que as poderiam conduzir a mercados internacionais, bem como dificuldades financeiras que geram riscos que estas empresas não são capazes de suportar.

Num processo de internacionalização o mercado externo a selecionar e o modo como a empresa ingressa nesse mercado são fatores importantes a considerar. A escolha do mercado internacional é fortemente dependente das particularidades do mesmo, dos recursos da empresa que se pretende internacionalizar e das oportunidades de trabalho existentes nesse país. Todas estas variáveis devem ser contabilizadas de modo a determinar qual a estratégia que melhor se adequa, uma vez que estas possuem diferentes características e por consequência impõem diferentes riscos.

A Figura 5.1 ilustra uma síntese das onze respostas obtidas ao questionário elaborado durante o presente projeto. Deste conjunto de respostas verifica-se que apenas uma não menciona a internacionalização da empresa, argumentando que o mercado nacional é suficiente para a realidade da empresa. Os restantes inquiridos mencionaram um mercado nacional estagnado e a expansão de negócios como os principais motivos que conduziram à internacionalização.

Dos resultados, torna-se evidente a prevalência de condições favoráveis à internacionalização das empresas havendo apenas uma empresa onde essa necessidade não se verificou.

Através dos questionários constata-se que as estratégias de internacionalização adotadas pelo universo em estudo são: sucursais, subsidiárias e *joint ventures*. Quando os mercados externos são abordados por intermédio de sucursais e subsidiárias, os inquiridos apontaram o investimento inicial e a transferência de recursos para o país de destino, como principais fatores a considerar. Relativamente às *joint ventures*, as empresas em estudo deram maior valor de importância aos campos partilha do risco, partilha do *know-how* e partilha dos recursos. Estes resultados já eram esperados e vão ao encontro do que foi escrito na revisão bibliográfica. Uma vez que uma *joint venture* consiste numa parceria com pelo menos uma empresa à partida os fatores relacionados com a partilha são os considerados como mais importantes. Por outro lado como as sucursais e subsidiárias consistem em estabelecimentos no país de destino o investimento inicial e a transferência de recursos constituem as maiores preocupações desta estratégia.

No que concerne aos mercados internacionais, os países alvo mais frequentes estão localizados nos continentes de África, Europa e na América do Sul. A língua, aproximação cultural, legislação e o conhecimento empobrecido do país de destino são as principais forças motrizes aquando a escolha do mercado externo e poderão estar na base da escolha dos países nos continentes acima indicados.

