

I. S. E. G.  
Biblioteca  
D9715.P67 F47  
000 30359

X961116179

Reservado  


**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS GRANDES  
CONSTRUTORAS PORTUGUESAS: QUE REALIDADE ?**

**JOSÉ EDUARDO MARTINS FERREIRA**

**Orientação:** Dr. Vitor Duarte Corado Simões

**Júri:**

**Presidente:** Doutora Maria Paula Fontoura Carvalhão Sousa

**Vogais:** Doutor José Paulo Esperança

Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Março/2000



## **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS GRANDES CONSTRUTORAS PORTUGUESAS: QUE REALIDADE?**

**José Eduardo Martins Ferreira**

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Dr. Vitor Duarte Corado Simões

Provas concluídas em:

### **RESUMO**

O Sector da Construção tem uma inegável importância no conjunto da economia portuguesa. Apesar disso, a actividade das empresas de construção no exterior tem desempenhado um papel apenas acessório. Por outro lado, a internacionalização das empresas de construção, tem características diferentes das da internacionalização de empresas de bens ou serviços, devido designadamente às características específicas deste sector de actividade, em termos do produto, da produção que é realizada em estaleiro, da tecnologia e da diversidade de intervenientes.

O objectivo deste trabalho é o de analisar o estado e as particularidades do processo de internacionalização do Sector da Construção, especialmente das Grandes Construtoras portuguesas. Mais especificamente testar três hipóteses de investigação para Portugal. A primeira diz respeito à ligação entre dimensão e internacionalização; a segunda às motivações de internacionalização e a terceira às formas de entrada nos mercados externos. Para o efeito analisaram-se seis casos, que do nosso ponto de vista coincidem com a totalidade das empresas que se podem considerar como as “Grandes Construtoras” portuguesas.

Palavras chave: internacionalização, construção, maiores empresas, engenharia civil, serviços, Portugal

# ÍNDICE

	Página
- Índice de Quadros.....	6
- Índice de Figuras.....	7
- Agradecimentos.....	8
- INTRODUÇÃO.....	10
i. Contexto e Objectivos da Tese.....	10
ii. Estrutura da Tese.....	11

## PRIMEIRA PARTE

### REVISÃO DA LITERATURA

<b>1. O Processo de Internacionalização das Empresas.....</b>	<b>16</b>
1.1. Motivações da Internacionalização.....	16
1.1.1. As Teorias do Investimento Directo Estrangeiro.....	16
1.1.2. As Teorias do Processo de Internacionalização.....	25
1.1.2.1. As Teorias.....	25
1.1.2.2. As Fases do Processo de Internacionalização.....	32
1.2. Condicionantes do Processo de Internacionalização.....	39
1.3. A escolha dos Mercados Externos e Formas de Entrada.....	42
1.3.1. A Escolha dos Mercados Externos.....	42
1.3.2. As Formas de Entrada nos Mercados Externos.....	43
1.3.2.1. Exportação.....	44
1.3.2.2. Filial Comercial.....	48
1.3.2.3. <i>Joint-Ventures</i> .....	49
1.3.2.4. Filial Produtiva detida a 100%.....	50
<b>2. A Internacionalização das Empresas de Serviços.....</b>	<b>54</b>
2.1. A Natureza dos Serviços.....	55
2.2. O Modelo de Internacionalização de Edvardsson, Edvinsson and Nyström.....	58
2.3. O Papel da Experiência na Selecção dos Mercados Externos.....	61
2.4. As Formas de Entrada.....	63

<b>3. <u>A Internacionalização das Empresas de Construção</u></b> .....	68
3.1. O Panorama Internacional.....	68
3.2. Especificidades do Sector e das Empresas.....	78
3.3. O Processo de Internacionalização.....	81
<b>4. <u>Hipóteses de Investigação</u></b> .....	91
4.1. Dimensão e Internacionalização.....	91
4.2. Motivações da Internacionalização.....	92
4.3. Formas de Entrada .....	94

## SEGUNDA PARTE

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

<b>5. <u>Caracterização Estrutural do Sector da Construção em Portugal</u></b> .....	98
5.1. A Construção na Economia Nacional.....	98
5.2. Heterogeneidade da Actividade da Construção.....	99
5.3. Características da Oferta.....	100
5.3.1. A Estrutura Empresarial.....	100
5.3.2. O Emprego.....	105
5.4. Características da Procura.....	106
5.5. O Posicionamento das Empresas Portuguesas no Contexto Externo.....	107
<b>6. <u>Metodologia de Análise</u></b> .....	110
6.1. Objectivo da Investigação.....	110
6.2. Metodologia utilizada.....	110
6.2.1. Estudo de Casos.....	110
6.2.2. A Selecção das Empresas a Estudar.....	114
6.2.3. A Recolha da Informação .....	115
6.3. Identificação e Caracterização das Empresas Estudadas .....	117

<b>7. <u>Teste das Hipóteses formuladas</u></b> .....	121
<b>7.1. O Processo de Internacionalização das Grandes Construtoras</b>	
Portuguesas.....	121
<b>7.1.1. Grupo Teixeira Duarte</b> .....	121
<b>7.1.2. Grupo Soares da Costa</b> .....	123
<b>7.1.3. Grupo Engil</b> .....	124
<b>7.1.4. Grupo Somague</b> .....	127
<b>7.1.5. Grupo Mota &amp; Companhia</b> .....	128
<b>7.1.6. Grupo Edifer</b> .....	131
<b>7.1.7. Síntese e Conclusões</b> .....	133
<b>7.2. Dimensão e Internacionalização</b> .....	136
<b>7.2.1. Análise dos Casos</b> .....	136
<b>7.2.2. Conclusões</b> .....	142
<b>7.3. Motivações da Internacionalização</b> .....	145
<b>7.3.1. Análise dos Casos</b> .....	145
<b>7.3.2. Conclusões</b> .....	148
<b>7.4. Formas de Entrada</b> .....	151
<b>7.4.1. Análise dos Casos</b> .....	151
<b>7.4.2. Conclusões</b> .....	155
<b>8. <u>Conclusões e Comentários finais</u></b> .....	157
<b>- BIBLIOGRAFIA</b> .....	164

## Índice de Quadros

1.1.- Vantagens do Investimento Directo no Estrangeiro.....	21
1.2.- Etapas do processo de internacionalização segundo vários autores.....	33
2.1.- Escala do nível de envolvimento no mercado externo.....	63
2.2.- Exemplos de “seguir o cliente” e “pesquisa de mercado” de acordo com os dois tipos de empresas de serviços.....	64
3.1.- Análise do mercado por tipo de trabalho.....	70
3.2.- As 10 primeiras empresas de construção por tipo de trabalho.....	71
3.3.- A partilha do mercado internacional pelas 225 maiores empresas de construção em 1996....	72
3.4.- As 10 primeiras empresas de construção por tipo região do globo.....	73
3.5.- As 20 maiores empresas de construção a nível mundial.....	74
3.6.- Atractividade de países da Europa Comunitária.....	77
3.7.- Empresas britânicas de construção: razões para operar no exterior.....	83
3.8.- Empresas britânicas de construção: objectivos a alcançar com a operação no exterior.....	84
3.9.- Empresas britânicas de construção : Condições consideradas importantes para operar num país além fronteiras.....	86
3.10.- Empresas britânicas de construção: maiores mercados externos por localização.....	88
3.11.- Empresas turcas de construção a operar no exterior.....	89
3.12.- Distribuição regional da exportação da industria da construção espanhola.....	89
5.1.- A construção na Economia Nacional.....	98
5.2.- As maiores empresas de construção (valores individuais).....	100
5.3.- As maiores empresas de construção (valores consolidados).....	100
5.4.- Estrutura empresarial do sector da construção por nº de trabalhadores ao serviço.....	102
5.5.- Indicadores financeiros das empresas de construção.....	104
5.6.- Previsões de emprego e produtividade na construção de 1996 a 2001.....	106
5.7.- O posicionamento das maiores construtoras portuguesas a nível Europeu.....	108
5.8.- Comparação entre as maiores construtoras portuguesas e espanholas.....	108
6.1.- Interlocutores nos grupos estudados.....	116
6.2.- Características genéricas dos grupos estudados.....	118
6.3.- Crescimento da actividade do grupo Teixeira Duarte nos últimos 5 anos (1993-1997).....	118
6.4.- Principais Áreas de Negócio das Grandes Construtoras.....	120
7.1.- O processo de internacionalização do Grupo Engil.....	127
7.2.- O processo de internacionalização do Grupo Mota & Companhia.....	131

7.3.- Volume de negócios internacionais do Grupo Edifer.....	132
7.4.- A distribuição dos seis Grupos Construtores Portugueses no Mundo.....	133

## Índice de Figuras

1.2.- Dimensões da internacionalização.....	27
1.3.- Hipotética comparação entre empresas.....	28
1.4.- O mecanismo de internacionalização- aspectos estáticos e dinâmicos.....	30
1.5.- A internacionalização progressiva das distintas actividades da empresa.....	35
1.6.- Estratégias de entrada e operação nos mercados externos.....	44
1.7.- Exportação como experiência para obtenção de conhecimentos sobre os mercados externos.....	45
1.8.- Exemplo de “joint-venture” internacional.....	49
1.9.- Análise das formas de operação nos Mercados Externos.....	53
2.1.- Matriz de classificação dos serviços.....	57
2.2.- A perspectiva criativa no desenvolvimento e internacionalização da empresa.....	60
2.3.- Efeito da experiência no desejo de controlo das empresas.....	62
2.4 - As formas de internacionalização dos serviços .....	65
3.1.- Tamanho da empresa e taxa de rendibilidade.....	75
3.2.- Diversificação e internacionalização.....	76
3.3.- Dinâmica das empresas europeias da construção.....	78
3.4.- Evolução do processo de internacionalização das empresas turcas de construção.....	88
7.1.- O Grupo Soares da Costa no Mundo.....	124

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha esposa todo o apoio e companheirismo que me deu ao longo de todo este processo. Foram dois longos anos, cujo início coincidiu com o nascimento da minha filha Mafalda, uma fase complicada da minha vida, em que não tiveram toda a atenção que deviam e mereciam. A ambas as minhas desculpas.

Em segundo lugar ao meu Orientador, Dr. Vitor Corado Simões, todo o incentivo, conselhos e tempo que sempre me dispensou. A sua ajuda foi imprescindível à realização do presente trabalho.

Por último, ao Dr. António Manzoni da ANEOP, toda a amizade e colaboração.

À minha mulher e à minha filha

## INTRODUÇÃO

### i. Contexto e objectivos da tese

A internacionalização das economias e das empresas em particular apresenta-se como um tema cada vez mais actual e continuamente renovado, suscitado por profundas alterações no posicionamento dos países e das condições em que as empresas têm de exercer a sua actividade.

O Sector da Construção tem uma inegável importância no conjunto da economia portuguesa, tendo sido em 1999 responsável por cerca de 7% do Produto, 11% do Emprego e 47% da Formação Bruta de Capital Fixo. Apesar disto, a actividade das empresas de construção no exterior tem desempenhado um papel acessório, aliás não muito diferente do de outros sectores da economia portuguesa.

A internacionalização das empresas de construção tem características diferentes da internacionalização de empresas de bens ou de serviços, devido designadamente às características específicas da actividade produtiva deste sector, em termos do produto, da produção realizada em estaleiro, da tecnologia e da diversidade de intervenientes. Contudo, estudos sobre este dinâmico sector da economia portuguesa em geral e do seu processo de internacionalização em particular são reduzidos tornando assim, necessário, do meu ponto de vista, este estudo.

Por outro lado, nos últimos oito anos, estive ligado ao sector como Director Financeiro de uma das grandes empresas de construção deste país – a Engil, SA. Nestas minhas funções senti-me muitas vezes confrontado com a realidade do processo de internacionalização,

não só desta empresa, mas das maiores empresas de construção portuguesas de um modo geral.

Lembro-me das dificuldades que senti ao procurar trabalhos sobre a internacionalização das empresas deste sector, que não os pontuais artigos que iam aparecendo nos órgãos de comunicação social, relatando os casos desta ou daquela empresa que estava a estudar este ou aquele mercado ou mesmo que tinha ganho um concurso ou que tinha realizado uma parceria num determinado país. Interessava-me especialmente saber como se tinha iniciado todo o processo, o que motivou essa postura perante os mercados externos e se esses motivos eram comuns aos da Engil, que problemas enfrentaram, como é que escolheram os mercados de actuação e que formas de operação utilizaram. Confesso que poucas respostas obtive que me satisfizessem quer em termos do seu conteúdo, quer em termos da sua credibilidade.

Este trabalho é assim uma tentativa da minha parte em dar um contributo, ainda que pequeno, para iniciar o preenchimento dessa lacuna. Ele surge também numa altura de grandes mudanças no sector da construção. As fusões e aquisições, os acordos de parceria nacionais e ibéricos bem assim como as reestruturações, estão na ordem do dia.

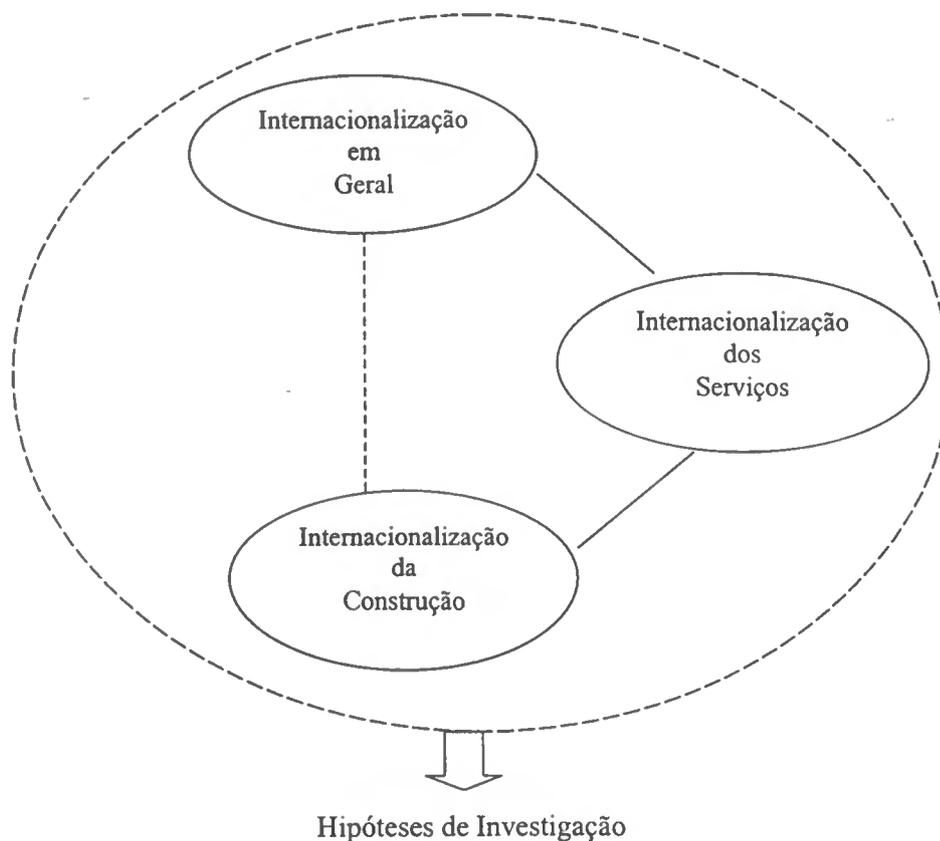
O objectivo deste trabalho é assim analisar o estado e as especificidades do processo de internacionalização do sector da construção, e em particular das grandes construtoras portuguesas. Mais especificamente, testar três hipóteses de investigação aplicadas a Portugal. A primeira relaciona dimensão e internacionalização; a segunda respeita às motivações de internacionalização e a terceira, às formas de entrada nos mercados externos.

## ii. Estrutura da tese

O trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte tem a ver com a revisão da literatura e apresentação das hipóteses de investigação e a segunda parte com o teste das hipóteses.

Na primeira parte, estudaremos no primeiro capítulo, o processo de internacionalização em geral. Estudaremos quais as motivações de internacionalização das empresas e verificaremos que o envolvimento internacional é um processo incremental, tornando-se a empresa, passo-a-passo mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais. Analisaremos igualmente quais os condicionantes que a empresa vai encontrar ao longo do seu processo de internacionalização e como é feita a escolha dos mercados externos e quais as formas de entrada que a empresa tem ao seu dispor conforme os seus objectivos, o compromisso de recursos, o risco e o potencial de benefícios esperado. No segundo capítulo, analisaremos a internacionalização das empresas de serviços. As características únicas dos serviços têm de ser consideradas quando se analisa o processo de internacionalização destas empresas. No terceiro capítulo, estudaremos a internacionalização das empresas de construção, analisados que são o processo de internacionalização em geral, mais virado para produtos, e a internacionalização dos serviços. Começaremos pelo panorama internacional do sector da construção, seguidamente analisaremos as suas especificidades e as das empresas e do seu processo de internacionalização. O quarto capítulo será dedicado à formulação de três hipóteses de investigação aplicadas a Portugal que serão testadas na segunda parte do trabalho.

Em termos esquemáticos a sequência da reflexão será a seguinte:



A segunda parte começa com o quinto capítulo, onde é feita uma caracterização estrutural do sector da construção em Portugal e onde enquadramos as empresas portuguesas no contexto externo. O sexto capítulo incidirá sobre os aspectos metodológicos do trabalho empírico. No sétimo será feito o teste às hipóteses formuladas na primeira parte. O oitavo capítulo será dedicado às conclusões a que chegámos com este trabalho e aos comentários finais.

**PRIMEIRA PARTE**  
**Revisão da Literatura**



A construção é uma actividade com características muito próprias que a distinguem da indústria transformadora. Um longo ciclo de produção, a dispersão geográfica, a utilização de mão-de-obra intensiva, as fortes implicações em actividades a montante e a forte dependência da política económica são alguns dos principais factores distintivos. Muitas vezes a empresa limita-se mesmo a gerir, com os seus conhecimentos técnicos e alvarás, uma panóplia de subempreiteiros que realizam todo o trabalho de produção. Cada obra é, geralmente, um caso particular, não existindo por consequência estandardização nem de produtos nem de produção.

A actividade da construção assemelha-se por vezes também à actividade de consultoria, por exemplo quando prestam serviços nas áreas da engenharia especializada, como sejam estruturas de barragens e pontes, fundações, geotecnia e aterros.

Assim, para percebermos a internacionalização das empresas de construção, começaremos por analisar a internacionalização em geral mais virada para produtos e seguidamente a internacionalização dos serviços.

Terminaremos esta primeira parte com a formulação de hipóteses de investigação aplicadas ao caso português.

## CAPÍTULO 1

### O processo de internacionalização das empresas

#### 1.1. Motivações da internacionalização

O que leva as empresas a internacionalizar as suas actividades? Que vantagens possuem as empresas para conseguirem competir com as empresas locais e ter sucesso? É a estas questões que procuraremos dar resposta neste capítulo, começando por analisar o porquê das empresas investirem no exterior, através de algumas das teorias do investimento directo estrangeiro (IDE). Mas a internacionalização desenvolve-se, normalmente, segundo um processo gradual, a empresa tende a utilizar primeiro formas de operação que envolvam menos risco e menor dispêndio de recursos humanos e materiais. Há portanto que estudar o comportamento das empresas antes da utilização do IDE nos mercados externos, o que iremos fazer com as teorias do processo de internacionalização.