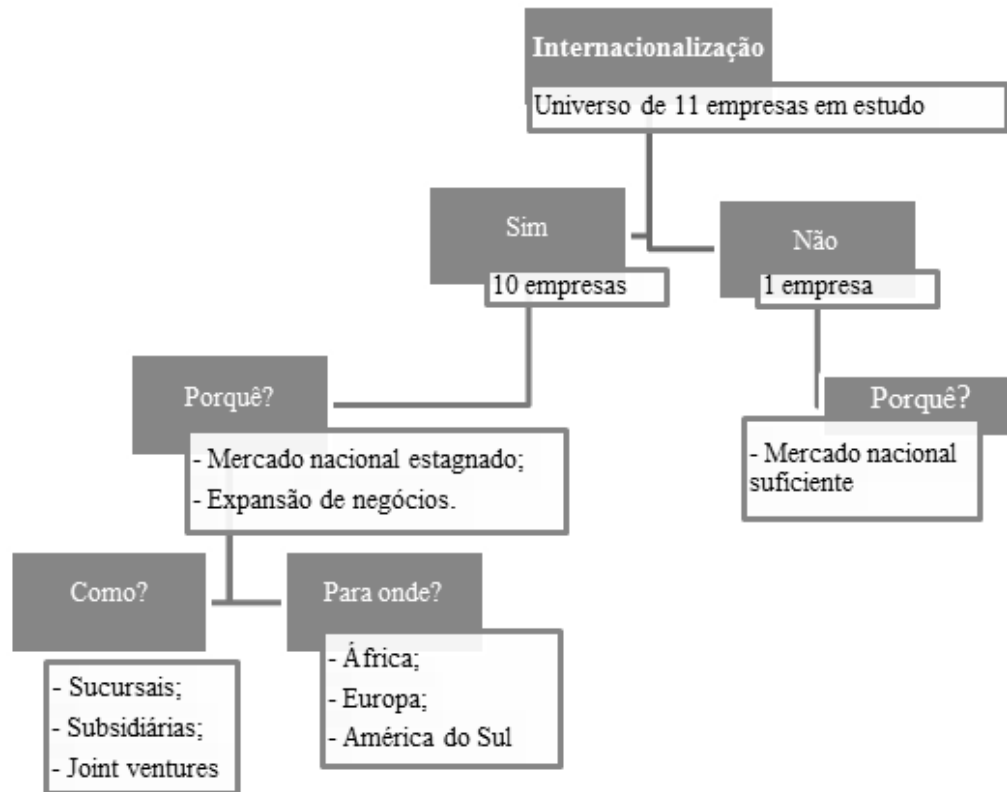


Figura 5.1 Síntese dos resultados obtidos através dos questionários.

Pela análise dos resultados obtidos através dos questionários pode concluir-se que estes vão ao encontro do que referido na literatura. As empresas portuguesas de construção estão presentes maioritariamente em PALOP, uma vez que nestes países os recursos são mais empobrecidos e dão prioridade a empresas cuja língua seja a mesma para facilitar as negociações. Por outro lado estes países são mais instáveis politicamente apresentando alguns obstáculos, como é exemplo a notícia, presente na revisão bibliográfica acerca da ameaça do fim da parceria estratégica que Angola tem com Portugal. No que concerne ao mercado europeu a Roménia constitui o destino com a maior parcela de volume de negócios internacional reforçando a ideia de que os mercados dos países em desenvolvimento definem-se como os destinos de eleição das empresas portuguesas. O mesmo acontece com o país mais concorrido na América do Sul que é o Brasil, para além disto também a aproximação cultural e língua reforça o que já foi escrito anteriormente. Os EUA, apesar de não apresentar as características dos mercados até aqui mencionados apresenta uma percentagem considerável no conjunto dos destinos em que as empresas do universo em estudo estão presente. Contudo este mercado apenas está ao alcance das empresas de grandes dimensões e com mais anos de experiência no mercado, uma vez que

é um mercado bastante competitivo e com um nível de exigência maior, tal como foi verificado tanto na bibliografia efetuada como nos resultados obtidos através das respostas das empresas.

Relativamente às estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas, curiosamente verificou-se que é frequente a adoção de uma combinação de mais que uma estratégia, revelando a importância de adequar o modo de entrada no mercado às características do mesmo.

Para além da internacionalização, as empresas inquiridas apresentam uma diversidade de serviços que poderá estar relacionada com a capacidade de se manterem em atividade de forma saudável num ambiente de crise nacional e internacional que se tem verificado nos últimos anos.

5.2 Limitações e trabalhos futuros

Durante o desenvolvimento da presente dissertação foram encontrados alguns obstáculos que conferiram desafios ao próprio trabalho de investigação. A construção do questionário foi uma tarefa complexa, pois como se pretendia um maior número de respostas optou-se por questões mais simples e menos pormenorizadas, o que limitou a aquisição de informação relevante. No entanto, esta estratégia não se revelou eficaz visto o número reduzido de questionários respondidos o que não permitiu obter uma amostragem significativa para análise estatística dos resultados. Embora inicialmente ter estado previsto a realização de entrevistas presenciais para obter informação adicional com o intuito do esclarecimento de respostas que não fossem consensuais, as empresas não se mostraram disponíveis.

Posto isto, de forma a ultrapassar as limitações anteriormente referidas e também de modo a acrescentar valor ao trabalho efetuado apresentam-se as seguintes sugestões de trabalho futuro:

- Realização de um estudo de caso numa empresa bem-sucedida internacionalmente de forma a fazer o levantamento exaustivo de informação relativa a todo o processo de internacionalização (p.e. estudos de mercado, análise de custos, análise de riscos, legislação, entre outros) realizado pela empresa. Este estudo forneceria

informação relevante para empresas com filosofias de expansão semelhantes para os seus processos de internacionalização.

- Realização de entrevistas presenciais de forma a complementar e confirmar as informações recolhidas e ambíguas apresentadas pelas empresas durante o presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECOPS, 2012. A internacionalização da construção portuguesa em números. *Cadernos da Internacionalização*.

AECOPS, 2013. *Jornal da Construção*.

<http://www.jornaldaconstrucao.pt/>

(Acedido em 28 Fevereiro 2013).

AECOPS, 2013. Portugal na Internacionalização da Construção Europeia. *Cadernos da Internacionalização*, p. 16.

Amaro, A., Póvoa, A. & Macedo, L., 2005. *A arte de fazer questionários*. Porto : Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

Amorim, R. & Meireles, L., 2013. *Expresso*.

<http://expresso.sapo.pt/angola-anuncia-fim-da-parceria-estrategica-com-portugal=f835706>

(Acedido em 25 Outubro 2013).

Brito, C. M., 1993. *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*.

http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf

(Acedido em 19 Fevereiro 2013).

Buckley, P. J., Dunning, J. H. & Pearce, R. D., 1977. The influence of firm size, industry nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of the world's largest firms, 1962-1972. *Weltwirtschaftliches Archiv*.

Carochinho, J. A., 1998. Organizational Commitment - o conceito e sua medida: adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia Teoria Investigação e Prática*, Volume 2, pp. 269-282.

Chen, C. & Messner, J. I., 2009. Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. *Journal of Management in Engineering*, 25(1), pp. 3-11.

Comissão Europeia, 2008. *Apoio à internacionalização das PME - Selecção de boas práticas*, Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Costa e Silva, S. & Sousa, M. J., 2009. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. *Consórcios Internacionais de Empresas de Construção Civil: O caso da Mota-Engil*, Junho.

Daniels, J. D. & Bracker, J. S., 1989. Profit performance: do foreign operations make a difference?. *Journal of international business*. - Wiesbaden : Gabler Springer Fachmedien, Volume Vol. 29.1989.

Dinheiro Vivo, 2012. *Empresas*.

<http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO038054.html?page=0>

(Acedido em 15 Outubro 2013)

Directobras, 2010. *Directobras*.

http://www.directobras.pt/Noticia/147/4/AICCOPN_defende_apoio_a_internacionalizacao

(Acedido em 27 Outubro 2013).

Diário Económico, 2012. *1000 maiores empresas*, Lisboa: Irina Marcelino

Europa, 2007. *Europa*.

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm

(Acedido em 23 Outubro 2013).

FEPICOP, 2013. Federação Portuguesa da Indústria de Construção e Obras Públicas. *O setor da construção em Maio de 2013*, Maio.

FMI, 2009. *wikipedia*.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_em_desenvolvimento

(Acedido em 24 Outubro 2013).

Guerra, A. d. C., 2010. *As oportunidades de exportação nos sectores da construção e de*. Vila da Feira, PCA da CIMPOR.

Guimarães, S. P., 2013 *Exame*

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-45-companhias-brasileiras-mais-internacionalizadas>

(Acedido em 3 de Outubro 2013)

Hill, M. M. & Hill, A., 1998. *A Construção de um Questionário*, s.l.: Dinâmia.

INE, 2013. *Instituto Nacional de Estatística*.

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

(Acedido em 24 Fevereiro 2013).

Infoempresas, s.d. *Diretório de Empresas - Relatórios de todas as empresas portuguesas*.

<http://www.infoempresas.com.pt/>

(Acedido em Junho 2013).

KPMG (2009). *Joint Ventures*. Suíça: KPMG.

LinkB2B, 2013. *LinkB2B*.