##### 1.1.1. As Teorias do Investimento Directo Estrangeiro

Uma das mais importantes explicações do IDE é dada por Hymer-Kindleberger. As empresas investem nos mercados externos por dois motivos. Primeiro, porque os mercados são imperfeitos, as empresas não são homogéneas. As imperfeições do mercado podem ser criadas pelas seguintes razões: existência de economias de escala, na base de muitos mercados de oligopólio palco de actuação das multinacionais; factores relacionados com a

diferenciação dos produtos, processos ou marketing; pelas políticas governamentais especialmente a nível fiscal e factores únicos de mercado como sejam a detenção de patentes, as capacidades de gestão e organização e uma tecnologia superior. Segundo, porque as empresas estrangeiras possuem determinadas vantagens, a nível comercial, de *know-how*, tecnológico, ou a outro nível, que as faz superar o facto de serem estrangeiras. Assim, as empresas investem directamente no exterior quando possuem, e podem utilizar, certas vantagens que os seus competidores no país de destino do investimento directo não possuem, o que confere um carácter de monopólio no mercado à empresa estrangeira.

No entanto, é preciso mais para explicar a opção da empresa pela produção nos mercados externos. Deve haver vantagens de localização relacionadas com o preço dos *inputs*, os custos de transporte, a existência de barreiras que dificultem as importações e infra-estruturas adequadas.

Das teorias baseadas nas vantagens de localização, a teoria do Ciclo de Vida do Produto, desenvolvida por Vernon (1966), foi a mais importante. Vernon argumenta que as empresas são fortemente estimuladas pelo seu ambiente local e estão tão mais abertas a inovar quanto mais este for propício à criação de novas técnicas ou produtos. Para que a internacionalização ocorra, estas inovações têm de ser transferíveis para outras economias. Esta teoria foi originalmente desenvolvida para explicar os investimentos dos Estados Unidos na Europa e também em países de mão-de-obra barata (Buckley e Ghauri, 1993).

Esta teoria baseia-se na análise das três fases principais de desenvolvimento de um novo produto: lançamento, crescimento e maturidade. As principais premissas são as seguintes: existência de um monopólio tecnológico temporário fora das fronteiras nacionais; o

processo de produção é caracterizado por economias de escala; variação dos gostos com o rendimento; a circulação de informação pelos vários países é restrita e alteração das condições de produção e comercialização dos produtos no tempo. Podemos encontrar nesta teoria três fases distintas:

*1ª Fase - Fabricação num país desenvolvido e exportação para outros países desenvolvidos.* O elevado nível de rendimentos associado a uma procura muito exigente e sofisticada, e também o elevado custo associado à qualificação da mão-de-obra, estimulam a inovação. A proximidade de um grande e sofisticado mercado é fundamental para compensar os elevados custos envolvidos. As empresas exportam para outros países desenvolvidos, onde o produto ainda não é fabricado.

*2ª Fase – Investimento no exterior*

Aumenta o nível de estandardização e difusão do produto, provocando uma concorrência acrescida, ao mesmo tempo que a estabilização das técnicas produtivas faz baixar os custos de produção. Não é possível manter a produção num único país, devido aos custos do factor trabalho serem elevados, e assim procede-se ao investimento no exterior, nos países desenvolvidos onde a procura pelo produto aumentou. Se os benefícios em termos de produzir noutros países forem suficientes para cobrir os custos de transporte, a empresa pode mesmo abastecer o seu mercado interno a partir desses países.

*3ª Fase – Investimento em países menos avançados*

Vendo os benefícios destas operações, outras empresas começam a produzir e a exportar o produto. Estas empresas apenas imitam a empresa inovadora e frequentemente produzem nas mesmas localizações geográficas. A padronização é agora total, o que leva à quebra de

margens e à intensificação da concorrência. Os custos da mão-de-obra levam à deslocalização para países menos avançados, onde este factor é mais barato. A partir dos países onde realizou o investimento directo a empresa exportará para todo o mundo.

Em 1977 Vernon apresenta uma nova versão do Modelo do Ciclo de Vida. As multinacionais são classificadas de acordo com o seu estágio de desenvolvimento:

- Oligopólios baseados na inovação (*innovation-based oligopolies*). Estas empresas possuem um nível elevado de investigação e desenvolvimento (I&D) e um baixo nível de trabalhadores não qualificados. A introdução de novos produtos e melhorias nos já existentes são as formas utilizadas para criação de barreiras à entrada de novos concorrentes;
- Oligopólios maduros (*mature oligopolies*). O mercado é garantido pela introdução de barreiras à entrada ou pela exploração de economias de escala ou ainda pelo efeito da curva de experiência. As empresas tendem a criar alianças estabilizadoras;
- Oligopólios senescentes (*senescent oligopolies*). Acontecem quando há um enfraquecimento das barreiras à entrada, o que leva as empresas a entrar em novas áreas ou a transferir a produção para novas localizações com custos de produção mais baixos.

A teoria do ciclo de vida tornou-se menos adequada recentemente, devido ao aparecimento de investimentos não substitutivos de exportações e, nalguns casos, baseados directamente em mercados externos (Esperança, 1996:42)

Apesar de se poder questionar a validade do modelo para explicar o comportamento das modernas multinacionais, ele gerou muita da literatura empírica sobre *marketing* internacional (Buckley e Ghauri,1993).

Buckley e Casson (1976, 1979) argumentam que, devido às imperfeições dos mercados, é vantajoso para as empresas internalizarem as vantagens competitivas que possuem e, desta forma, expandirem as suas actividades por um ou mais mercados externos (teoria da internalização). Internalizar significa passar a desenvolver dentro da empresa uma actividade, intervir directamente nos mercados ou produzir os *inputs*, em vez de escolher a alternativa de recorrer a outras organizações.

A internalização de actividades da empresa pode ocorrer por várias razões: porque a produção demora tempo e a provisão dos *inputs* necessários implica que haja um controlo do mercado; permite discriminar o preço; favorece a concentração do poder de mercado; evita os problemas das transacções sobre conhecimento e informação; permite reduzir a incerteza nas transacções, uma vez que estas se realizam entre unidades da mesma empresa e, permite ainda um maior controlo das actividades internacionais.

As empresas deverão fazer uma análise marginal de cada mercado, ponderando os custos e benefícios e irão internalizar mercados até que os custos de uma nova internalização excedam os benefícios (Buckley 1987:19).

A escolha dos mercados de actuação implica, por parte da empresa, informação sobre os seguintes factores (Buckley e Casson, 1979): específicos da indústria, como a natureza do produto e a estrutura do mercado externo; específicos da região, como o custo dos factores,

a existência de matérias primas e subsidiárias e a distância geográfica e social entre regiões; específicos do país, como sejam o enquadramento político e fiscal e específicos da empresa como a capacidade da sua gestão.

Em 1977 Dunning apresenta a Teoria Eclética, que identifica três tipos de vantagens da empresa que a podem levar a investir directamente no estrangeiro:

Vantagens específicas da empresa, são vantagens que a empresa tem, pelo menos temporariamente, de forma exclusiva, e que lhe concedem uma superioridade sobre os seus competidores nos mercados externos. Essas vantagens são normalmente activos, geralmente activos intangíveis como tecnologia, economias de escala, diferenciação, recursos humanos, etc., não acessíveis, pelo menos por algum tempo, aos seus concorrentes;

Vantagens de Internalização, é mais vantajoso para a empresa, devido às imperfeições dos mercados, explorar as vantagens específicas em vez de tentar transaccioná-las, conforme proposto por Buckley e Casson (1976, 1979);

Vantagens de Localização, são as vantagens que determinada localização apresenta, como por exemplo: apoio governamental, recursos naturais, o custo dos factores, designadamente do factor trabalho, a proximidade dos mercados finais, o desenvolvimento tecnológico, etc.

Este corpo teórico também se designa como paradigma OLI – Ownership, Localization, Internalization advantages. A empresa terá vantagem em localizar a sua produção onde possa conjugar estas três vantagens em simultâneo. O quadro 1.1 resume as vantagens da empresa em investir directamente no estrangeiro.

**Quadro 1.1.** Vantagens do Investimento Directo no Estrangeiro

Vantagens específicas (O)	Vantagens de Localização (L)	Vantagens de Internalização (I)
Propriedade tecnológica	Diferenças de preços nos <i>inputs</i>	Redução da incerteza
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos <i>inputs</i>	Controle da oferta, em quantidade e qualidade
Diferenciação	Custos de transporte e comunicação	Controle dos mercados
Dotações específicas: recursos humanos, capitais, organização	Distância física, língua e cultura	Possibilidade de acordos
Acesso aos mercados, factores e produtos	Distribuição espacial de <i>inputs</i> e de mercados	Internalização das externalidades
Experiência anterior		Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Dunning, 1981 citado por Mucchielli (1991) (Adaptado)

A teoria eclética é reavaliada por Dunning em 1995, fruto do “advento do capitalismo de alianças” em contraposição ao “capitalismo hierárquico”. Os acontecimentos recentes, as mudanças sistémicas a nível tecnológico e político, como sejam os avanços das telecomunicações e a queda do planeamento central na Europa de Leste e China (Dunning, 1995:461), fizeram emergir uma nova forma de capitalismo, baseada em alianças, o capitalismo de alianças.

Esta nova forma de capitalismo é acompanhada por uma reorganização das actividades das empresas, tais como (Dunning, 1995): desinternalização das suas actividades ao longo da cadeia de valor, especialização e cooperação inter-empresas; aumento das alianças entre empresas de diferentes países devido ao aumento dos custos em I&D e à rápida obsolescência da tecnologia e ainda a estratégias de redução de custos.

Outros factores têm contribuído para o crescimento da cooperação entre empresas (Dunning, 1995:471):

1. Crescimento da importância na economia mundial das pequenas e médias empresas mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças que ocorrem;
2. Crescimento de "clusters" espaciais que concentram actividades e empresas especializadas em determinadas especialidades, por exemplo em alta tecnologia;
3. Crescimento das redes industriais.

As alterações na economia mundial têm implicações na teoria Eclética (Dunning, 1995:473). As vantagens específicas da empresa precisam de ser alargadas para ter em conta, de forma explícita, os custos e benefícios derivados das relações e transacções inter-empresas (nos mercados domésticos e externos), especialmente aquelas que derivam das alianças estratégicas e redes. O conceito de vantagens derivadas da localização precisa de pesar mais os seguintes factores: existência de pólos de desenvolvimento de empresas, a necessidade crescente para a integração espacial das actividades económicas cada vez mais complexas e em mais rápida mudança, as condições sob as quais as alianças competitivas inter-firmas podem florescer e ao papel das autoridades nacionais e regionais. A incorporação de alianças externas na teoria da internalização não apresenta problemas, que não de ordem semântica (Dunning 1995:473). Os acordos cooperativos constituem um meio de redução das falhas de mercado, contudo existem certos benefícios que apenas se podem obter através de um controlo total das actividades.

Williamson (1981), na sequência do trabalho de Coase (1937), desenvolve a teoria dos custos de transacção, em que a unidade base de análise são as transacções. Vários factores podem determinar os custos de transacção, ou seja, os custos associados à pesquisa,

negociação e controlo dos parceiros comerciais (Esperança, 1996). Em primeiro lugar, o comportamento humano, que possui dois elementos fundamentais na sua actuação: racionalidade limitada e oportunismo. A conjugação destes dois aspectos faz com que os contratos sejam incompletos pela racionalidade limitada, e pelo oportunismo pouco credíveis. Assim, as transacções devem assim ser organizadas para permitirem a ultrapassagem destes obstáculos. Em segundo lugar, a especificidade dos activos a serem transaccionados. Podem ou não ser empregues em usos alternativos, ou por diferentes utilizadores, sem perda de produtividade?

A conjugação destes factores, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos activos a serem transaccionados, cria uma situação em que os custos de transacção podem ser tão elevados que é vantajoso para a organização substituir o mercado de actuação e organizar a alocação dos recursos internamente.

Apesar do interesse das teorias anteriores, é possível encontrar nelas, de um modo geral, algumas limitações. A primeira tem a ver com o facto de explicarem o investimento directo, mas dedicarem pouca atenção a outras formas de internacionalização. A segunda é que investigam os motivos do investimento mas dizem pouco sobre a importância da aprendizagem dos mecanismos de internacionalização que se desenvolve ao longo do tempo. A terceira, é de que se trata de teorias viradas para explicar o processo de internacionalização de grandes empresas, mas pouco dizem sobre as de pequena e média dimensão (excepto Dunning, 1995 com a reavaliação da teoria eclética). Assim, no próximo ponto vamos estudar as teorias do processo de internacionalização.

### 1.1.2. As Teorias do Processo de Internacionalização

As teorias do investimento directo estrangeiro centram-se no processo de desenvolvimento de empresas multinacionais, designadamente dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Japão, que se encontram numa fase adiantada de implantação no exterior. As actividades internacionais das empresas não se resumem ao investimento directo, constituindo esta forma de operação internacional uma das possibilidades de actuação nos mercados externos. Torna-se assim necessário saber os motivos que as levaram a internacionalizar as suas actividades antes da utilização do investimento directo no estrangeiro.

#### 1.1.2.1. As Teorias

Num estudo sobre a internacionalização de quatro empresas suecas, Johanson e Wierdersheim-Paul (1975), encontraram um processo gradual de mudanças incrementais. A empresa evolui de uma situação em que não tem actividade exportadora regular, passa a exportar através de agentes, estabelece uma subsidiária de vendas e chega ao estabelecimento de uma filial produtiva no exterior. Os fluxos de informação entre a empresa e o mercado são fundamentais neste processo e a distância cultural entre unidades da empresa espacialmente separadas é chamada distância psicológica.

A distância psicológica tem a ver com os factores que causam distúrbios nos fluxos de informação entre a empresa e o mercado e podem ser diferenças: linguísticas; nos sistemas políticos; culturais; educacionais ou de desenvolvimento industrial (Johanson e Vahlne, 1977). A distância psicológica pode ser subdividida em (Luostarinen, 1979):

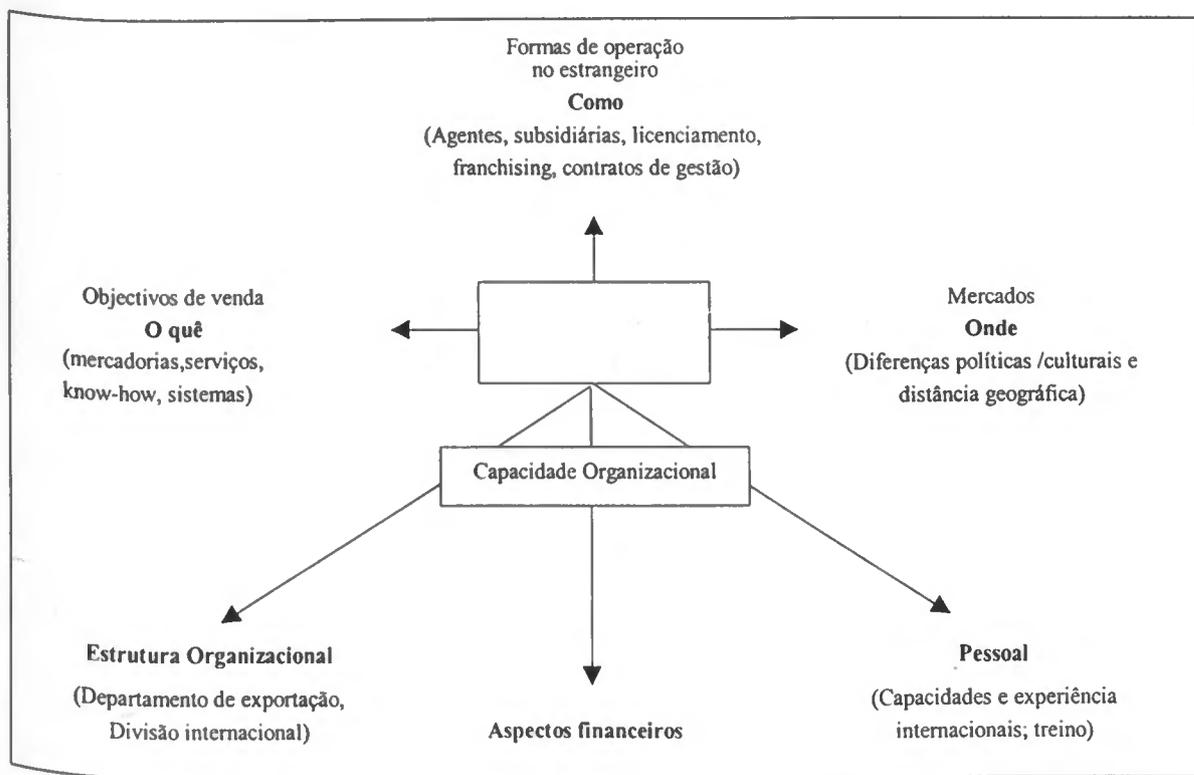
- *Distância física*, que é a distância geográfica entre dois países. O conhecimento entre países geograficamente distantes é geralmente diminuto, constituindo um obstáculo para as empresas. Por outro lado, quanto maior a distância, mais recursos têm de ser despendidos para a obtenção de informação sobre esses mercados;
- *Distância cultural*, que é definida como o conjunto de factores que criam, por um lado a necessidade de conhecimento e, por outro, barreiras ao fluxo de conhecimento entre o país de origem e os mercados alvo (Luostarinen, 1979: 131,132);
- *Distância económica*, que existe quando as economias dos dois países são diferentes. Quanto maior é a pujança económica, e portanto a distância em favor do país alvo, maior é a força que atrai a empresa a actuar nesse mercado. Por outro lado, quanto maior a distância económica em desfavor do país de destino, menos atractivo se torna esse destino.

Internacionalização refere-se quer a uma atitude da empresa perante actividades no exterior, quer a actuais actividades levadas a cabo no exterior. Existe uma relação estreita entre atitudes e comportamento actual. As atitudes são as bases para decisões de internacionalização e as actividades internacionais influenciam as atitudes. O processo de internacionalização é assim uma interacção entre atitudes e comportamento actual (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975:17). O termo internacionalização é correntemente utilizado como sendo o “processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”. É nesta óptica que, quer Johanson e Vahln(1977) quer Luostarinen(1979), o utilizam. A internacionalização deve, no entanto, ser tratada nas suas duas vertentes, isto é, não só no desenvolvimento das operações no exterior (*outward internationalization*) mas também deve considerar as influências que a empresa recebe do exterior (*inward internationalization*) (Welch e Luostarinen,1988). Existe uma interdependência entre estas

duas actividades (*inward-outward*). Muitas empresas são internacionais devido a esta interligação, ou seja, o sucesso nas actividades no exterior (*outward*) está dependente parcialmente das influências que recebe do exterior, por exemplo, enquanto importador (*inward*).

Welch e Luostarinen (1988) apresentam um modelo com as várias dimensões da internacionalização, como se explicita na Figura 1.2.