<http://www.linkb2b.pt/>

(Acedido em 23 Outubro 2013).

macauhub, 2013. *macauhub*.

www.macauhub.com.mo/pt/2013/03/01/grupo-portugues-de-construcao-civil-soares-da-costa-ganha-duas-empreitadas-em-angola

(Acedido em 22 Outubro 2013).

Manzoni, A. et al., 2010. *O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/2010*, s.l.: Deloitte.

Messner, C. C. a. J. I., 2009. Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. *Journal of Management in Engineering*, 25(1), pp. 3-11.

Moreira, E. B. (2012). *Empresa e Concessão de Serviço Público*. RIDB

Mota-Engil, G., 2009. *Grupo Mota-Engil*.

www.mota-engil.pt/AreaDetail.aspx?contentId=120&parentContentId=37&Language=1

(Acedido em 24 Fevereiro 2013).

Mota-Engil, S. S., 2009. Relatório de Sustentabilidade, Porto: Grupo Mota-Engil.

Opway, 2009. *OPWAY building to last*.

http://www.opway.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=625&Itemid=94

(Acedido em 22 Outubro 2013).

Perlmutter, H. V., 1969. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation.

Columbia Journal of World Business, 4(1).

Pheng, L. S. & Hongbin, J., 2004. Construction Management and Economics. *Estimation of international construction performance: analysis at the country level*, Março.

Portal das Finanças, 2012. *Portal das Finanças*.

<http://info.portaldasfinancas.gov.pt/>

(Acedido em Outubro 2013).

Qualtrics, 2013. *Qualtrics*.

www.qualtrics.com

(Acedido em 23 Outubro 2013).

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*.

s.l.:5ª.

Silva, S. C. & Sousa, M. J. G., 2009. Consórcios Internacionais de Empresas de

Construção Civil: O Caso da Mota-Engil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Sousa, D., 2012. *As Parcerias na Estratégia de Internacionalização de Empresas de*

Construção Portuguesas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Stopford, J. M., Dunning, J. H. & Haberich, K., 1982. *The World Directory of*

Multinational Enterprises 1982-83. s.l.:Facts on File.

Stopford, J. M. & Wells, L. T., 1972. *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. Califórnia: Basic Books.

Strategy-Train, 2009. *Strategy-Train*.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=69&L=5>

(Acedido em Fevereiro 2013).

Sullivan, D., 1994. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, Volume 25.

Teixeira, J. M. C., 2012. *Competitividade da Construção*. 1ª ed. s.l.:bnomics.

Think Finance, 2008. *Think Finance*.

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

(Acedido em 27 Outubro 2013).

Tong, L., 2000. *WTO and Globalization of Chinese Enterprises*. Beijing, Zhonggong Zhongyang Dangxiao Chubanshe.

Vernon, R., 1971. *Sovereignty at bay; the multinational spread of U.S. enterprises*.

ilustrada ed. s.l.:Basic Books.

Villalobos, L., 2013. *Público*.

<http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-vai-construir-75-mil-casas-na-argelia-no-valor-total-de-mais-de-4-mil-milhoes-1584802>

(Acedido em 23 Outubro 2013).

LISTA DE SITES CONSULTADOS

<http://www.aecops.pt/>, (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.amandiocarvalho.pt/> , (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.ar-lindo.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.construmasil.pt/pt>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.europa.eu>, (acedido em Setembro de 2013)

<http://www.fepicop.pt/>, (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.gabrielcouto.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.hfn.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.icsa.pt/client/skins/home.asp>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.ine.pt> (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.infoempresas.pt>, (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.jornaldaconstrucao.pt/> (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.lucios.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.mota-engil.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.portaldasfinancas.gov.pt/>, (acedido em Setembro de 2013)

<http://www.publico.pt>, (acedido em Novembro de 2013)

<http://www.qualtrics.pt>, (acedido em Setembro de 2013)

<http://www.ramoscatarino.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.seth.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

<http://www.soaresdacosta.pt/>, (acedido em Outubro de 2013)

ANEXO A – UNIVERSO DAS EMPRESAS PARA AS QUAIS O QUESTIONÁRIO FOI ENVIADO

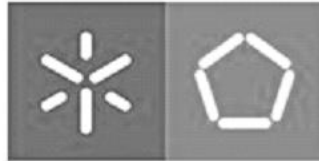
Tabela A.1 Universo das empresas para as quais o questionário foi enviado

Estado	Empresa/Grupo	Nº de trabalhadores	Volume de Negócios (M €/ano)	Dimensão	Atividades prestadas
ATIVA	Teixeira Duarte - Engenharia e Construções S.A.	1757	734,8 (2013)	Grande	E
INATIVA	Tecnovia - Sociedade de Empreitadas S.A				
INATIVA	Hagen Engenharia, S.A.				
ATIVA	Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidraulicos S.A	140	25,7 (2012)	PME	E
ATIVA	Rosas Construtores S.A.	377	54 (2010)	Grande	A
ATIVA	Ramos Catarino S.A.	203	89 (2011)	Grande	B
ATIVA	Novopca - Construtores Associados S.A.	364	83 (2009)	Grande	A
ATIVA	Msf Engenharia, S.A.	605	508	Grande	A
ATIVA	Francfil-Construção Civil e Obras Públicas	13	II	PME	E
ATIVA	Construções Gabriel AS Couto SA	700	103,3 (2012)	Grande	A,B,C,D
INATIVA	JCF - Construções Santana, Lda				
ATIVA	Somague - Engenharia, SA	1288	287 (2012)	Grande	A,B,D
INATIVA	ALBERTO COUTO ALVES, SA				
INATIVA	Alves Ribeiro, SA				
INATIVA	Aquino Construções S.A.				
ATIVA	Armando Cunha, S.A	201	37,116 (2009)	PME	B
ATIVA	Etermar - Empresa de Obras Terrestres e Marítimas, SA	328	II	Grande	A
INATIVA	BRITALAR Sociedade de Construções, S.A.				
ATIVA	Irmãos Cavaco, SA	320	40 (2007)	PME	A,D,E
ATIVA	Conduril - Engenharia, S.A	427	230 (2012)	Grande	A,E
ATIVA	Concreto Plano Construções, S.A.	85	35,5	PME	B
ATIVA	J Gomes-Sociedade de Construções do Cávado SA	24	II	PME	B,E
ATIVA	Grupo Lena Engenharia, Construção & Concessões	1966	441,41 (2012)	Grande	A,D
ATIVA	Marques Engenharia e Construção SGPS, S.A.	744	81,754 (2009)	Grande	E
ATIVA	Soares da Costa - Grupo SGPS	1936	801,8 (2012)	Grande	B,E
ATIVA	GRUPO DST	970	300 (2012)	Grande	E
ATIVA	Edifer - Construções Pires Coelho & Fernandes, SA	2519	404 (2010)	Grande	B
ATIVA	Francisco Pereira Marinho & Irmãos S.A	160	II	PME	E
ATIVA	Costeira - Engenharia e Construção, S.A.	111	23,5 (2011)	PME	E
ATIVA	Cobelba - Sociedade de Construção Civil S.A.	70	35 (2011)	PME	B
INATIVA	Empripar - Obras Públicas e Privadas S.A.				
ATIVA	Sincof - Sociedade Industrial de Construções Flaviense, S.A.	51	II	PME	A,B,D,E
ATIVA	José A.F. Cardoso - Sociedade Unipessoal Lda.	2	II	PME	A,B,C
ATIVA	Quinleper - Construções Lda.	1	II	PME	B
ATIVA	Henriques, Fernandes & Neto, S.A.	59	II	PME	B
ATIVA	Construções Silvino Pedro Marques & Filhos Lda.	21	II	PME	E
ATIVA	Rielza - Tecnica e Construções do Douro Lda.	21	II	PME	B
ATIVA	CASAIS		275 (2011)	Grande	
ATIVA	Construções Europa Ar - Lindo, S.A.	16	II	PME	B
ATIVA	Lúcio da Silva Azevedo & Filhos S.A.	148	50,2 (2012)	Grande	B
ATIVA	Zagope - Construções e Engenharia S.A.	694	506,386 (2011)	Grande	A
ATIVA	Mota - Engil, Engenharia e Construção S.A	3936	2243 (2012)	Grande	A
INATIVA	DACOP				
ATIVA	Amândio Silva & Sousa Lda.	8	II	PME	B
ATIVA	Construmasil - Sociedade de Construções Civis, Lda.	17	II	PME	E
INATIVA	Hci - Construções S.A.				
INATIVA	Teodoro Gomes Alho, S.A.				
ATIVA	Urbanitécnica - Construções e Obras Públicas, lda	II		PME	
ATIVA	AMANDIO CARVALHO, SA	300 (2010)	55,974 (2010)	Grande	A
ATIVA	Construções Salvobra Lda.	II	II	PME	B, D