Fig. 1.2. Dimensões da Internacionalização

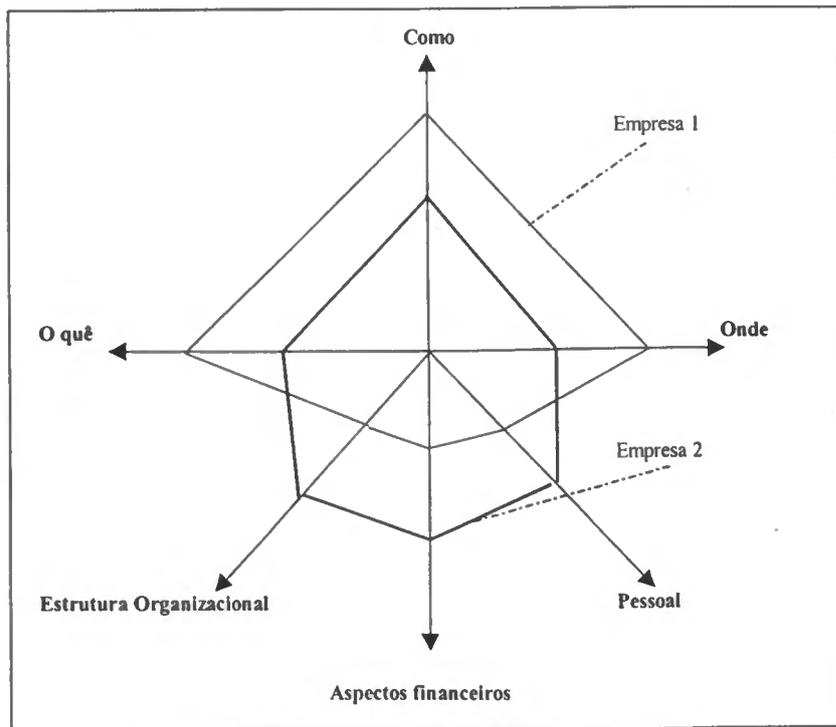


Fonte: Welch e Luostarinen, 1988

O modelo permite visualizar o que é necessário para a internacionalização da actividade. A empresa deve decidir em que mercados operar (onde), os meios que vai utilizar para a penetração no mercado (como), e o que pretende vender (o quê). O sucesso da estratégia de

internacionalização da empresa dependerá em grande parte das suas capacidades em termos de estrutura organizativa, da sua capacidade financeira e dos seus recursos humanos. Pelo exame destas seis dimensões, é possível ter uma visão sobre o estado do processo de internacionalização de uma dada empresa, permitindo por conseguinte a comparação com outras. Um exemplo é apresentado na figura 1.3. Da comparação resulta que a empresa 1 foi mais longe que a empresa 2 nas suas actividades nos mercados externos, no entanto o seu desenvolvimento interno para suportar essas actividades está mais atrasado que na empresa 2 (Welch e Luostarinen,1988).

Fig. 1.3. Hipotética comparação entre empresas



Fonte: Welch e Luostarinen,1988

No entanto, as empresas perceberam que a globalização exige cooperação com empresas estrangeiras, i.e., diferentes tipos de alianças estratégicas e redes de empresas (Luostarinen,

1994). Assim, segundo Simões(1997) uma outra dimensão deve ser acrescentada ao modelo e que é a “capacidade de gerir relações cooperativas internacionais”.

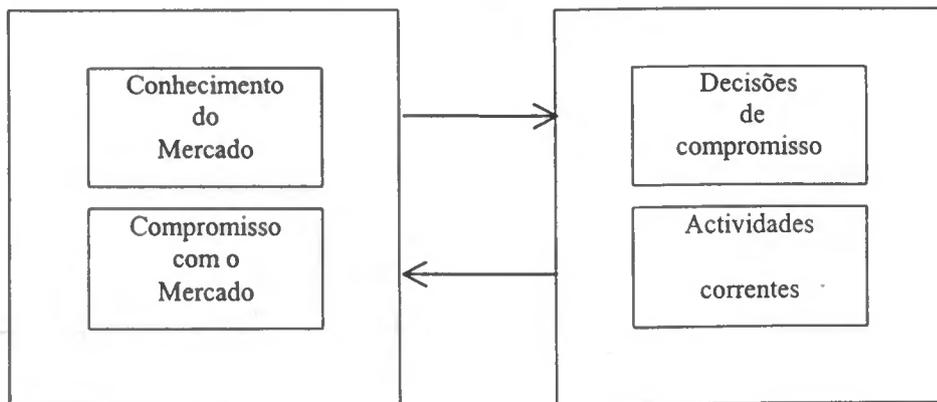
O estudo sobre a internacionalização das quatro empresas suecas mostra que a empresa se desenvolve primeiramente no seu mercado doméstico e que a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. A falta de conhecimentos e recursos são os obstáculos mais importantes. Estes obstáculos são reduzidos através da tomada de decisões incrementais e através do processo de aprendizagem sobre os mercados e operações externos. À medida que o risco percebido diminui e que um processo de internacionalização é estimulado pela necessidade de ganhar o controlo sobre as suas actividades externas, a empresa começa a exportar para países próximos ou similares em que as práticas do negócio são melhor conhecidas. Numa primeira fase, a empresa começa por vender através de agentes, uma vez que esta decisão envolve uma menor necessidade de recursos, seguidamente expande-se em etapas com crescente envolvimento de recursos.

Um refinamento deste trabalho é apresentado por Johanson e Vahlne (1977). Desenvolvem um modelo para o processo de internacionalização da empresa baseado em observações empíricas dos seus estudos na Universidade de Uppsala. Estudaram o processo de internacionalização, investigando a evolução do conhecimento dos mercados externos e do processo de envolvimento nesses mercados. A internacionalização é também aqui vista como um produto de uma série de decisões incrementais. Decisões tomadas numa determinada altura afectam as fases seguintes do processo de internacionalização. O processo de tomada de decisão depende da experiência anterior da empresa.

Depois deste estudo, as noções de compromisso com o mercado e conhecimento do mercado entram na literatura como elementos chave da internacionalização (Ghauri,1999:143).

O modelo apresentado é considerado dinâmico uma vez que o produto de uma decisão é considerada o *input* para a próxima. Sugere que o presente estado de internacionalização é um importante factor explicativo dos estados subsequentes. É assumido que a empresa procura crescer e manter o risco a níveis considerados reduzidos. Estes objectivos influenciam a tomada de decisões a todos os níveis. O estado de internacionalização por conseguinte, afecta as oportunidades e risco percebidos, que por sua vez afectam decisões de compromisso e actividades correntes (fig. 1.4).

Fig. 1.4. O mecanismo básico de internacionalização- aspectos estáticos e dinâmicos



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977 : 37

O compromisso com o mercado é composto por dois factores: a quantidade de recursos envolvidos e o grau de empenhamento. Este pode ser definido como a falta de uso alternativo para esses recursos. Um outro aspecto, o conhecimento do mercado, vai condicionar as decisões de compromisso com o mercado e pode variar com o tempo. O

conhecimento experimental é neste contexto o mais crítico e não pode ser obtido de outro modo. O conhecimento é considerado um recurso e conseqüentemente quanto melhor o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos são os recursos e maior o compromisso com o mercado. O compromisso com o mercado e o conhecimento do mercado são os aspectos estáticos. Os aspectos dinâmicos são as decisões de comprometimento e as actividades correntes. Este modelo ficou conhecido mais tarde como o modelo de internacionalização de Uppsala.

As actividades correntes são a primeira fonte de experiência das empresas. Essa fonte de experiência pode ser obtida através da contratação de pessoal com experiência ou através de aconselhamento .

As decisões de comprometimento dependem das alternativas possíveis e são baseadas na percepção de problemas ou oportunidades no mercado. Esses problemas ou oportunidades por sua vez dependem da experiência da empresa e do mercado.

Este modelo pressupõe uma “aproximação por etapas”, onde a empresa começa por penetrar em mercados onde a distância psíquica é menor, e gradualmente aumenta o seu grau de compromisso com o mercado externo em consequência da acumulação de conhecimento que vai tendo sobre ele (Simões e Biscaya 1997).

Um outro modelo dinâmico do processo de internacionalização é proposto por Luostarinen (1979). Nele são analisadas três componentes distintas do processo: produtos, operações e mercados- estratégia POM. São as transformações que ocorrem nestas três variáveis que fornecem um modelo dinâmico da internacionalização. Existe uma estratégia de

desenvolvimento para produtos (tipos de produtos), operações (modos de operação) e mercados (mercados penetrados).

As empresas começam pelos produtos tangíveis, seguidamente vão introduzir serviços relacionados com esses produtos e depois os sistemas (projectos chave-na-mão, *franchising* e co-produção). A esta evolução dos produtos corresponde um desenvolvimento gradual das formas de operação nos mercados externos, começando por operações de marketing sem investimento directo (exportação de produtos, serviços e *know-how*), passando depois a operações com investimento directo (subsidiárias de promoção de vendas e filiais comerciais). Também relativamente às operações produtivas, a empresa começa por operações sem investimento directo (licenciamento, *franchising*, subcontratação e operações chave na mão) passando depois para formas de operação com investimento directo (subsidiárias de montagem e produção). Relativamente aos mercados de actuação este gradualismo também acontece, iniciando as empresas a sua actuação em mercados próximos e alargando-a a mercados cada vez mais distantes.

#### 1.1.2.2. As Fases do Processo de Internacionalização

Os estudos empíricos sobre o modo de internacionalização de empresas nórdicas apresentados (Johanson e Wierdersheim-Paul,1975; Johanson e Vahlne,1977 e Luostarinen,1979) mostram que, à medida que as empresas aumentam o seu nível de envolvimento internacional, tendem a modificar os métodos utilizados para actuar nos mercados externos. Estes estudos mostram que esta mudança surge, geralmente, no sentido de um envolvimento gradual nesses mercados. O processo de internacionalização é pois

incremental, ou seja, as empresas utilizam primeiro as formas de operação que envolvem menos risco e menos dispêndio de recursos, e à medida que vão tendo maior conhecimento dos mercados externos vão-se envolvendo em formas de operação com mais risco e com maior dispêndio de recursos.

O quadro 1.2 apresenta as etapas do processo de internacionalização propostas por vários autores de acordo com este incrementalismo.

**Quadro 1.2.** Etapas do processo de internacionalização segundo vários autores

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Luostarinen (1979)	Jarillo e Martinez (1991)	Buckley e Brooke (1992)	Root (1994)
1.Sem actividade exportadora regular	1.Fase inicial	1.Exportação ocasional	1.Negócio doméstico	1.Exportação indirecta/ad hoc
2.Exportação através de agentes	2.Fase de desenvolvimento	2.Exportação experimental	2.Exportação e licenciamento	2.Exportação activa e/ou licenciamento
3.Filial comercial no exterior	3.Fase de crescimento	3.Exportação regular	3.Algum investimento no estrangeiro	3.Exportação activa, licenciamento e investimento na produção no exterior
4.Filial produtiva no exterior	4. Fase de maturidade	4.Filial comercial no exterior 5.Subsidiária de produção no exterior	4.Investimento no estrangeiro	4.Marketing e produção à escala global

Fonte: Elaboração própria com base na leitura dos trabalhos indicados.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), distinguem quatro etapas no processo de internacionalização. Cada etapa significa um envolvimento crescente de recursos e leva a um progressivo aumento do conhecimento do mercado. Na primeira etapa, a empresa não faz nenhum compromisso em termos de recursos e tem falta de canais de informação regular de/e para o mercado. Na segunda etapa, a empresa já tem canais de informação para o mercado, através dos quais recebe informação regular. Significa também um certo

compromisso de recursos. A terceira etapa implica um controlo dos canais de informação do mercado, permitindo dirigir o tipo e quantidade de informação do mercado para a empresa e um maior compromisso de recursos. A quarta etapa significa um ainda maior envolvimento de recursos.

Apesar de ser bastante difícil ter uma demarcação clara entre as quatro etapas, e de as empresas poderem saltar uma ou mais dessas etapas, elas explicam a atitude e comportamento das empresas no seu processo de internacionalização (Ghauri,1999).

A fase inicial é um período crítico para a organização uma vez que a sua experiência internacional é reduzida (Luostarinen,1979). O mercado externo é encarado como um prolongamento do seu mercado interno. O primeiro produto a ser comercializado no mercado externo é um bem físico. É utilizada uma operação de *marketing* que não envolva investimento directo recorrendo-se à exportação indirecta ou directa. O primeiro mercado de actuação será um país geográfica ou culturalmente próximo, ou seja, com uma reduzida distância psicológica.

A fase de desenvolvimento é de transição, iniciando a empresa a introdução de serviços nos mercados externos e passando a investir directamente em operações de *marketing*. A empresa passa a actuar em países mais distantes, pois o conhecimento dos mercados externos aumenta, diminuindo o grau de incerteza.

Na fase de crescimento da internacionalização, conjuntamente com os bens e serviços, a empresa passa a introduzir sistemas nos mercados externos. Além de operações de *marketing*, a empresa passa a utilizar operações de produção que não envolvem investimento directo. A empresa actua em mercados cada vez mais distantes, com maior distância psicológica, para, principalmente, diversificar os riscos e para aumentar as vendas.

Na fase de maturidade, a empresa começa a vender *know-how* nos mercados externos. A empresa realiza operações de produção com investimento directo, sinónimo do seu

avanzado estado de internacionalização. A empresa passa a actuar em mercados longínquos.

Nem sempre se segue este padrão tradicional do processo de internacionalização. O estudo de Luostarinen(1979) demonstrou também que 40% das empresas analisadas instalaram unidades produtivas em países onde não possuíam experiência anterior.

Normalmente, a expansão internacional das empresas não é resultado de uma estratégia cuidadosamente planeada, sendo mais consequência de um processo de decisões incrementais de ajustamento às condições da empresa e do mercado envolvente (Jarillo e Martinez,1991). Como resultado, a empresa vai instalando fora das suas fronteiras as actividades da cadeia de valor que estão mais próximas do cliente final, e vai avançando o seu processo de internacionalização no sentido inverso dessa mesma cadeia (fig.1.5).

Fig. 1.5. Internacionalização progressiva das distintas actividades da empresa



Fonte: Jarillo e Martinez, 1991 : 73

Para Jarillo e Martinez (1991) as etapas do processo de internacionalização são cinco:

Na primeira etapa - *exportação ocasional* - a empresa responde a pedidos vindos do exterior, não tendo encarado ainda o mercado externo como um mercado a explorar. Pouca coisa muda na empresa, é como se fosse mais uma venda no mercado interno. Na segunda

etapa - *exportação experimental* - a empresa decide iniciar o processo de expansão internacional, não estando à espera de qualquer pedido vindo do exterior. É ela que procura o mercado externo. Utiliza normalmente nesta fase intermediários locais para comercializar os seus produtos. Na terceira etapa - *exportação regular* - como obteve resultados na fase anterior, a empresa resolve comprometer mais recursos e já reserva uma parte da sua produção para exportação, ao contrário da fase anterior em que basicamente exporta o excesso de produção. Tem já um número estável de clientes, e começa a criar um departamento de exportação. Pode operar com agentes pagos à comissão ou com distribuidores exclusivos. Na quarta etapa - *estabelecimento de filial de vendas* - a empresa já consolidou a sua posição no mercado da exportação, deve decidir se continua a exportar directamente do seu país ou via intermediários, ou então se estabelece uma filial comercial no país de destino. Esta etapa envolve para a empresa um grande dispêndio de meios humanos e financeiros. A quinta etapa - *estabelecimento de subsidiária de produção* - pode considerar-se a última etapa do processo de internacionalização da empresa e, uma vez terminada, o início de uma nova era como empresa multinacional (Jarillo e Martinez 1991:76).

Interessa saber o que acontece na empresa em termos organizativos quando passa uma etapa do desenvolvimento das suas operações internacionais. Nesse sentido, Buckley e Brooke (1992) apresentam o conceito de "limiar" (*threshold*), ponto a partir do qual a empresa precisa de renovar o seu sistema de gestão. O sistema existente já não pode suportar o negócio que se desenvolve após a passagem desse limiar. Os limiares identificados são três: a passagem do negócio doméstico para a fase em que a exportação é uma parte importante do negócio; a passagem da fase de exportação e licenciamento para a

fase de algum investimento no estrangeiro; a passagem da fase de algum investimento no estrangeiro para a fase em que é dependente dele.

A sequência das etapas apresentadas por estes autores também não é inevitável. Podem saltar-se etapas e podem haver recuos.

O processo de internacionalização para Root (1994) desenvolve-se ao longo de quatro etapas. Na primeira etapa há um pequeno empenhamento nos mercados externos. A segunda etapa implica um esforço de penetração nos mercados externos através de agentes ou subsidiárias de exportação, sendo o negócio internacional visto aqui como um negócio separado do mercado doméstico. O esforço de penetração nos mercados externos já envolve na terceira etapa a manufactura em alguns países, combinado com exportação e/ou licenciamento noutros. Na última etapa “múltiplos mercados nacionais são servidos por múltiplas fontes nacionais” (Root 1994 :40).

Como podemos constatar, existem muitas semelhanças entre as etapas do processo de internacionalização propostas pelos vários autores. As principais diferenças estão no número de etapas proposto e na descrição que é feita de cada etapa. O processo começa geralmente pela exportação e na última etapa a empresa já utiliza formas de operação com investimento directo. A principal preocupação dos vários autores é a descrição das características da empresa em cada etapa e no que acontece à empresa na, e para a, transição entre etapas.

Os modelos de etapas do processo de internacionalização têm sido alvo de várias críticas. Entre elas, as de Anderson(1993) frisando que os modelos não incorporam conceitos

fornecidos pela teoria dos custos de transacção e pela teoria eclética, ainda que estas possam ser mais relevantes em etapas mais avançadas do processo de internacionalização. Mais, os modelos têm uma certa falta de poder explicativo, uma vez que não explicam o porquê do processo e a razão de se dar um passo em vez de outro.

Convém agora , após a análise das teorias do processo de internacionalização, fazer uma breve síntese da análise efectuada:

Em primeiro lugar pode concluir-se que a internacionalização é um processo gradual. As empresas ao internacionalizarem as suas actividades vão utilizando, primeiro, formas de operação que envolvem menos recursos ou menos riscos, ou ambas. À medida que vão tendo contacto com os mercados externos vão envolvendo recursos de forma crescente. Em segundo lugar, iniciam a sua actividade por mercados próximos psicologicamente e depois estendem a suas actividades a mercados mais distantes. Em terceiro lugar, a internacionalização é um processo de aprendizagem contínuo. A empresa ao iniciar este processo possui uma experiência diminuta, implicando isto decisões de avançar de forma incremental. Em quarto lugar, a internacionalização deve ser tratada nas suas duas vertentes: exterior e interior. Esta última pode influenciar o sucesso da empresa nas suas actividades no exterior. Por último, apesar de os modelos apresentarem etapas sequenciais, não é inevitável a progressão entre elas. Podem saltar-se etapas ou até pode haver recuos, se a empresa concluir que o mercado perdeu a sua atractividade, ou que a etapa onde se encontra não é a mais indicada.

## 1.2. Condicionantes do processo de internacionalização

As empresas no início e no decurso do seu processo de internacionalização, vão encontrar uma série de obstáculos, muitas vezes relacionados com o dar um salto no desconhecido, que devem estar preparadas para ultrapassar.

Estes obstáculos podem ser financeiros, comerciais, logísticos, culturais e legais (Jarillo e Martinez, 1991). Dentro dos obstáculos financeiros, encontramos a falta de créditos à exportação, o risco de câmbio, os diferentes sistemas financeiros e a própria capacidade financeira ou de endividamento da empresa. Os obstáculos comerciais mais habituais são o desconhecimento das oportunidades de negócios, o acesso a clientes potenciais e à informação sobre a estrutura dos mercados alvo, a imagem dos produtos e o domínio das redes de distribuição. Como dificuldades logísticas, podemos encontrar os custos de deslocação para a exploração de mercados, os custos de fretes e os custos de coordenação e controlo. Como obstáculos culturais temos a língua, os gostos e costumes, as tradições, os modos de gestão e os hábitos de trabalho. Nas dificuldades legais temos as barreiras aduaneiras e não aduaneiras e as restrições ao investimento directo estrangeiro e os sistemas jurídicos em geral.