Tabela A.2. Simbologia adotada na tabela A.1

Legenda	
Siglas	
A	Infra-estruturas (aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias urbanas)
B	Construção civil (agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios, reabilitação de edifícios)
C	Energias Renováveis (barragens, parques eólicos)
D	Ambiente (Água e saneamento, estações de tratamento de águas residuais)
E	Outro
	Empresas que cessaram atividade
	Empresas que colaboraram com o estudo
	Empresas que não responderam
PME	Pequena Média Empresa
II	Informação Indisponível

ANEXO B – QUESTIONÁRIO



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas

- Inquérito-

O presente questionário vem na sequência da realização da dissertação de mestrado em Engenharia Civil da aluna Mariana Lima com a orientação do Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira, acerca da temática da internacionalização das empresas de construção portuguesas. Neste contexto gostaríamos que partilhasse o ponto de vista da empresa relativamente aos seguintes fatores:

- Motivos que levam a empresa a internacionalizar os seus serviços;
- Estratégias utilizadas para entrar em mercados internacionais e quais os riscos associados a essas estratégias;
- Que atividades/serviços internacionaliza;
- Países onde a empresa está presente e os respetivos motivos que conduziram à escolha desses mercados;
- Perspetivas futuras relativas à internacionalização da empresa.

As suas respostas serão analisadas, conjuntamente com as restantes respostas, daí resultando um conjunto de conclusões a apresentar na defesa da respetiva dissertação de mestrado. Toda a informação fornecida é confidencial, não sendo possível a identificação individual do respondendo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos.

Consideramos que a sua opinião é indispensável para o sucesso da investigação, e agradecemos desde já a sua preciosa colaboração.

Secção 1 – Características gerais da empresa/grupo

1.1. Nome do inquirido: _____

1.2. Qual a sua função na empresa/grupo? _____

1.3. Nome da empresa/grupo: _____

1.4. Em que ano a empresa/grupo iniciou a sua atividade? _____

1.5. Que serviços presta a empresa em território nacional? Selecione a(s) resposta(s) que considera mais adequada.

- Infraestruturas (aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias, urbanas)
- Construção civil (agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios e comércio, habitação, industrial, reabilitação de edifícios)
- Energias renováveis (barragens, parques eólicos)
- Ambiente (água e saneamento, estações de tratamento de águas residuais)
- Outro. Qual? _____

1.6. Qual o volume de negócios em construção da empresa relativamente ao ano de 2012 em mercados nacionais?

- Inferior a 200 milhões de euros
- Entre 200-400 milhões de euros
- Superior a 400 milhões de euros

1.7. A empresa/grupo presta serviços/está presente em mercados internacionais?

- Sim
- Não

1.8. Caso tenha respondido “Não” na questão 1.7., indique os principais motivos que não conduziram à entrada em mercados internacionais. Selecione a(s) resposta(s) que considera mais adequada.

- Insuficiência económica
- Insuficiente Know-how
- Insuficientes áreas de negócios
- Mercado nacional suficiente
- Outro. Qual? _____

Caso tenha respondido “Não” na questão 1.7., o questionário termina aqui. Mais uma vez obrigada pela colaboração!

Secção 2 – Informação geral relativa à internacionalização da empresa

2.1. Onde e quando a empresa iniciou a sua atividade no exterior? (Ano e País)

2.2. Qual o volume de negócios em construção da empresa relativamente ao ano de 2012 em mercados internacionais?

- Inferior a 200 milhões de euros
- Entre 200-400 milhões de euros
- Superior a 400 milhões de euros

2.3. Que serviços presta a empresa em mercados exteriores? Selecione a(s) resposta(s) que considera mais adequada.

- Infraestruturas (aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias, urbanas)
- Construção civil (agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios e comércio, habitação, industrial, reabilitação de edifícios)
- Energias renováveis (barragens, parques eólicos)
- Ambiente (água e saneamento, estações de tratamento de águas residuais)
- Outro. Qual? _____

2.4. Que tipo de trabalhos a empresa/grupo tem no exterior? Selecione a(s) resposta(s) que considera mais adequada(s).

- Trabalhos permanentes (estabelecimento no exterior)
- Trabalhos temporários (execução do projeto no exterior seguida de retirada do mercado internacional)

2.7. Indique quais os principais motivos que conduziram à internacionalização da empresa. Selecione a(s) resposta(s) que considera mais adequada(s).

- Mercado nacional estagnado
- Competitividade nacional elevada
- Expansão de negócios
- Outro. Qual? _____

Secção 3 – Modos de entrada nos mercados internacionais

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

- Sucursal (estabelecimento no país de destino sem personalidade jurídica que permite a execução das atividades no exterior) (1)
- Subsidiária (estabelecimento no exterior com poder jurídico que permite a execução das atividades no mercado externo) (2)
- Joint Ventures* (união de uma ou mais empresas partilhando recursos, com fins lucrativos, com o objetivo de realizar um determinado projeto ou atividade, sem que nenhuma das partes perca personalidade jurídica) (3)
- Concessão/Licença de exploração (aquisição de direitos de produção e comercialização de um determinado produto ou serviço entre empresas) (4)
- Outro. Qual? (5) _____

3.2. Se respondeu “Sucursal” na questão 3.1., classifique esta estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1- o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder coloque NR.

	1	2	3	4	5	NR
Transferência de recursos para o país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução da competição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Se respondeu “Subsidiária” na questão 3.1., classifique esta estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1- o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder coloque NR.

	1	2	3	4	5	NR
Transferência de recursos para o país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução da competição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Se respondeu “*Joint Ventures*” na questão 3.1., classifique esta estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1- o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder coloque NR.

	1	2	3	4	5	NR
Transferência de recursos para o país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução da competição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Se respondeu “Concessão” na questão 3.1., classifique esta estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1- o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder coloque NR.

	1	2	3	4	5	NR
Transferência de recursos para o país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução da competição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.6. Para a estratégia que indicou no campo "Outro" na questão 3.1., classifique-a segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1- o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder coloque NR.

	1	2	3	4	5	NR
Transferência de recursos para o país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução da competição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 4 – Mercados Internacionais

4.1. Indique os países que mais contribuem para o volume de negócios em cada região.

- Europa
- Ásia
- África
- Oceânia
- América do Norte
- América do Sul
- América Central

Europa	Ásia	África	Oceânia	América Norte	América Sul	América Central

4.2. Dos fatores apresentados na tabela seguinte, indique a importância que estes apresentam na seleção do país de destino? Sendo: 1 – nada importante e 5 – extremamente importante, caso não consiga responder assinale NR.

	1	2	3	4	5	NR
Proximidade cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legistação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Língua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento empobrecido do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa competição do mercado do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro? Qual? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para um melhor trabalho de investigação, estaria disponível para uma futura reunião com o intuito de discutirmos o questionário e obter informações/comentários adicionais?