Simões (1997:161-165) considera três grupos de factores: condicionantes internos à empresa, relacionais e externos à empresa.

Nos condicionantes internos à empresa podemos encontrar a dimensão, a experiência internacional já adquirida, a capacidade de concepção e diferenciação dos produtos, a capacidade de gestão e a dimensão dos recursos mobilizáveis.



A falta de dimensão implica falta de recursos quer humanos, quer financeiros para a selecção de mercados, identificação de parceiros locais, etc. Mas a dimensão não é uma barreira à exportação, apenas as empresas mais pequenas podem encontrar mais dificuldades. Calof (1993) ao analisar o impacto da dimensão na internacionalização chegou às seguintes conclusões: a dimensão da empresa não parece constituir um obstáculo à exportação; a exportação em percentagem das vendas parece ser maior nas pequenas que nas grandes empresas e que as pequenas empresas tendem a servir menos mercados que as grandes empresas. A experiência internacional já adquirida condiciona a evolução dos trajectos. Esta começa a desenvolver-se no mercado doméstico, designadamente com as relações com filiais de empresas multinacionais implantadas. A capacidade de concepção e diferenciação dos produtos constitui um elemento decisivo na apreciação internacional das empresas. A capacidade de gestão limita muitas vezes a vontade das empresas se internacionalizarem. Sistemas organizacionais insuficientemente desenvolvidos dificultam o controlo e coordenação das actividades desenvolvidas no exterior. A dimensão dos recursos mobilizáveis limita as possibilidades de expansão em vários planos: número de mercados alvo, modos de entrada, formas de operação e acção comercial.

As condicionantes relacionais, têm a ver com a capacidade da empresa estabelecer redes de comunicação, quer a montante quer a jusante. Através do estabelecimento de relações, a empresa consegue adquirir conhecimentos e experiência, permitindo construir uma teia de contactos, que possibilitem a diminuição da distância psicológica e da rigidez lateral ( a rigidez dos gestores que colocam obstáculos à mudança impondo resistência a processos que envolvam alterações no comportamento tradicional da empresa (Luostarinen, 1979)).

Nas condicionantes externas à empresa, encontramos: as características dos produtos como o peso, volume e perecibilidade que podem limitar o espaço geográfico de expansão da empresa; as forças competitivas da indústria, que levam as empresas a definir nichos de mercado e que podem actuar como estímulo à internacionalização, no caso do mercado doméstico ser demasiado exíguo; a situação político- económica dos países alvo, que pode, consoante os casos, funcionar como um estímulo ou barreira à internacionalização; as possibilidades de evolução dos mercados, podem também funcionar como estímulo ou barreira à internacionalização e as condições oferecidas pelo país de origem, como sejam o apoio à internacionalização, o tecido industrial de apoio e a imagem do país.

A estratégia que cada empresa utiliza nos mercados externos é pois condicionada por uma série de factores. Condicionantes de ordem interna como os recursos, quer humanos quer materiais, que se conseguem libertar para esse processo, bem assim como o grau de conhecimento e experiência que se tem dos e nos mercados externos. Condicionantes relacionais que têm a ver com a capacidade da empresa interligar com o seu meio envolvente, como sejam a sua capacidade de constituição de alianças e inserção em redes de empresas. Por fim, condicionantes externos, principalmente as características dos produtos fabricados e/ou comercializados, as forças competitivas da indústria, a situação dos países de destino e os apoios e imagem do país de origem.

### 1.3. A escolha dos mercados externos e formas de entrada

Uma das mais árduas tarefas com que se depara a empresa que pretende internacionalizar as suas actividades, diz respeito à escolha dos mercados onde actuar e onde tem vantagens competitivas. Ultrapassada que seja esta tarefa, uma outra se levanta. Que forma(s) de operação utilizar?

#### 1.3.1. A escolha dos mercados externos

As empresas devem começar a sua expansão internacional pelos países vizinhos, devido à proximidade física, à poupança em fretes e custos de logística, ou então, pelos países que oferecem o maior mercado potencial (Jarillo e Martinez, 1991).

A proximidade pode ser psicológica devido a factores como a língua, os costumes, as tradições, a educação e as práticas comerciais. A distância psicológica é tão importante como a distância física, sendo-o ainda mais para as empresas mais pequenas, uma vez que estas têm mais dificuldades no recrutamento de quadros qualificados que tenham o à-vontade necessário para lidar com outras culturas, outras tradições, outras práticas comerciais, outros idiomas, etc.

As empresas que querem operar no exterior precisam saber em que mercados vender, que produtos oferecer e que preços praticar. Para tal, as empresas têm que pesquisar os mercados externos, tarefa não só complicada como também dispendiosa. Se esta tarefa

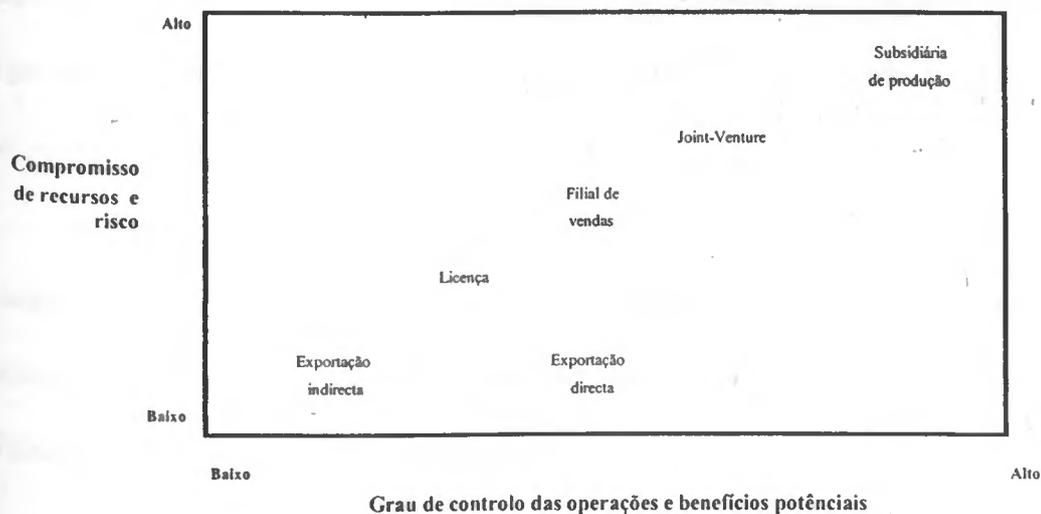
pode estar ao alcance de algumas empresas de dimensão considerável, já para pequenas e médias empresas esta pesquisa torna-se extremamente difícil, pelo que terão de recorrer a mecanismos alternativos de obtenção de informações. O recurso às organizações governamentais, às Câmaras de Comércio, às Instituições Bancárias, às Representações Diplomáticas nos diversos países, a Feiras Internacionais, entre outras, podem ser essa alternativa.

Depois da recolha de informação sobre os mercados alvo, é necessário analisá-la por forma a saber das reais possibilidades de entrada. É também necessário saber a que mercados a empresa se deve dirigir, de maneira a não se dispersar demasiado (ainda que alguma dispersão minimize os riscos) e com isso desperdiçar recursos que pode concentrar nuns poucos e assim ter maiores possibilidades de êxito.

### 1.3.2. As formas de entrada nos mercados externos

As empresas têm várias possibilidades de operação nos mercados externos, e têm de decidir qual ou quais as formas de entrada que vão utilizar consoante os mercados, os objectivos da empresa, o compromisso de recursos, o risco e o potencial de benefícios esperado (Fig. 1.6).

Fig. 1.6. Estratégias de entrada e operação nos mercados externos



Fonte: Jarillo e Martinez 1991, : 92

De entre as várias formas de entrada, as que iremos abordar de seguida, são a exportação, a filial comercial, a *joint-venture* e a filial produtiva, uma vez que são aquelas que poderão ter relevância para o sector de construção atendendo às características próprias do sector e dos produtos. Não fará pois muito sentido analisarmos formas de entrada como o licenciamento e o *franchising*, quando, por exemplo, a maioria dos produtos da construção são à medida e únicos. Teremos oportunidade mais à frente de analisar em profundidade as especificidades deste sector e das empresas.

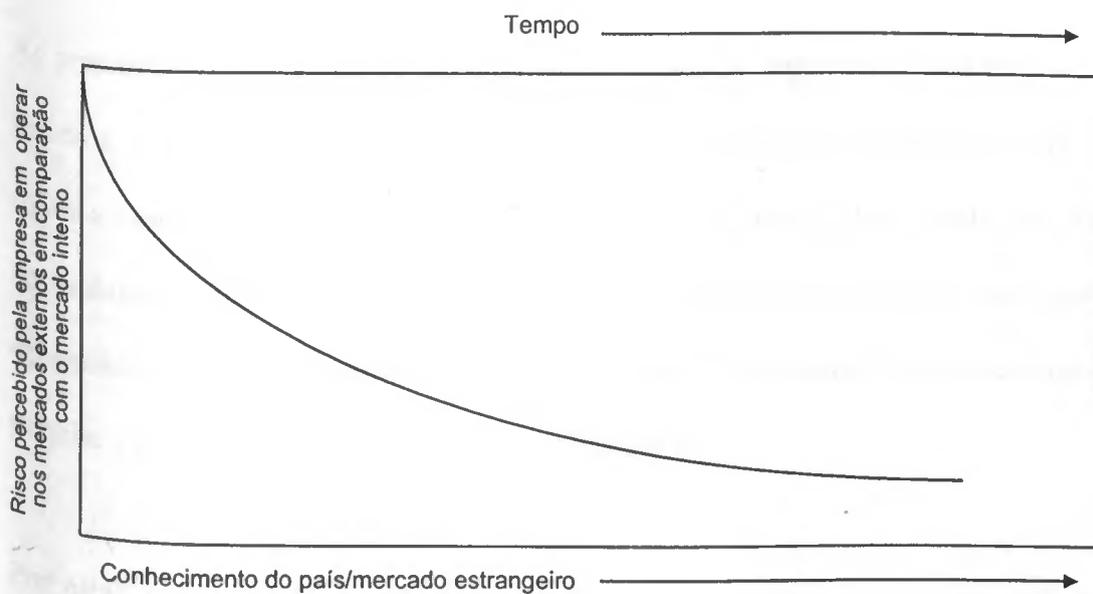
### 1.3.2.1. Exportação

A exportação implica a produção de um bem no país de origem e a sua comercialização num outro país.

Ao iniciar a sua actividade internacional, a empresa tem, segundo Root(1994 :73), de ultrapassar ansiedades sobre as suas capacidades de competir nos mercados externos. A sua preocupação aqui é a de minimizar os riscos políticos e de mercado, mais do que em ter o controlo das operações internacionais.

A exportação pode ser uma experiência para obter conhecimento das actividades internacionais, que levará a empresa a comprometer-se cada vez mais, e com formas mais sofisticadas, com o correr do tempo (fig 1.7).

Fig. 1.7. Exportação como experiência para obtenção de conhecimento sobre os mercados externos



Fonte: Root, 1994 :74

A exportação pode dividir-se em três modos de entrada diferentes:

1. Exportação indirecta
2. Exportação directa
3. Exportação própria

A exportação indirecta, também considerada passiva, significa que a empresa exporta através de intermediários que estão localizados no seu país e que podem ser de vários tipos: agentes, *brokers*, empresas de *trading*, agências de importação-exportação, consórcios de exportação, etc. São estes intermediários que têm os contactos com o(s) cliente(s) do(s) país(es) de destino e que tratam de todas as formalidades legais e administrativas. É como se a empresa continuasse a vender para o seu mercado interno, uma vez que requer poucos ou nenhuns conhecimentos dos mercados externos. Esta estratégia de entrada é muitas vezes utilizada por empresas no início do seu processo de internacionalização, ou por empresas em que a actividade de exportação assume um carácter esporádico.

As principais vantagens desta forma de actuação são as seguintes: como envolve poucos recursos, baixo risco, não exige conhecimento dos mercados externos, flexibilidade e, como a venda é doméstica, a legislação aplicada é a local (Cross,1999). As principais desvantagens são: não há, ou há pouca, aprendizagem do negócio internacional; a dependência face aos intermediários; o menor potencial de vendas e menores lucros e não permite o contacto com o utilizador final (Cross,1999).

Por estas razões, a exportação indirecta não é seguramente a via mais indicada para empresas que pretendam um maior envolvimento no negócio internacional.

A exportação directa, ou activa, implica que a empresa entre já em contacto com intermediários ou compradores finais no estrangeiro. É ela que trata de todos os aspectos legais e administrativos ligados à exportação. Esta estratégia de entrada já implica um

maior envolvimento de recursos, quer humanos (pessoal especializado), quer materiais (recursos financeiros e estrutura organizativa) para dar resposta às necessidades da empresa à medida que o volume de exportações vai aumentando.

Como principais vantagens deste modo de entrada, encontramos as seguintes: maior potencial de vendas; menor distância entre o exportador e o mercado/cliente; parcial ou total controlo do plano de marketing (Root 1994) e maior conhecimento dos mercados externos. Como principais desvantagens temos: maior envolvimento de recursos e por isso maiores riscos que na exportação indirecta; exige conhecimentos aprofundados dos mercados externos e exige conhecimentos dos procedimentos legais e administrativos ligados à exportação.

Na Exportação Própria, a empresa dirige-se directamente ao consumidor final, reduzindo a existência de intermediários em todo o processo. É assumido um maior grau de controlo sobre as actividades, implicando um maior conhecimento do mercado que lhe permita ser competitiva face à concorrência. Além disso, deve possuir formas de comunicação que lhe permita estabelecer relações directas com os clientes finais.

Nesta forma de operação, é a empresa que assume todo o risco do desenvolvimento do negócio, através de uma presença física no mercado. Esta presença permite um conhecimento mais profundo das características do mercado, facto que permite detectar eventuais alterações necessárias a fazer nos produtos ou na estratégia seguida, e ainda novas oportunidades de negócio.

As principais vantagens deste modo de entrada são as seguintes: contacto com o cliente; maior facilidade de relações duradouras com os clientes e maior controlo sobre o desenvolvimento do negócio. As principais desvantagens são: a dificuldade de resposta a acréscimos inesperados da procura, devido à inexistência de stocks de reserva; o não poder ser utilizada em todos os tipos de produtos e para todos os mercados e, dificuldade de resposta à medida que os mercados crescem.

A exportação, nos seus três modos, pode encontrar aplicação no sector da construção no sub-sector dos materiais de construção e nos pré-fabricados, por exemplo.

#### 1.3.2.2. Filial Comercial

Quando a empresa decide controlar toda a actividade comercial no exterior. Esta forma de operação normalmente acontece quando a empresa já tem consolidada a sua posição no mercado da exportação. Pode implicar importantes investimentos em meios humanos e financeiros, por forma a que, de uma situação em que se ocupava de actividades produtivas e logísticas no país de origem, se ocupe agora também de actividades logísticas e de *marketing* no estrangeiro (Jarillo e Martínez 1991).

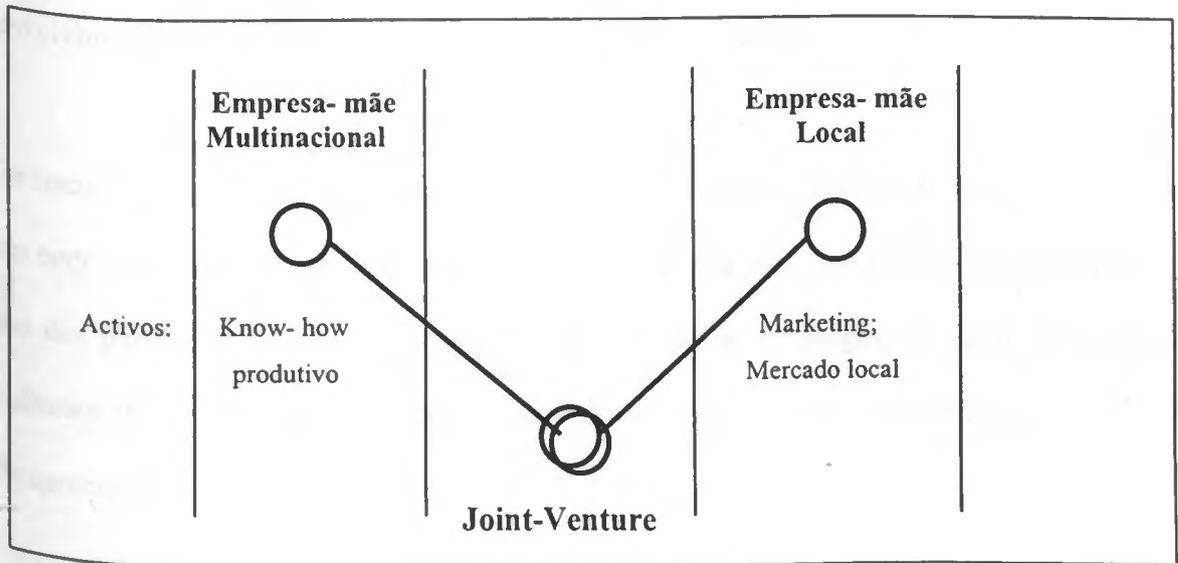
É a estratégia mais adequada quando: outras formas de entrada se não mostraram as mais indicadas; o conhecimento do mercado exige a presença no mesmo; os seus concorrentes estão a estabelecer-se no mercado através de investimentos directos, e é necessária uma resposta para que estes não ganhem vantagem em resultado de terem chegado primeiro ao mercado; é necessário ter um serviço de pós venda ou há necessidade de presença no mercado como forma de reforçar a posição competitiva.

### 1.3.2.3. *Joint-Ventures*

Em muitas situações a produção no exterior é a melhor alternativa. Se a empresa decidir fazê-lo através de uma partilha de riscos e activos pode constituir uma *joint-venture*. O conceito central de uma *joint-venture* é o da parceria. Uma associação de duas ou mais empresas para a constituição de uma terceira.

A *joint-venture* internacional típica é apresentada na fig. 1.8.

Fig.1.8. Exemplo de *Joint-Venture* internacional



Fonte: Esperança, 1996 : 72

As motivações para a constituição de *joint-ventures* como forma de expansão internacional são várias (Simões1997-a, Root 1994, Beamish 1994, Jarillo e Martinez 1991): a maior facilidade de entrada nos mercados estrangeiros, designadamente nos países em vias de desenvolvimento, que privilegiam investimentos que incluam participação local; as

sinergias estratégicas e complementaridade de recursos entre parceiros; a redução de riscos de investimento no exterior; a utilização de parceiros locais como fornecedores de mão-de-obra especializada e de matérias primas, como lobbyistas locais e como forma de ultrapassar restrições em concursos; para fazer face à concorrência local e para ter acesso a tecnologia.

Mas para que as *joint-ventures* tenham sucesso é preciso ter em atenção vários pontos: a complementaridade entre os parceiros, por forma a aproveitar as sinergias daí resultantes; que haja espírito de cooperação e não de guerrilha institucional; que exista uma definição clara de objectivos por forma a que estes sejam controláveis e mensuráveis; confiança mútua; que se dêem meios à gestão das *joint-ventures* por forma a se alcançarem os objectivos propostos; empenhamento financeiro mútuo por forma a garantir o envolvimento de ambas as partes e partilha do poder de decisão.

Os riscos que podem pôr em causa o sucesso destas alianças são: a tentativa de um parceiro em controlar a empresa; os custos da gestão conjunta das *joint-ventures*; o oportunismo de um dos parceiros, ou de ambos; o desacordo quanto às estratégias a seguir; problemas culturais, incluindo os das próprias culturas empresariais em jogo e diferentes velocidades de aprendizagem.

#### 1.3.2.4. Filial Produtiva detida a 100%

A empresa pretende ter o controlo total sobre a produção e as vendas dos seus produtos no exterior, e nesse caso pode optar por uma de duas estratégias:

- Aquisição de uma unidade produtiva existente

- Investimento de raiz

O primeiro caso, a aquisição de uma unidade produtiva existente, é uma forma rápida de entrada, uma vez que a empresa pode adquirir o know-how, as instalações, a rede de distribuição e o conhecimento do mercado local, poupando assim tempo e recursos financeiros. No entanto, a aquisição de uma empresa também tem os seus riscos, uma vez que se podem herdar problemas, e que muitas vezes só são visíveis com o correr do tempo.

Pode além disso haver choque de culturas, designadamente de culturas empresariais.

O investimento de raiz permite à empresa ter um maior controlo sobre o investimento em todas as suas fases, podendo evitar problemas que a aquisição de uma empresa não permite, é no entanto um processo mais moroso, envolve a necessidade de uma maior mobilização de recursos humanos e de dispêndio de recursos financeiros na obtenção de conhecimentos sobre o mercado e na construção de instalações.

Existem várias condições para o estabelecimento de uma filial produtiva no exterior (Buckley e Brooke, 1992). Condições defensivas como ameaça de concorrentes, uma vez que quando estes investem há a necessidade de ir atrás para proteger a sua quota de mercado; restrições governamentais, como sejam novas ou crescentes barreiras aduaneiras e não aduaneiras e restrições ou quotas de importação; aumento do custo das importações, devido ao aumento do custo dos factores, às facilidades dadas à produção local ou aos movimentos cambiais; dificuldades de abastecimento dos mercados com os consequentes atrasos e aumento dos custos; problemas com agentes, distribuidores ou licenciados, que podem acontecer mesmo que esteja tudo a correr bem, desde que se ultrapasse a sua capacidade de resposta; dificuldade de prestação de serviços técnicos e de pós-venda; necessidade de proteger patentes com a manufatura local; o assegurar a qualidade dos

seus produtos e a repartição do risco dos accionistas, pelo investimento em mais de um mercado. Condições de abertura de mercado, como o facto de o investimento ser a mais viável ou única forma de entrada; o investimento no estrangeiro permitir à empresa estender os seus produtos a clientes já existentes; o aumento da eficácia no aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado doméstico, e que podem ser melhor aproveitados no exterior; o investimento no estrangeiro permitir o acesso a tecnologia ou outros conhecimentos; a necessidade de expansão e crescimento da empresa, que não podem ser conseguidas nos mercados domésticos; como resposta a influências externas, por exemplo, incentivos governamentais ou aproximações de entidades terceiras; pressões internas à empresa de grupos ou indivíduos que advogam o investimento no estrangeiro por razões de ambição pessoal ; o acesso a matérias primas; custos inferiores.

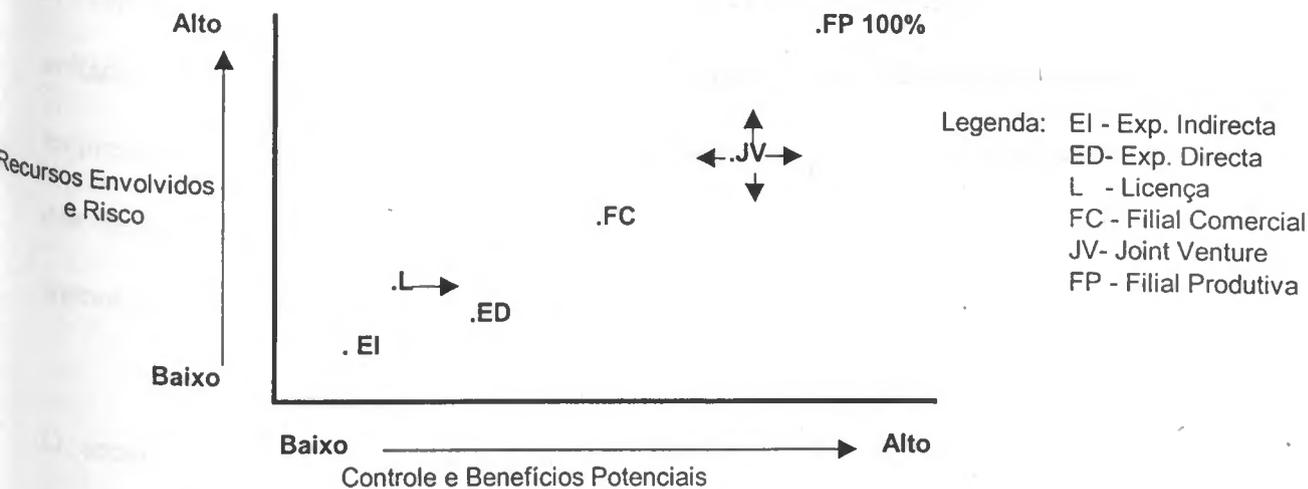
As desvantagens que podem ser apontadas nesta forma de operação internacional são, entre outras: um maior investimento, o que implica maiores riscos; a necessidade de maiores quantidades de informação para a tomada de decisão; a dificuldade de desinvestimento em caso de fracasso ou mudança de estratégia; as dificuldades de coordenação das actividades das subsidiárias e o período dilatado de recuperação do investimento.

Sintetizando, poderemos afirmar que tendo várias formas de operação internacional à sua disposição, a empresa optará por aquela que melhor se lhe adapte, influenciada pelo grau de conhecimento do mercado, pela experiência internacional e pelos recursos disponíveis.

As diferentes formas de operação internacional possuem diferenças a vários níveis: nos recursos envolvidos; no risco de operação; no controlo das actividades e nos benefícios potenciais.

A figura 1.9 relaciona estes factores com as várias formas de operação internacional.

Fig. 1.9. Análise das formas de operação nos mercados externos



Fonte: Simões 1997-a

A figura anterior mostra que o nível mínimo de recursos e risco envolvidos, e também de controle e benefícios potenciais, está associado à exportação indirecta. No extremo oposto está a filial produtiva detida a 100%, onde a empresa compromete o máximo de recursos (maior risco), mas onde pode obter um elevado grau de controlo e de benefícios potenciais. As setas significam as direcções para que as *joint-venture* e a licença podem evoluir, dependendo da actuação da empresa.

## CAPÍTULO 2

### A Internacionalização das Empresas de Serviços

No capítulo anterior analisámos a internacionalização de um modo geral, especialmente voltada para produtos. Neste capítulo iremos abordar o processo de internacionalização das empresas de serviços, que se nos afigura importante para perceber a internacionalização das empresas do sector da construção, um sector com características muito próprias, que iremos analisar mais à frente.

O sector dos serviços tem crescido rapidamente de importância, quer nos países desenvolvidos quer nos países em vias de desenvolvimento. Este crescimento reflecte uma combinação de factores, quer do lado da procura quer da oferta (Dunning e Kundu, 1995:102), tais como: o crescimento do *output per capita* e uma maior elasticidade procura rendimento para alguns serviços nos países industrializados; o crescente papel da produção dos serviços no valor acrescentado; a tendência crescente das empresas, exteriores ao sector, para externalizar as actividades menos produtivas na sua área de serviços; a crescente importância do “marketing”, da distribuição e dos serviços pós-venda para o valor físico de um produto; o crescimento da banca, dos seguros, dos transportes e de outros serviços de suporte; novos mercados de intermediação para os serviços e a liberalização dos mercados para vários serviços. Isto por sua vez tem levado a uma crescente internacionalização dos serviços.

Apesar disto, estudos sobre o sector e, por arrastamento, sobre o seu processo de internacionalização, são ainda escassos.

## 2.1. A Natureza dos Serviços

As características únicas dos de serviços têm de ser consideradas quando se analisa o comportamento das empresas deste sector no seu processo de internacionalização (Li e Guisinger, 1992). Em primeiro lugar, em muitos países os governos controlam de forma apertada a extensão e forma de envolvimento estrangeiro na indústria de serviços (p.e. Seguros e Banca). Em segundo lugar, devido às barreiras linguísticas e culturais pode ser necessário às empresas adaptar os seus serviços numa extensão maior do que a que seria necessária para produtos. Em terceiro lugar, alguns serviços requerem produção e consumo simultâneos.

A enorme heterogeneidade que caracteriza o sector dos serviços leva a que, por razões metodológicas, se tenha de classificar de alguma maneira as empresas deste sector por forma a reduzir esta heterogeneidade.

Na literatura sobre serviços, muitos critérios são usados para os definir (Boddewyn et al., 1986:42): intangibilidade (uma chamada telefónica), efemeridade (uma viagem de avião), adaptação ao cliente (uma planta para uma fábrica), simultaneidade na produção e consumo (empréstimo bancário), participação do consumidor na produção (processamento remoto de dados por computador) e uso sem propriedade (aluguer automóvel).

Quando os serviços cruzam fronteiras, podem ser classificados em três categorias (Boddewyn et al., 1986:42). Os serviços transaccionáveis no exterior ("*foreign-tradeable services*") geram um produto que pode ser separado do seu processo de produção e pode ser transportado através das fronteiras do país de produção para o país de destino - por exemplo, um empréstimo bancário. Os serviços limitados localmente ("*location-bound*

*services*”) são aqueles em que a produção no espaço e no tempo são partilhados pelo consumidor – como no alojamento hoteleiro. Nos serviços combinados (*“combination services”*) parte do processo de produção está limitado localmente e outra parte pode produzir um produto transaccionável no exterior. No processamento remoto de dados por computador, a participação do consumidor na produção pode ocorrer num país diferente do produtor.

A classificação acima tem implicações importantes na análise das formas de entrada nos mercados externos. De facto não faz sentido, por exemplo, a comparação entre exportação e investimento directo estrangeiro nos casos de serviços limitados localmente ou nos combinados. Alguns serviços requerem investimento directo estrangeiro deste o início.

Outra forma de classificação é a proposta por Erramilli e Rao (1990:140). Estes autores classificam estas empresas em “empresas de serviços ligeiros” (*soft-service firms*), aquelas em que é extremamente difícil separar produção e consumo (p.e. aluguer automóvel, restaurantes e saúde) e, “empresas de serviços pesados” (*hard-service firms*), aquelas em que é possível separar produção e consumo (p.e. arquitectura, engenharia, consultoria e software)

As empresas de serviços podem ser classificadas de acordo com dois vectores (Vandermerwe e Chadwick, 1989): o envolvimento relativo de bens (serviços “puros”/ poucos bens; serviços com alguns bens e serviços baseados em bens) e o grau de interacção entre consumidor e produtor (de baixo a alto). Esta matriz de classificação dos serviços é apresentada na Figura 2.1.

Fig. 2.1. Matriz de classificação dos serviços

		Grau de Interação Consumidor/ Produtor	
		Baixo	Alto
Envolvimento relativo de bens	Serviços "puros" poucos bens	sector 1 Entrega de Correio Amolador	sector 4 Engenharia Consultoria Publicidade Educação Seguros Medicina
	Serviços com alguns bens	sector 2 Hotelaria Revenda Fretes aéreos Comida rápida Marinha Mercante Serviços de mensagens	sector 5 Banca Agências de Viagens
	Serviços baseados em bens	sector 3 Música / Compact disks Software/ Disketts Cassetes de Vídeo Jornais Livros	sector 6 Vendas por telefone Diagnóstico electrónico

Fonte: Vandermerwe e Chadwick 1989, :82

Empresas do sector 1 (baixo em bens/baixo em interacção) estão limitadas no seu potencial de internacionalização uma vez que são serviços básicos que podem ser fornecidos facilmente, e em qualquer lugar. As empresas do sector 2 (médio em bens/baixo em interacção) têm grande potencial de internacionalização, uma vez que os bens que facilitam o serviço são de fácil aquisição nos mercados internacionais. Os serviços das empresas do sector 3 (alto em bens/ baixo em interacção) são facilmente exportáveis e podem ser globalizáveis fácil e rapidamente. A internacionalização das empresas do sector 4 (baixo em bens/alto em interacção) envolvem principalmente pessoas. O sector 5 (médio em bens/alto em interacção) envolve um misto de pessoas e bens. O sector 6 (alto em bens/alto em interacção) tem mais potencialidades de se tornar mais importante em termos de globalização no futuro.

## 2.2. O Modelo de Internacionalização de Edvardsson, Edvinsson and Nyström

Edvardsson, Edvinsson e Nyström (1993), apresentam um modelo de internacionalização para empresas de serviços, resultado de um estudo empírico de dez empresas escandinavas, representativas de diferentes tipos de serviços. Este modelo enfatiza a importância da criatividade e originalidade e desenvolve-se ao longo de quatro etapas:

1. Prospeção
2. Introdução
3. Consolidação
4. Reorientação

Isto não significa necessariamente que todas as empresas passem pelas mesmas etapas na mesma ordem, ou que dêem a mesma ênfase a cada fase. O modelo é uma base a partir da qual é possível categorizar e sistematizar os elementos e processos relevantes e explicar diferenças nos processos de internacionalização entre diferentes empresas.

Na primeira etapa, a da prospeção, a empresa está interessada em descobrir novas possibilidades de negócio e em estabelecer novos contactos e relações. A força motriz é geralmente um dos actores principais, um dos gestores de topo (administradores ou gerentes), ou outro indivíduo com uma clara visão empresarial. As empresas geralmente evitam compromissos nesta fase. Esta pode ser melhor descrita como uma fase de pesquisa aberta e processo de aprendizagem (Edvardsson, Edvinsson e Nyström (1993 :92)

Na fase de introdução, a empresa tenta organizar e estabelecer as suas actividades numa ou mais áreas geográficas, procurando ainda as melhores maneiras de actuar. A necessidade

de criatividade em termos organizativos aumenta com a necessidade de estabelecer o negócio sob novas condições de mercado. Igualmente, os esforços e criatividade comerciais são vitais nesta fase. Uma outra preocupação emerge: a adaptação cultural às condições de negócio noutros países.

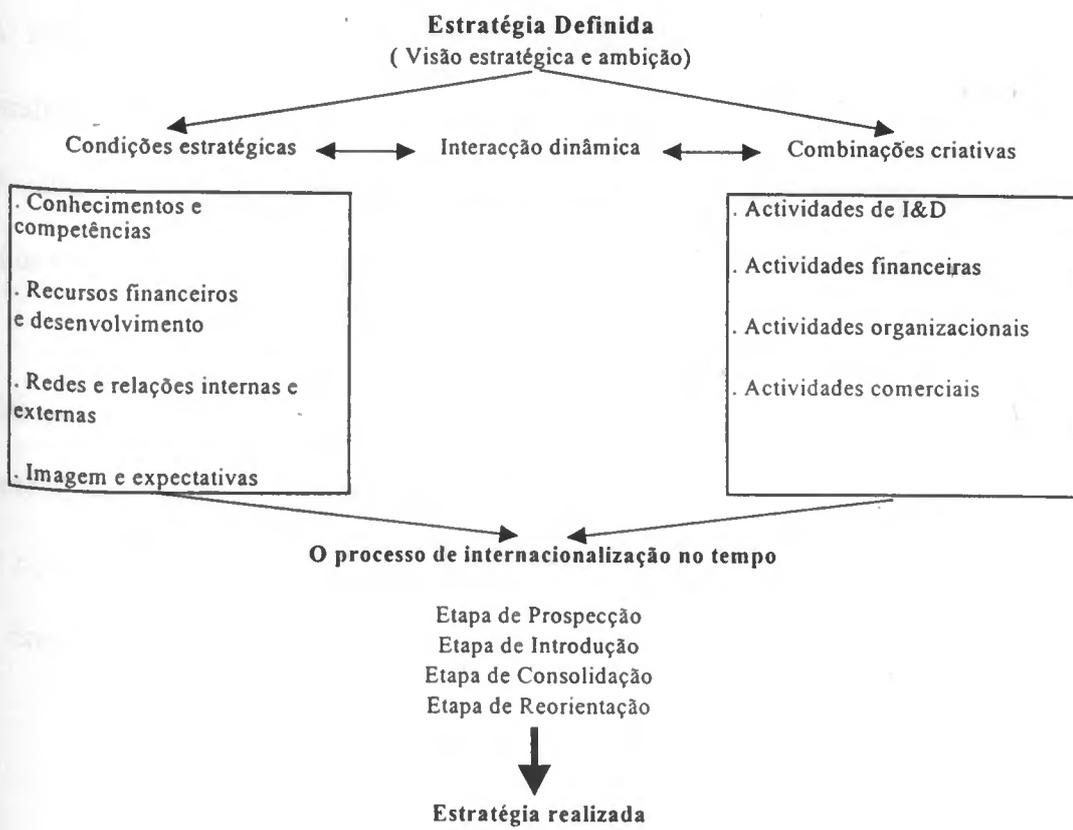
Na terceira fase, a da consolidação, a empresa melhora e consolida a sua posição no mercado. A actividade internacional em cada mercado é conduzida separadamente, de acordo com as condições de cada um deles. Requer uma grande criatividade organizacional, especialmente em construir o negócio internacional como um todo e as relações entre os diferentes mercados e a sede da empresa.

Na fase de reorientação, a empresa ajusta-se ao mercado local, ou procura activamente novas oportunidades. Para manter a sua posição, a importância da criatividade em termos de organização, em termos comerciais e tecnológicos aumenta.

Para estes autores, as estratégias de internacionalização bem sucedidas são mais próactivas que reactivas. São criadas mais pela participação activa e pela iniciativa da empresa que pela adaptação passiva a tendências de crescimento e mudança no mundo circundante (Edvarsson, Edvinsson e Nyström, 1993 : 86).

Este modelo, que realça a criatividade da gestão no desenvolvimento e internacionalização das empresas, é sintetizado na figura 2.2.

Fig. 2.2 – A perspectiva criativa no desenvolvimento e internacionalização da empresa



Fonte: Edvarsson, Edvinsson e Nyström, 1993 : 87

Estes autores apresentam também algumas teses que descrevem o que descobriram para caracterizar o processo de internacionalização nas empresas de serviços e o que para eles é central para o seu sucesso no envolvimento internacional (Edvarsson, Edvinsson e Nyström, 1993 : 93):

- A internacionalização é um processo experimental de aprendizagem;
- O processo de internacionalização é dirigido por actores individuais e empreendedores e é caracterizado por aquilo que pensam numa perspectiva internacional;
- Internacionalização é uma questão de escolha do ambiente cultural certo, no qual desenvolver o conceito de negócio;

- A internacionalização das empresas de serviços geralmente melhora a performance no mercado doméstico ;
- A internacionalização coloca grandes exigências ao nível de sistemas de controlo centralizado;
- O valor da internacionalização é vagamente percebido pelo gestores das empresas e muitas vezes subestimado.