- Sim
- Não

Fim do Inquérito.

Obrigada pela colaboração

ANEXO C – RESPOSTAS DE CADA EMPRESA

Tabela C.1 Caracterização da dimensão das empresas em estudo

Empresa/ Grupo	VN total (Milhões de €)	Nº de colaboradores	Dimensão	Contribuição do VN internacional (%)
A	48,252	254	Grande	0,6
B	0,585	5	PME	0
C	Desconhecido	17	PME	0
D	103,315	715	Grande	23,97
E	3,498	51	PME	5,39
F	35,989	250	PME	55,94
G	51,152	285	Grande	0
H	2243	26000	Grande	65,63
I	48,498	215	PME	0,83
J	25,739	203	PME	55,32
K	712,539	1936	Grande	75,63

Tabela C.2 Caracterização das empresas relativamente aos serviços prestados e à experiência

Empresa/ Grupo	Serviços Prestados		Ano de Fundação	Ano de entrada em mercados internacionais	Tipo de trabalhos no exterior
	Mercado Nacional	Mercado Internacional			
A	Infraestruturas	Infraestruturas	1960	2005	Permanentes
	Ambiente	Energias Renováveis			
		Ambiente			
B	Infraestruturas	Infraestruturas	1994	2009	Permanentes
	Construção Civil	Construção Civil			
	Ambiente	Ambiente			
C	Construção Civil		1987	Não internacionaliza	
D	Infraestruturas	Infraestruturas	1968	1998	Permanentes
	Construção Civil	Construção Civil			
	Energias Renováveis	Ambiente			
	Ambiente				
E	Infraestruturas	Infraestruturas	1982	2012	Temporários
	Construção Civil	Construção Civil			
	Energias Renováveis	Ambiente			
	Ambiente				
F	Infraestruturas	Infraestruturas	1976	2004	Permanentes
					Temporários
G	Construção Civil	Construção Civil	1943	2012	Sem resposta
H	Infraestruturas	Infraestruturas	1946	1946	Sem resposta
	Construção Civil	Construção Civil			
	Energias Renováveis	Energias Renováveis			
	Ambiente	Ambiente			
I	Construção Civil	Construção Civil	1979	2001	Permanentes
J	Infraestruturas	Infraestruturas	1933	2005	
	Construção Civil	Construção Civil			Permanentes
	Energias Renováveis	Energias Renováveis			Temporários
	Ambiente	Ambiente			
K	Infraestruturas	Infraestruturas	1970	1979	Permanentes
	Construção Civil	Construção Civil			Temporários
	Ambiente	Ambiente			

Tabela C.3 Identificação dos mercados internacionais e das estratégias de internacionalização das empresas em estudo

Empresa/ Grupo	A	B	D	E	F	G	H		I	J	K	
Mercados Internacionais	Angola	Angola	Angola	Angola	Angola	Moçambique	África do Sul	Irlanda	Brasil	Angola	Alemanha	Israel
	Moldávia	Kosovo	Irlanda	Brasil	Argélia		Angola	Malawi	Espanha	Argélia	Angola	Macau
	Roménia	Moçambique	Moçambique	Cabo Verde	Cabo Verde		Brasil	México		Cabo Verde	Barbados	Magreb
			Roménia		França		Cabo Verde	Moçambique		Guiné Conacri	Brasil	Moçambique
			Suazilândia				Colômbia	Peru		Moçambique	Costa Rica	Omã
							Eslóvaquia	Polónia			Espanha	Roménia
							Espanha	Rep. Checa			E.U.A.	S. Tomé e Príncipe
							E.U.A.	Roménia			Guiné Bissau	Venezuela
							Hungria	S. Tomé e Príncipe			Iraque	
								Sucursal	Subsidiária	Subsidiária	Sucursal	
Estratégias adotadas	Joint Ventures	Subsidiária	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sem resposta	Joint Ventures	Joint Ventures	Subsidiária	Joint Ventures	Joint Ventures	
			Joint Ventures									