Podemos concluir que o modelo apresentado se desenvolve, à semelhança do que acontecia para os produtos, em etapas. No entanto, apesar do gradualismo das etapas, estas têm conteúdos diferentes. Aqui o processo inicia-se na prospecção e não na exportação, por exemplo.

### **2.3. O Papel da Experiência na Selecção dos Mercados Externos**

O papel da experiência no comportamento seguido pelas empresas no seu processo de entrada nos mercados externos tem sido largamente investigada na literatura. No entanto, esta tem sido quase exclusivamente dedicada às empresas que comercializam produtos.

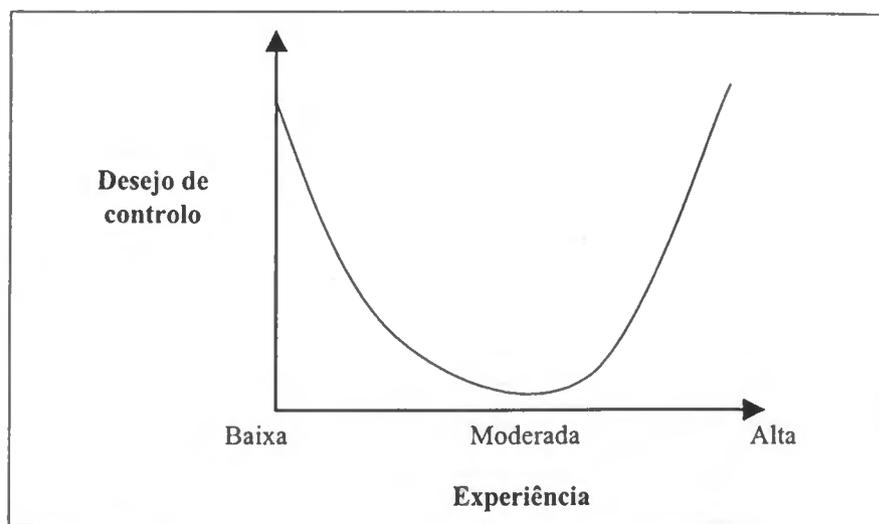
O papel da experiência das empresas de serviços em duas decisões fundamentais para a entrada nos mercados externos foi estudado por Erramilli, 1991: a selecção de um mercado externo e a escolha de uma forma de entrada.

Os resultados obtidos neste estudo, abrangendo 151 empresas de serviços dos Estados Unidos, permitem-lhe concluir que as empresas escolhem mercados externos culturalmente

semelhantes ao seu quando têm baixos níveis de experiência e de forma crescente países menos familiares à medida que a experiência aumenta. Conclui ainda que a probabilidade das empresas de serviços escolherem modos de entrada em que os níveis de controlo sejam elevados é grande para baixos níveis de experiência, baixa a níveis moderados e outra vez alta a níveis elevados de experiência (Erramilli, 1991). A progressão das empresas de serviços tem a forma de U, em vez de linear, à medida que a sua experiência aumenta.

A figura 2.3. ilustra o efeito da experiência no desejo de controlo das empresas de serviços.

**Fig. 2.3.** Efeito da experiência no desejo de controlo das empresas



Fonte: Erramilli, 1991:486

De igual modo, o estudo de Li (1994) sobre os efeitos da experiência na expansão internacional nas multinacionais de serviços para a região Ásia-Pacífico mostra que a experiência internacional tem um significativo efeito nas estratégias de expansão nesta região.

## 2.4. As Formas de Entrada

Os modos de entrada diferem uns dos outros na medida em que envolvem a empresa num mercado externo. Erramilli e Rao (1990) definem *nível de envolvimento (NI)* para medir o envolvimento da empresa. Este depende dos recursos financeiros e de gestão envolvidos e do grau em que estes são específicos para esse mercado. O quadro 2.1. descreve os vários modos de entrada de acordo com esta escala.

**Quadro 2.1.** Escala do nível de envolvimento no mercado externo

Modo de entrada	Recursos requeridos para o envolvimento	Especificidade do envolvimento no mercado	Nível de envolvimento (NI)
1. Subsidiária detida a 100% / Filial iniciada de raiz	Muito elevados	Alta	9(mais alto)
2. Subsidiária adquirida detida a 100%	Elevados	Alta	8
3. Joint-venture maioritária	Moderados a Elevados	Alta	7
4. Joint-venture 50-50	Moderados	Alta	6
5. Joint-venture minoritária	Moderados	Alta	5
6. Subsidiária de exportação	Moderados	Moderada	4
7. Exportação própria	Baixos a Moderados	Baixa	3
8. Exportação através de agentes e distribuidores	Baixos	Baixa	2
9. Licenciamento/ Franchising	Muito baixos	Muito baixa	1(mais baixo)

Fonte: Erramilli e Rao, 1990:140

Não faz sentido falar em exportação para as *soft-service firms*, uma vez que a exportação requer a separação entre produtor e consumidor, e temos de falar em métodos contratuais como o licenciamento ou *franchising* ou IDE (*joint-ventures* ou subsidiárias detidas a 100%). Por outro lado, as *hard-service firms* podem e geralmente utilizam a exportação.

Erramilli e Rao (1990) identificam dois tipos de situações de entrada nos mercados externos nas empresas de serviços. Um grande número de empresas de serviços entra nos mercados externos primeiramente para servir as subsidiárias externas dos seus clientes - "seguir clientes" (*Client Following*). A segunda situação refere-se ao caso em que as empresas de serviços entram nos mercados externos em primeiro lugar para servir clientes externos - "procura de mercado" (*Market Seeking*)(Quadro 2.2.).

**Quadro 2.2.** Exemplos de "seguir o cliente" e "procura de mercado" de acordo com os dois tipos de empresas de serviços

Motivos de entrada	Tipo de Empresa de Serviços	
	"Soft-Service Firms"	"Hard-Service Firms"
Seguir o Cliente	Uma agência de publicidade cria um escritório no exterior para servir uma subsidiária de um cliente doméstico	Uma empresa de software providencia software para uma subsidiária de um cliente doméstico
Procura de Mercado	Uma cadeia de <i>fast-food</i> aponta para um franchise num mercado externo para servir clientes locais	Uma empresa de arquitectura vende projectos a clientes estrangeiros

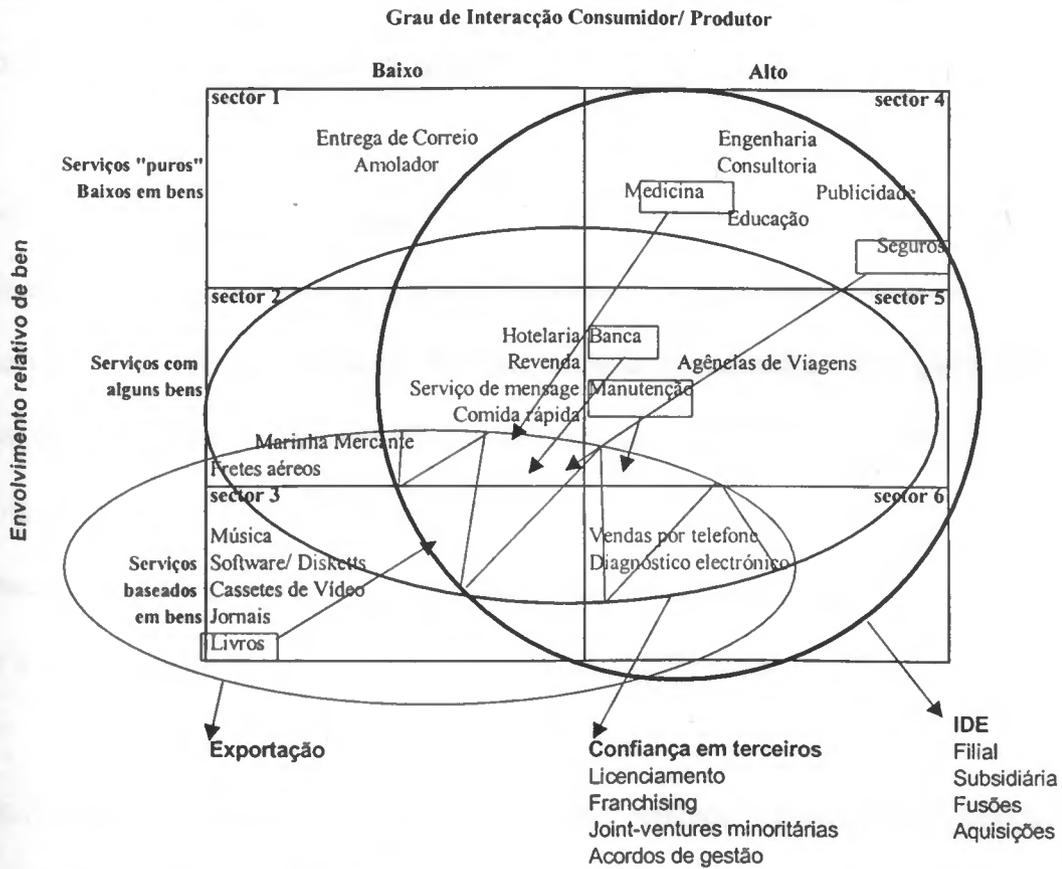
Fonte: Erramilli & Rao, 1990:141

As empresas tendem a escolher formas de entrada mais agressivas quando seguem os seus clientes do que quando pretendem servir novos clientes (Erramilli/ e Rao, 1990:147).

Para Vandermerwe e Chadwick (1989:86), os modos de internacionalização das empresas de serviços tendem a agrupar-se em três níveis: Exportação, Confiança em Terceiros e Investimento Directo no Estrangeiro. No entanto, à medida que os serviços vão usando

mais tecnologias de informação, os modos de entrada estão de forma crescente a convergir (fig. 2.4).

Fig. 2.4. As formas de internacionalização dos serviços



Fonte: Vandermerwe e Chadwick 1989, :88

Na exportação, o investimento, controlo e presença são mínimos. As empresas de serviços podem internacionalizar sem sair de casa. A distribuição no exterior pode até nem ser necessária. A McGraw Hill, por exemplo, está a vender informação financeira em diskettes, a enviar por correio. As diskettes contêm todo o software necessário, e os utilizadores podem adaptar a informação aos seus sistemas. O serviço é periodicamente actualizado com o envio de diskettes adicionais (Vandermerwe e Chadwick 1989 :85).

Na confiança em terceiros (Licenciamento, *Franchising*, *Joint-ventures* minoritárias e Acordos de Gestão), o investimento, controlo e presença são médios. Algum nível de investimento é preciso nos países de destino. A presença e o controlo são obtidos através de terceiros, que actuam em nome da empresa. O objectivo é manter e controlar a qualidade e consistência do serviço, fornecendo os activos chave, treino, *know-how* de gestão, infra-estruturas e sistemas de controlo.

O investimento directo no estrangeiro (Filial, Subsidiária, Fusões e Aquisições), implica investimento, controlo e presença máximos. Representa a estratégia mais convencional de internacionalização das empresas de serviços, onde as capacidades estão geralmente nas cabeças dos empregados e as interacções entre eles e os clientes são fundamentais. Por isso a essência da sua estratégia de internacionalização é ganhar o máximo controlo possível do processo de distribuição. Tal é obtido através quer do investimento em filiais, quer de fusões e aquisições.

A significativa expansão do IDE nos serviços tem recebido uma crescente atenção por parte de investigadores, gestores e políticos. Os factores que influenciam as decisões de investimento no estrangeiro por parte das multinacionais de serviços foram investigados, entre outros, por Li e Guisinger, 1992 chegando às seguintes conclusões:

O IDE nos serviços está positivamente relacionado com:

- A dimensão do mercado do país de acolhimento;
- A presença no país de acolhimento do negócio do país de origem;
- A abertura do país de destino para o estabelecimento de novas subsidiárias estrangeiras nos serviços;
- A competitividade internacional dos serviços no país de origem;

- O grau de reacção oligopolística no país de destino. Isto é, as multinacionais de serviços seguem os seus competidores na ida para o exterior como medida preventiva;
- O crescimento em dimensão da empresa.

O IDE está negativamente relacionado:

- Com a distância cultural entre o país de origem e o de destino (numa primeira fase).

Sintetizando o que foi analisado neste capítulo, poderemos afirmar que os serviços têm vindo a crescer rapidamente em termos de importância devido a uma combinação de factores do lado da procura e da oferta; as características únicas dos serviços têm de ser consideradas quando se analisa o seu processo de internacionalização; as empresas de serviços escolhem mercados externos culturalmente semelhantes quando têm baixos níveis de experiência e à medida que esta aumenta, de forma crescente, vão escolhendo mercados menos familiares; um possível modelo de internacionalização destas empresas desenvolve-se ao longo de quatro etapas: prospecção, introdução, consolidação e reorientação; as empresas de serviços tendem a escolher formas de entrada mais agressivas quando seguem os seus clientes do que quando pretendem servir novos clientes; o IDE representa a estratégia mais convencional de internacionalização dos serviços.

Analisadas que são a internacionalização em geral e a internacionalização dos serviços, estamos agora em condições de avançar para a internacionalização das empresas de construção, caminhando para a formulação de hipóteses de investigação.

## CAPÍTULO 3

### A Internacionalização das Empresas de Construção

Nos dois capítulos anteriores analisámos a internacionalização na óptica do produto e na óptica dos serviços. Estamos agora em condições de abordar a internacionalização das empresas de construção. Começaremos por dar o panorama internacional do sector, apresentaremos seguidamente as especificidades do mesmo, e, finalmente, o processo de internacionalização.

#### 3.1. O Panorama Internacional

Segundo a revista ENR (1997), o mercado internacional da construção continuou em forte crescimento em 1996. No entanto, o entusiasmo pelo mercado internacional demonstrado pelas construtoras, arrefeceu, devido a algumas nuvens que apareceram no horizonte, e pelo facto de um número crescente de empresas se estarem a tornar mais sofisticadas a jogar no tabuleiro global. Em 1996, as receitas das 225 maiores empresas de construção provenientes de contratos fora dos seus países de origem, cresceram 20,7% relativamente ao ano anterior, atingindo os 126.800 milhões de dólares. No entanto, nos seus mercados domésticos houve um decréscimo de 7,5%, atingindo os 296.600 milhões de dólares.

O total da facturação das 225 maiores empresas caiu 0,5 %, de 425.600 milhões de dólares em 1995 para 423.400 milhões de dólares em 1996, apesar do crescimento do negócio internacional.

Os movimentos de capital a nível global estão a beneficiar as empresas de construção. O investimento directo estrangeiro(IDE) atingiu os 347.000 milhões de dólares em 1996, um crescimento de 10% em relação a 1995, sendo o quinto ano consecutivo de expansão.

Um dos medos sentidos por algumas construtoras internacionais tem a ver com os Blocos de Comércio regionais, que podem pôr problemas a novas construtoras que queiram entrar no mercado, como por exemplo da União Europeia.

A competição, especialmente a local, está a tornar-se cada vez mais forte. Um dos factores parece ser a crescente actividade de construtoras Chinesas (ENR, 1997). Presumivelmente devido aos seus baixos custos de mão-de-obra.

Uma outra constatação no panorama internacional tem a ver com as constantes fusões e aquisições de empresas de construção na Europa. Por exemplo, a fusão da Dragados y Construcciones e a Fomento de Construcciones y Contratos dando origem à Dragados FCC, em França a fusão da Soletanche e a SIF- Bahy que deu origem à Soletanche Bachy, a aquisição da Moorhouse pela Kvaerner, a aquisição da Assiconstroi pela Somague em Portugal, etc., numa crescente procura de dimensão e massa crítica que lhes permita mais facilmente aceder a grandes projectos e designadamente BOT (Build-Operate-Transfer), que exigem grandes necessidades de financiamento próprio, mas onde parece haver cada vez mais trabalho.

Podemos verificar também pelo quadro 3.1 que as grandes empresas de construção a nível mundial, têm interesses e negócios muito diversificados, não se limitando à construção, como aparentemente o nome poderia fazer transparecer.

**Quadro 3.1. Análise do Mercado por tipo de trabalho**

<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Vendas (milhões de usd)</b>	<b>Percentagem do total</b>
Construção	27.683,0	21,8
Manufatura	6.694,0	5,3
Industrial	13.036,2	10,3
Petróleo	26.367,2	20,8
Água	5.595,0	4,4
Lixos e Esgotos	2.995,2	2,9
Transportes	21.254,0	16,8
Energia	12.236,4	9,7
Outros	10.248,2	8,0

(225 maiores empresas mundiais)

Fonte: ENR,1997 :44 (Adaptado)

Da análise do quadro podemos verificar que os resíduos sólidos, a energia, o tratamento de águas residuais, o negócio petrolífero, os transportes, etc., estão entre os negócios das grandes empresas de construção. Podemos constatar igualmente, que apesar de a construção ter o peso maior (21,8%), muito perto surgem o negócio do petróleo (20,8%) e o dos transportes (16,8%). Por aqui podemos ter uma ideia da diversificação encetada por estas empresas:

O quadro 3.2 discrimina um pouco mais o Mercado e apresenta as 10 primeiras empresas em termos de facturação, por tipo de trabalho. Da análise do quadro podemos constatar a hegemonia da França, Reino Unido e Alemanha na Construção; do Japão, Coreia e Alemanha na Manufatura; do Japão, dos Estados Unidos e da Itália na Energia; da França e Itália nas Águas; dos Estados Unidos, Japão e Reino Unido na Indústria; da França e Alemanha nos Transportes e dos Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Alemanha nos Lixos e Esgotos.

**Quadro 3.2. As 10 primeiras empresas de construção por tipo de trabalho****CONSTRUÇÃO**

(As 10 maiores facturaram 11,8 mil milhões de um total de 27,7 mil milhões de usd)

1+B6. Bovis Construction Group	Reino Unido
2. SGE	França
3. Hochtief AG	Alemanha
4. Bouygues,sa	França
5. AMEC PLC	Reino Unido
6. Fletcher Challenge Construction	Nova Zelândia
7. Kajima Corp.	Japão
8. China State Const Engineering Corp.	China
9. GTM- Entrepouse	França
10. Bilfinger + Berger Bau AG	Alemanha

**MANUFACTURA**

(As 10 maiores facturaram 4,2 mil milhões de um total de 6,7 mil milhões de usd)

1. Kajima Corp.	Japão
2. Daewoo Corp. Engineering & Construction	Coreia
3. Taikisha Ltd	Japão
4. Philipp Holzman AG	Alemanha
5. Shimizu Corp.	Japão
6. Ansaldo SPA	Itália
7. Dongah Construction Ind. Co. Ltd.	Coreia
8. Obayashi Corp.	Japão
9. Fluor Daniel Inc.	EUA
10. Bilfinger + Berger Bau AG	Alemanha

**ENERGIA**

(As 10 maiores facturaram 8,2 mil milhões de um total de 12,2 mil milhões de usd)

1. Mitsubishi Heavy Industries Ltd.	Japão
2. Ansaldo SPA	Itália
3. Bechtel Group Inc.	EUA
4. CEGELEC	França
5. Toyo Engineering Corp.	Japão
6. Black & Veatche	EUA
7. The Kvaerner Group	Reino Unido
8. Dongfang Electric Corp.	China
9. ABB SAE Sadelmi SPA	Itália
10. Raytheon Engineer & Constructors Int'l	EUA

**ÁGUA**

(As 10 maiores facturaram 3,5 mil milhões de um total de 5,6 mil milhões de usd)

1. IMPREGILO SPA	Itália
2. Dongfang Electric Corp.	China
3. Philipp Holzman AG	Alemanha
4. Hochtief AG	Alemanha

5. Balfour Beatty Ltd.O	Reino Unido
6. SGE	França
7. GTM Entrepouse	França
8. Dragados FCC International	Espanha
9. Ed. Züblin AG	Alemanha
10. SOLETANCHE	França

**INDUSTRIAL/PETRÓLEO**

(As 10 maiores facturaram 22,9 mil milhões de um total de 39,4 mil milhões de usd)

1. The Kvaerner Group	Reino Unido
2. Fluor Daniel Inc.	EUA
3. Bechtel Group Inc.	EUA
4. Foster Wheeler Corp.	EUA
5. TECHNIP	França
6. Brown & Root Inc.	EUA
7. JGC Corp.	Japão
8. Chiyoda Corp.	Japão
9. The M.W. Kellogg Co.	EUA
10. McDermott International Inc.	EUA

**TRANSPORTES**

(As 10 maiores facturaram 10,0 mil milhões de um total de 21,3 mil milhões de usd)

1. Bouygues S.A.	França
2. GTM-Entrepouse	França
3. SGE	França
4. Hochtief	Alemanha
5. Bilfinger+ Berger Bau AG	Alemanha
6. HBG, Hollandsche Beton Groep nv	Holanda
7. Aoki Corp.	Japão
8. The Kvaerner Group	Reino Unido
9. STRABAG AG	Alemanha
10. Ballast Nedam International BV	Holanda

**LIXOS E ESGOTOS**

(As 10 maiores facturaram 1,9 mil milhões de um total de 3,0 mil milhões de usd)

1. Mitsubishi Heavy Industries Ltd.	Japão
2. Bechtel Group Inc.	EUA
3. Hyundai Engineering & Const. Co Ltd.	Coreia
4. Costain Group PLC	Reino Unido
5. The Parsons Corp.	EUA
6. CEGELEC	França
7. Philipp Holzman AG	Alemanha
8. Bilfinger+ Berger Bau AG	Alemanha
9. Tarmac PLC	Reino Unido
10. Aoki Corp.	Japão

Fonte: ENR,1997 :43 (Adaptado)

Podemos ver pelo quadro 3.3 como é dividido o Mercado Internacional pelas 225 maiores empresas de construção a nível mundial. De realçar o domínio claro das empresas Europeias e Americanas.

Quadro 3.3. A partilha do mercado internacional pelas 225 maiores empresas de construção em 1996

(milhões de dólares)

Nacionalidade da empresa	Número de empresas	Receitas internacionais		Médio Oriente		Ásia		África		Europa		Estados Unidos		Canadá		América Latina	
		valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%
AMERICANA	48	22.508,3	17,8	4.133,7	30,6	5.494,6	12,9	1.555,0	15,1	6.574,3	18,7	0,0	0,0	1.592,8	56,8	3.158,0	39,0
CANADIANA	3	832,0	7,0	0,0	0,0	87,8	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	736,6	5,1	0,0	0,0	8,0	1,0
EUROPEIA	79	62.789,7	49,5	4.767,6	35,2	11.489,5	27,1	5.802,4	56,4	25.650,3	73,0	10.215,1	70,6	1.071,9	38,3	3.793,1	46,8
Britânica	10	14.390,8	11,4	767,5	5,7	3.141,9	7,4	590,7	5,7	4.291,0	12,2	4.821,3	33,3	274,0	9,8	504,5	6,2
Holandesa	4	3.646,1	2,9	376,0	2,8	390,7	9,0	112,0	1,1	2.516,1	7,2	25,0	2,0	80,7	2,9	145,6	1,8
Francesa	10	16.266,4	12,8	710,4	5,3	2.799,9	6,6	2.456,9	23,9	8.176,9	23,3	779,3	5,4	532,0	19,0	811,0	10,0
Alemã	14	13.549,5	10,7	465,0	3,4	3.521,6	8,3	1.238,1	12,0	5.609,3	16,0	2.271,6	15,7	160,9	5,7	283,1	3,5
Italiana	20	7.432,7	5,9	1.418,0	10,5	1.195,8	2,8	901,4	8,8	2.091,7	6,0	548,9	3,8	5,3	2,0	1.271,6	15,7
Outras	21	7.504,2	5,9	1.030,7	19,0	439,6	1,0	503,4	4,9	2.965,3	8,4	1.769,0	12,2	19,0	7,0	777,3	9,6
JAPONESA	5	1.152,6	19,1	2.693,8	19,9	16.910,6	3,8	39,8	491,8	3,3	2.257,1	15,6	130,4	4,7	608,7	7,5	
CHINESA	27	4.060,5	3,2	647,0	4,8	2.778,1	6,5	502,1	4,9	49,4	1,0	40,5	3,0	7,1	3,0	36,4	4,0
COREANA	12	6.377,5	5,0	532,5	3,9	4.144,3	9,8	1.228,2	11,9	254,0	7,0	174,0	1,2	0,0	0,0	44,5	5,0
TODAS AS OUTRAS	28	5.952,9	4,7	751,1	5,6	1.548,5	3,6	705,8	6,9	1.441,4	4,1	1.049,8	7,3	0,0	0,0	456,4	5,6
TODAS AS FIRMAS	225	126.777,2	100,0	13.525,6	100,0	42.453,4	100,0	10.285,1	100,0	35.121,8	100,0	14.473,0	100,0	2.802,1	100,0	8.105,1	100,0

Fonte: ENR, 1997 :44

O quadro 3.4 mostra, de entre as 225 empresas as 10 primeiras em termos de facturação por região do globo.

**Quadro 3.4. As 10 primeiras empresas de construção por região do globo**

### MÉDIO ORIENTE

(As 10 maiores facturaram 6,9 mil milhões de um total de 13,5 mil milhões de usd)

1. Mitsubishi Heavy Industries Ltd	Japão
2. Bechtel Group Inc.	EUA
3. Fluor Daniel Inc.	EUA
4. Consolidated Contractors Int'l Co. SAL	Grécia
5. Chiyoda Corp.	Japão
6. Ansaldo SPA	Itália
7. ABB SAE Sadalmi SPA	Itália
8. TECHNIP	Itália
9. Brown & Root Inc.	EUA
10. Foster Wheeler Corp.	EUA

### ÁSIA

(As 10 maiores facturaram 14,9 mil milhões de um total de 42,5 mil milhões de usd)

1. Mitsubishi Heavy Industries Ltd	Japão
2. The Kvaerner Group	Reino Unido
3. Fluor Daniel Inc.	EUA
4. Bilfinger + Berger Bau AG	Alemanha
5. Chiyoda Corp.	Grécia
6. Kajima Corp.	Japão
7. China State Const Engineering Corp.	China
8. Hyundai Engineering & Const. Co. LTD	Coreia
9. Obayashi Corp.	Japão
10. Shimizu Corp.	Japão

### ÁFRICA

(As 10 maiores facturaram 5,3 mil milhões de um total de 10,3 mil milhões de usd)

1. Bouygues,sa	França
2. Dongah Construction Ind. Co. Ltd.O	Coreia
3. Bechtel Group Inc.	EUA
4. GTM- Entrepouse	França
5. Bilfinger + Berger Bau AG	Alemanha
6. IMPREGILO SPA	Itália
7. Lurgi AG	Alemanha
8. The M.W. Kellogg Co	EUA
9. JGC CORP:	Japão
10. The Kvaerner Group	Reino Unido

### EUROPA

(As 10 maiores facturaram 17,5 mil milhões de um total de 35,1 mil milhões de usd)

1. The Kvaerner Group	Reino Unido
2. SGE	França
3. Hochtief AG	Alemanha
4. GTM- Entrepouse	França

5. HBG, Hollandsche Beton Groep nv	Holanda
6. Bouygues S.A.	França
7. Brown & Root Inc.	EUA
8. Fluor Daniel Inc.	EUA
9. Philipp Holzman AG	Alemanha
10. STRABAG AG	Alemanha

### ESTADOS UNIDOS

(As 10 maiores facturaram 10,5 mil milhões de um total de 14,5 mil milhões de usd)

1. The Kvaerner Group	Reino Unido
2. Bovis Construction Group	Reino Unido
3. Skanska	Suécia
4. Philipp Holzman	Alemanha
5. Kaima Corp.	Japão
6. Fletcher Challenge Construction	Nova Zelândia
7. AMEC PLC	Reino Unido
8. PCL Constructors Inc.	Canadá
9. Obayashi Corp.	Japão
10. Bouygues S.A.	França

### CANADÁ

(As 10 maiores facturaram 2,1 mil milhões de um total de 2,8 mil milhões de usd)

1. MacDermott International Inc.	EUA
2. GTM- Entrepouse	França
3. Kiewit Construction Group Inc.	EUA
4. Ellis- Don Construction Inc.	EUA
5. Fluor Daniel Inc.	EUA
6. The Kvaerner Group	Reino Unido
7. Bouygues S.A.	França
8. Bechtel Group Inc.	EUA
9. J.S. Albeici Construction Co. Inc.	EUA
10. Tarmac PLC	Reino Unido

### AMÉRICA LATINA

(As 10 maiores facturaram 4,3 mil milhões de um total de 8,1 mil milhões de usd)

1. Fluor Daniel Inc.	EUA
2. Bechtel Group Inc.	EUA
3. The Kvaerner Group	Reino Unido
4. The M.W. Kellogg Co	EUA
5. Techint Group of Construction	Itália
6. Dragados FCC Internacionl	Espanha
7. IMPREGILO SPA	Itália
8. Mitsubishi Heavy Industries Ltd	Japão
9. TECHNIP	Itália
10. Odebrecht SA	Brazil

Fonte: ENR, 1997 :40 (Adaptado)

O quadro 3.5 mostra as 20 maiores empresas de construção a nível mundial em volume de receitas.

**Quadro 3.5.** As 20 maiores Empresas de Construção a nível mundial

(milhões de dólares)

Ranking em função da Facturação Total	Empresas	País	Receitas Totais	Receitas a Nível Internacional	Ranking em função da Facturação Internacional
1	Kagima Corp.	Japão	14.905,0	2.302,0	12
2	Obayashi	Japão	13.263,0	1.669,0	21
3	Takenaka Corp.	Japão	13.137,3	1.208,9	33
4	Mitsubishi Heavy Industries Ltd	Japão	12.760,6	5.493,7	2
5	Shimizu Corp.	Japão	12.734,0	1.338,0	26
6	Taisei Corp.	Japão	12.194,0	1.127,0	37
7	Bouygues,sa	França	11.572,0	4.074,0	4
8	The Kvaerner Group	Reino Unido	9.400,0	7.970,0	1
9	Philipp Holzman AG	Alemanha	9.127,8	3.180,3	9
10	Fluor Daniel Inc.	Estados Unidos	9.009,0	4.856,0	3
11	SGE	França	8.266,0	3.371,0	7
12	GTM- Entrepose	França	7.947,0	3.403,0	6
13	Hochtief AG	Alemanha	7.834,0	3.190,0	8
14	Bechtel Group Inc.	Estados Unidos	7.498,0	4.041,0	5
15	Fujita Corp	Japão	6.113,4	113,0	126
16	Nishimatsu Construction Co. Ltd	Japão	5.823,7	973,1	44
17	Hyundai Eng. & Const. Co. Ltd	Coreia	5.755,0	1.611,0	22
18	Toda Corp.	Japão	5.614,0	205,0	100
19	Skanska AB	Suécia	5.452,0	2.499,0	11
20	Bilfinger+ Berger Bau AG.	Alemanha	5.398,5	2.712,6	10

Fonte: ENR, 1997

Da análise do quadro anterior podemos constatar que nem sempre as maiores empresas a nível mundial são as mais internacionalizadas. Por exemplo, a Kagima Corp., primeira a nível mundial em termos de receitas totais, é 12ª atendendo aos rendimentos obtidos a nível internacional. The Kvaerner Group, 8ª a nível mundial, é primeira em termos de rendimentos obtidos além fronteiras.

Podemos igualmente constatar que, apesar de haver nove empresas japonesas entre as vinte primeiras ( e ocupando as seis primeiras posições), são as empresas europeias e americanas

as mais internacionalizadas. Encontramos nos dez primeiros lugares: sete empresas europeias; duas empresas americanas e apenas uma japonesa.

Um outro estudo interessante foi o levado a cabo pela Comissão das Comunidades Europeias publicado em 1993 na revista *European Economy*. Este estudo cobre: nove empresas francesas (Boygues, SAE, SGE, Spie Batignolles, GTM Entrepose, Dumez, Colas, Fougerolle, Jean Lefevre); sete empresas do Reino Unido (Bicc, Costain, John Laing, Tarmac, Taylor Woodrow, Trafalgar House, George Wimpey); duas empresas alemãs (Hochtief, Philipp Holzman); uma empresa espanhola (Dragados) e sete empresas italianas (Astaldi, Cogefar, Condotte, Italstat, Lodigiani, Pizzarotti, Vianini)

Deste estudo conclui-se que :

- Não há relação aparente entre o tamanho da empresa e a taxa de rendibilidade (fig. 3.1);

Fig. 3.1. Tamanho da empresa e taxa de rendibilidade

Margem Bruta (%)	> 10	Lodigiani Cogefar Pizzarotti	Hochtief  Costain		Trafalgar House  Tarmac
	6-10	Astaldi Italstat Condotte Vianini	T. Woodrow	Dumez  G. Wimpey	Bouygues
	4-6		Colas BICC Fougerolle J.Laing	SAE	
	< 4	J. Lefevre	GTM Entrepose  P. Holzman	Spie Batignolles  SGE	
		Baixa	Razoável baixa	Razoável alta	Alta
		Facturação			

Fonte: *European Economy*, 1993 :323

Da análise da figura podemos verificar que as grandes empresas geralmente obtêm bons resultados (excepto para a Spie Batignoles e SGE); as empresas mais pequenas estão mais dispersas, a margem bruta da GTM Entrepose é inferior a 4%, enquanto que a Hochtief, que tem um volume de facturação comparável, é superior a 10% e finalmente que as empresas mais pequenas são as italianas, que no entanto conseguem margens brutas acima dos 6%.

- As empresas tendem a crescer mais através da internacionalização do que através da diversificação (fig. 3.2)

Fig. 3.2. Diversificação e internacionalização

Grau de Diversificação (%)	>45	Tarmac	G. Wimpey	Dumez	
	30-45	Bouygues	Trafalgar House	Spie Bationolles	
	15-30	Fougerolle GTM Entrepose SGE	T Woodrow BICC	Costain	
	<15	J. Laing	J. Lefevre Dragados Condotte Italstat	Vianini Colas SAE Hochtief Astaldi Lodigiani	
		<15	15-30	30-45	>45
		Grau de Internacionalização			

Fonte: European Economy, 1993 :324

Aparentemente, a internacionalização é a forma preferida das empresas de construção mais pequenas crescerem. Esta preferência deve-se certamente à natureza específica do sector da construção, onde as competências não podem facilmente ser transpostas para outros

tipos de actividade, especialmente nas empresas de construção mais pequenas, com menos recursos, quer financeiros quer , e especialmente, humanos.

O estudo analisa a atractividade de alguns países da União Europeia, sugerindo que os mais promissores são a Espanha, Portugal, Alemanha e o Reino Unido. A Espanha porque os custos de mão-de-obra são baixos e o volume de obras públicas e a rendibilidade são médios. Portugal porque os custos de mão-de-obra são baixos, o volume de obras públicas é alto e a rendibilidade é média. A Alemanha porque apesar de ter um custo de mão-de-obra alto, o volume de Obras Públicas é alto e a rendibilidade é média (quadro 3.5.).

**Quadro 3.6.** Atractividade de países da Europa Comunitária

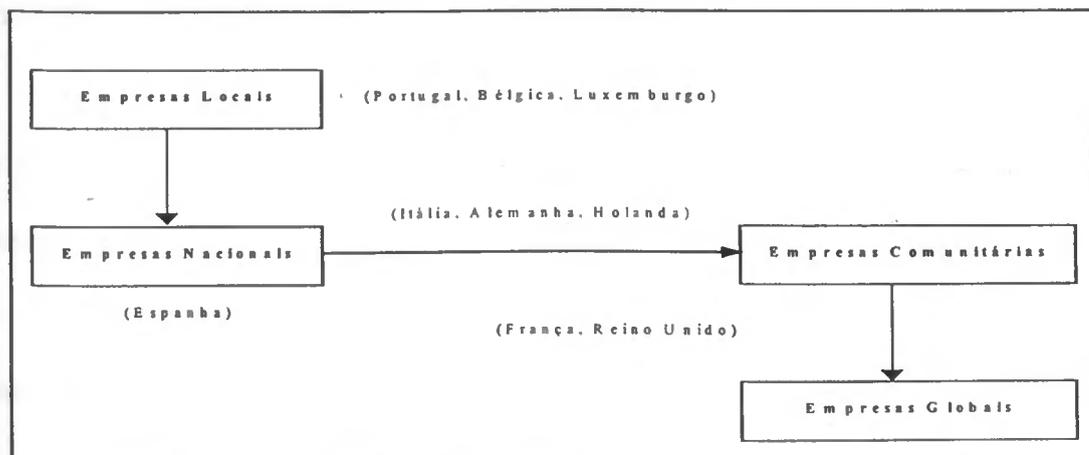
Países	Obras Públicas	Rendibilidade	Custos de mão-de-obra
Bélgica	B	B	M
Dinamarca	B		B
Alemanha	A	M	B
Grécia	B		A
Espanha	M	M	A
França	M	B	B
Irlanda	B		M
Itália	M		M
Holanda	B	M	B
Portugal	B	A	A
Reino Unido	M	A	M

Legenda: B - baixa; M - média; A - alta

Fonte: European Economy, 1993 : 334 (Adaptado)

A figura 3.3 sugere uma representação para a dinâmica seguida pelas empresas europeias da construção.

Fig. 3.3. Dinâmica das empresas europeias da construção



Fonte: European Economy, 1993 : 336

A figura 3.3 é bastante curiosa e sintetiza de algum modo o que está expresso nos quadros atrás. A França e o Reino Unido com algumas empresas globais, actuando em todos os continentes. A Itália, a Alemanha e a Holanda presentes basicamente na Europa.

Menos clara é a situação da Espanha por um lado, e de Portugal, Bélgica e Luxemburgo por outro. Se bem que por exemplo, em relação ao mercado português as grandes construtoras tenham uma implantação regional diferente. Por exemplo, a Soares da Costa e o Mota & Companhia no Norte, a Engil e a Teixeira Duarte mais no Sul.

### 3.2. Especificidades do sector e das empresas

“Em 1992, 90.000 milhões de Ecus foram destinados a contratos públicos de construção na Comunidade Europeia, dos quais menos de 1% foi destinado a empresas de construção

exteriores ao país que licitou a obra, o que nos permite deduzir que a **indústria da construção continua a ser uma actividade local.**"(Alexander Spachis, membro da Direcção Geral da Construção da Comissão Europeia)<sup>1</sup>.

Existem algumas razões específicas que permitem explicar o grau diferenciado de internacionalização e de concentração da indústria da construção face aos outros sectores de actividade, designadamente aquelas que diferenciam claramente a actividade produtiva deste sector de actividade em relação aos restantes: o produto; a produção em estaleiro; a tecnologia e a diversidade de intervenientes.

### O produto

Ao contrário do que sucede na generalidade das actividades industriais, a maioria dos produtos da construção são únicos, pelo facto de resultarem de projectos distintos, concebidos para um só produto ou empreendimento. Por exemplo, para a concepção de um projecto de construção de uma ponte, são tidos em conta diversos factores, como a população que se pretende atingir, o impacto ambiental, as características dos solos, o ordenamento do território, os custos, etc., que deverão determinar a sua localização. Assim, a probabilidade de repetição no espaço e no tempo é nula, ou muito reduzida.

### A produção em estaleiro

A natureza dos produtos da construção (edifícios, pontes, auto-estradas, barragens, etc.) implica que a unidade de fabrico seja o estaleiro, acabando por ser cada empresa o somatório de várias unidades de produção temporárias. Por outro lado, uma vez realizado o estaleiro, uma grande parte da actividade da construção é visível, facto que aliado à grande mobilidade de mão-de-obra torna escassas as possibilidades das empresas reterem a

---

<sup>1</sup> In ANEOP, 1995

propriedade das inovações por elas introduzidas no processo produtivo, e com isso terem vantagens comparativas, criando este facto um forte desincentivo aos investimentos em I&D.

### A tecnologia

A multiplicidade de projectos e produtos que caracteriza o sector da construção conduz igualmente a processos produtivos distintos, e consequentemente a tecnologias diferenciadas. Individualmente considerados, muitos produtos da construção fazem uso de uma multiplicidade de tecnologias especializadas que requerem trabalho coordenado de uma longa cadeia de empresas.

### A diversidade de intervenientes

Outra das particularidades do sector da construção é a existência de uma enorme diversidade de intervenientes ao longo do processo produtivo (construtivo). Desde o cliente inicial, ao projectista, à entidade fiscalizadora, aos empreiteiros e subempreiteiros, aos fornecedores, às entidades licenciadoras até ao cliente final. Daí advém a necessidade de uma gestão e coordenação eficaz das relações que se geram entre eles.

Cada mercado nacional funciona, assim, com evidentes implicações para a internacionalização destas empresas, com determinadas características próprias que advém, nomeadamente:

- da dimensão do mercado e do grau de exigência dos donos de obra;
- do custo e do grau de qualificação da mão-de-obra;
- das características da organização do mercado em termos de fornecedores e subempreiteiros.

- Das especificidades dos processos de adjudicação

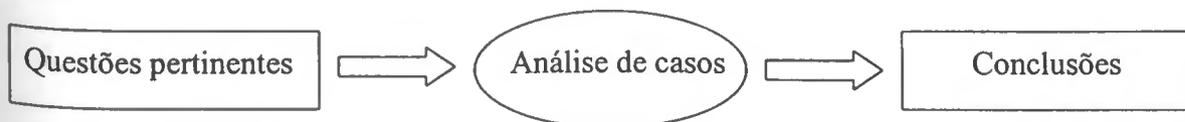
Estas particularidades da produção no sector da construção não invalidam que as grandes empresas à escala nacional e os grandes grupos internacionais não possam beneficiar de um conjunto de vantagens associadas, por exemplo: de uma situação financeira favorável, dispondo de poder negocial acrescido junto da banca e dos fornecedores, tão necessária em projectos em regime de BOT (Build-Operate-Transfer); a uma boa imagem de marca; a uma gestão mais racionalizada; a uma capacidade de *lobbying* acrescida junto dos donos de obra; a uma capacidade maior de conjugação de *inputs* e às maiores possibilidades de deslocalização de técnicos.

### 3.3. O Processo de Internacionalização

Nos dois pontos anteriores analisámos o panorama internacional e as especificidades do sector e das empresas. Neste ponto interessa-nos saber como tem sido tratado, na literatura de além fronteiras, o processo de internacionalização das empresas de construção para depois analisarmos o caso português e tirar as devidas conclusões.

A metodologia seguida para este ponto inicia-se na formulação de questões consideradas pertinentes, e porque a literatura sobre a internacionalização das empresas de construção não abunda, seguidamente procurar alguns casos que pudessem, de alguma maneira, ajudar a responder a estas questões e finalmente tirar algumas conclusões. Os casos escolhidos, atendendo à (pouca) quantidade e qualidade da informação existente, foram os das empresas turcas, das empresas britânicas e das empresas espanholas.

Esquemáticamente temos:



Interessa-nos assim, neste ponto, especialmente encontrar respostas a algumas questões, como sejam: quais as razões que levaram as construtoras a operar no exterior?; que objectivos pretendem alcançar?; quais as condições para operar num determinado país?; quais as formas de entrada utilizadas? e, finalmente, quais os principais mercados alvo ?.

Da análise dos três casos podemos constatar desde logo que os problemas nas suas economias domésticas, e por arrastamento nos respectivos sectores da construção, são o ponto de partida para que as empresas comecem a virar as suas atenções para fora das suas fronteiras. É assim no caso das empresas turcas, que iniciam o seu processo de internacionalização na segunda metade dos anos 70, motivado por um forte decréscimo da procura de casas devido a restrições ao crédito e a cortes orçamentais impostos ao governo pelo FMI (Kaynak e Dalgic,1992). E é igualmente esse o caso das empresas britânicas analisadas por David Crosthwaite (1998), no período compreendido entre 1990 e 1996, período em que houve um aumento da sua actividade no exterior, coincidente com problemas no seu mercado doméstico. Este estudo baseou-se nos resultados a um questionário confidencial enviado às dez empresas com maior facturação no exterior em 1996.

O quadro 3.7 apresenta as respostas das empresas britânicas de construção com respeito às suas razões para operarem no exterior.

**Quadro 3.7.** Empresas britânicas de construção: razões para operar no exterior (Respostas a questionário)

Razões para operar no exterior	Muito importante (%)	Importante (%)	Moderadamente importante (%)	Não importante (%)
Aumentar os resultados de longo prazo	70	20	0	10
Manter o retorno dos accionistas	50	50	0	0
Diversificar o risco	20	50	20	10
Crescimento equilibrado	20	40	30	10
Aumentar os resultados de curto prazo	20	50	0	30
Evitar a saturação em mercados estabelecidos	10	40	50	0
Fazer um melhor uso dos recursos	0	50	30	20
Aumentar o volume de negócios	10	10	40	40

Fonte: Crosthwaite, 1998: 392 (Adaptado)

Da análise do quadro podemos constatar que a principal razão para operarem no exterior foi a de aumentar os resultados de longo prazo. A razão classificada em segundo lugar, a manutenção do retorno dos accionistas, poder-nos-á levar a suportar a ideia de que uma das principais motivações da internacionalização é a protecção dos interesses dos accionistas. A terceira foi a diversificação do risco. No entanto, como a maior parte dos trabalhos das empresas britânicas no exterior é em países desenvolvidos, principalmente na América do Norte como veremos mais à frente, haveria que questionar se a estratégia seguida foi suficiente para diversificar significativamente o risco. As outras razões foram: um crescimento equilibrado, o aumentar os rendimentos de curto prazo, evitar a saturação em mercados estabelecidos, fazer um melhor uso dos recursos e aumentar o volume de negócios.

Em princípio dos anos 70 a Espanha começa a notar os primeiros sintomas da recessão económica que levou o sector da construção a passar pela pior crise da sua história no período 1975-1984. Durante este período o sector perdeu qualquer coisa como meio milhão de postos de trabalho e no final do período a actividade construtora situava-se a 80% do nível do ano anterior à crise. Esta situação levou as principais empresas do sector da mesma forma a encarar o mercado exterior, especialmente o mercado hispano-americano, como uma forma de minorar os efeitos da crise (Pazos, 1997).

Os objectivos a alcançar com uma presença no exterior também não divergem muito nos casos analisados, e todos eles têm por detrás o espectro da sobrevivência. Se bem que este espectro esteja mais patente no caso das empresas turcas, devido à quebra acentuada da procura no seu mercado interno, ele está também presente no caso das empresas britânicas e espanholas, devido além disso a um excesso de capacidade instalada.

O quadro 3.8 apresenta os objectivos a alcançar com a operação no exterior para as empresas britânicas.

**Quadro 3.8.** Empresas britânicas de construção: objectivos a alcançar com a operação no exterior  
(Respostas a questionário)

Objectivos ao operar no exterior	Muito importante (%)	Importante (%)	Moderadamente importante (%)	Não importante (%)
Tirar partido de mercados novos e em expansão	60	30	10	0
Proteger a empresa dos ciclos da indústria	20	70	10	0
Manter-se à frente dos concorrentes	30	30	20	20
Ajudar os países pobres a desenvolver-se	0	10	60	30

Fonte: Crosthwaite, 1998: 392 (Adaptado)

Tirar partido de mercados novos e em expansão apresenta-se como a primeira prioridade em termos de objectivos a alcançar, em consonância aliás com as razões para operar no exterior apresentadas no quadro 3.7. Isto pressupõe obviamente que as empresas são capazes de identificar esses mercados e ainda que são capazes de se posicionar nesses mercados primeiro que os seus concorrentes. Em segundo lugar aparece a protecção da empresa contra os ciclos da indústria da construção. Abdul Aziz referido por Crosthwaite(1998) sugere que, uma vez que os ciclos na construção estão cada vez mais sincronizados a nível dos mercados dos países desenvolvidos, as empresas de construção obtenham alicerces em países em diferentes fases desse ciclo. Como terceira prioridade aparece a manutenção da dianteira face aos concorrentes.

Relativamente às condições para operar num determinado país, existem já algumas diferenças mais visíveis entre as empresas turcas e espanholas, por um lado, e as empresas britânicas, por outro.

Para as empresas turcas a proximidade geográfica, a herança cultural e religiosa comum aparecem em primeiro lugar, seguidas da saúde financeira dos países alvo (devido à venda do petróleo e gás natural – meados dos anos 70) e das necessidades em termos de construção iguais ou semelhantes às suas.

Para as empresas espanholas, os laços históricos e culturais bem assim como as necessidades que esses países tinham em termos de infraestruturas foram as razões para que na segunda metade dos anos setenta o mercado hispano-americano fosse responsável por 90% das exportações (Pazos, 1997).

Parece que a importância da proximidade cultural, histórica e religiosa, se bem que não fossem nem sejam as únicas razões para operar nos países onde operam, e muitas das outras razões serem comuns com as empresas britânicas, foi mais importante para as empresas turcas e espanholas que para estas últimas, ou pelo menos foi-o numa primeira fase, conforme é patente no quadro 3.9.

**Quadro 3.9.** Empresas Britânicas de construção: condições consideradas importantes para operar num determinado país além fronteiras  
(Respostas a questionário)

Condições consideradas importantes para operar num determinado país além fronteiras	Muito importante (%)	Importante (%)	Moderadamente importante (%)	Não importante (%)
Estabilidade política	60	40	0	0
Potencial de crescimento económico	60	40	0	0
Níveis de competidores estrangeiros	30	70	0	0
Níveis de competidores locais	30	60	10	0
Dimensão potencial do projecto	30	50	10	10
Crescimento do mercado	20	60	20	0
Potencial para futuros projectos	20	60	10	10
Dimensão do mercado	10	60	30	0
Ligações ao seu país	20	40	30	10
Abertura do mercado	20	30	50	0
Similitudes de linguagem	10	40	40	10
Longa associação com o mercado	10	40	40	10

Fonte: Crosthwaite, 1998: 393

A estabilidade política e o potencial de crescimento económico, a par, encontram-se em primeiro lugar. O facto de a estabilidade política estar em primeiro lugar parece suportar a tese de Hillebrandt *et al*, referido por Crosthwaite(1998), de que quando as empresas de construção seleccionam os mercados externos de actuação, estão interessadas na estabilidade do país e por conseguinte na sua capacidade de pagamento.

As outras condições consideradas importantes para operar num determinado país são, por ordem decrescente, os níveis de competição de empresas estrangeiras, os níveis de competição de empresas locais, a dimensão potencial dos projectos, o crescimento do mercado, o potencial do mercado para projectos futuros, a dimensão do mercado, as ligações ao seu país de origem, a abertura do mercado, as similitudes linguísticas e uma longa associação com o mercado.

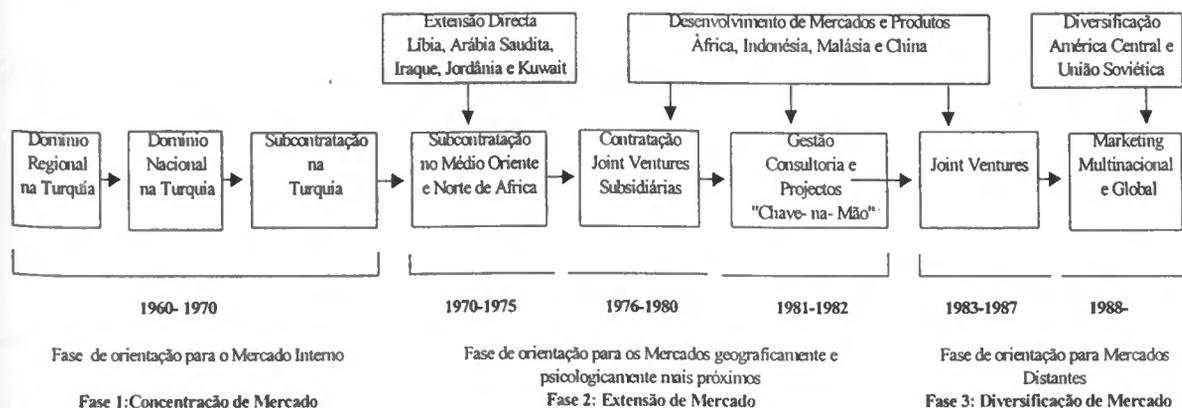
De salientar a maior importância dada à competição de empresas estrangeiras a operar no país alvo do que à de empresas locais. Isto poderá indicar uma maior globalização da construção em termos internacionais (Crosthwaite, 1998).

Relativamente às formas de entrada, é de salientar as licitações em concursos externos e as *joint-ventures*, que parecem ser as formas preferidas de operação no exterior. Por vezes a licitação em concursos externos é a primeira fase de penetração num país, por exemplo no caso das empresas turcas, seguindo-se as *joint-ventures*, agora que a empresa já é conhecida da concorrência local.

No período em análise, as empresas britânicas devem o incremento da sua actividade no exterior mais às *joint-ventures* que à aquisição de empresas no exterior (Crosthwaite, 1998).

A figura 3.4 mostra a evolução do processo de internacionalização das empresas turcas de construção.

**Fig. 3.4.** Evolução do processo de internacionalização das empresas turcas de construção



Fonte: Kaynak e Dalgic, 1992:68

As respostas obtidas sobre os maiores mercados externos para as empresas britânicas de construção por localização são apresentados no quadro 3.10.

**Quadro 3.10.** Empresas Britânicas de construção: maiores mercados externos por localização (Respostas a questionário)

	África (%)	América do Norte (%)	Ásia (%)	Europa (%)	América Latina (%)	Médio Oriente (%)	Oceânia (%)
Região onde a facturação é maior	0	40	40	10	0	0	10
Região onde os resultados são maiores	0	25	50	0	0	12.5	12.5
Região onde esperam ter o maior mercado externo nos próximos 5 anos	10	20	50	0	0	10	10

Fonte: Crosthwaite, 1998: 393

Os Mercados da América do Norte e da Ásia são os principais mercados externos das empresa britânicas de construção. Os mercados com maior rendibilidade são os da Ásia, seguidos pelos da América do Norte. Os mercados que as empresas esperam ser os seus

principais mercados externos dentro de cinco anos são os da Ásia. De salientar a ausência dos mercados da América Latina, mesmo a cinco anos.

O quadro 3.11. apresenta as empresas turcas de construção a operar no exterior.

**Quadro 3.11** Empresas Turcas de construção a operar no exterior (1990)

	Nº de empresas	Nº de empregados	Nº de contratos	Carteira de encomendas (\$10 <sup>6</sup> )	Trabalho concluído (\$10 <sup>6</sup> )
Líbia	46	17.100	346	3.000	10.500
Arábia Saudita	6	8.340	13	100	3.900
Iraque	6	320	14	550	2.450
Outros	12	2.340	18	930	1.070

Fonte: : Kaynak and Dalgic 1992 :63 (Adaptado)

O Médio Oriente e o Norte de África são as regiões dominantes. De salientar a importância da Líbia no Norte de África.

O quadro 3.12. apresenta a distribuição regional da exportação da construção espanhola.

**Quadro 3.12** Distribuição regional da exportação da construção espanhola (Em percentagem)

Região	Facturação %	Contratação %
África	12	6
América do Norte	3	-
América Central e do Sul	36	44
Ásia	19	17
Europa		
U.E.	29	30
Outros	-	1
Médio Oriente	1	2

Fonte: : Alicia Pazos 1997:33 (Adaptado)

Conforme é patente no quadro anterior, é de referir a importância das Américas Central e do Sul responsáveis por 36% da facturação e 44% dos contratos. De referir ainda o peso dos mercados da Europa Comunitária, da Ásia e de África, responsáveis por respectivamente 29, 19 e 12% da facturação no exterior.

Podemos concluir pelos casos analisados que:

- Os gestores das empresas de construção só encaram os mercados externos como mercados de operação quando são confrontados com problemas (graves) nos seus mercados domésticos. Esta conclusão vem de encontro à afirmação de Alexander Spachis, já referida atrás, de que a construção continua a ser uma actividade local. É o espectro da sobrevivência que as leva a considerar os mercados externos por forma a manter os resultados e suportar os encargos de estrutura agravados por um excesso de capacidade instalada;
- É importante que as empresas se instalem em países em diferentes fases do ciclo da construção por forma a minimizar o risco;
- A proximidade psicológica, devida a laços históricos e culturais e/ou religiosos, parece ser fundamental para o início da internacionalização das empresas de construção;
- As licitações pontuais e as *joint-ventures* parecem ser, nos casos analisados, as formas preferidas de penetração nos mercados externos;
- Em termos de futuro os mercados asiáticos deverão ter um papel importante nos desafios da internacionalização das empresas de construção.

## CAPÍTULO 4

### Hipóteses de investigação

Da análise do enquadramento teórico, identificamos três hipóteses de investigação para Portugal, a que procuraremos dar resposta na segunda parte deste trabalho.

#### 4.1. Dimensão e Internacionalização

No primeiro capítulo foram referidos diversos condicionantes do processo de internacionalização, de entre eles a dimensão da empresa.

Conforme refere Simões (1997), a dimensão da empresa condiciona o seu grau de envolvimento internacional devido à escassez, quer de recursos humanos, quer materiais. A internacionalização das empresas tem exigências específicas como a selecção dos mercados, identificação de parceiros locais e negociação.

A empresa desenvolve-se primeiro no seu mercado doméstico e a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975). Os obstáculos, a falta de recursos e conhecimentos, são assim reduzidos através de decisões incrementais e através do processo de aprendizagem sobre os mercados e as operações.

Os casos de internacionalização de empresas de construção analisados no Capítulo 3 eram todos de grandes empresas nos seus mercados domésticos. Se bem que em termos de dimensão em dois dos casos (empresas britânicas e espanholas) as empresas também tenham uma dimensão significativa à escala global, no outro caso, o das empresas turcas, assim não acontece.

As grandes construtoras portuguesas, que em termos da realidade nacional são, sem dúvida alguma, empresas de grande dimensão, pela análise do panorama internacional chegamos facilmente à conclusão que a competir no mercado internacional, as grandes construtoras portuguesas são empresas de dimensão reduzida, se bem que com já alguma massa crítica. Há que apurar se esta massa crítica é já suficiente para que não seja um impedimento à sua internacionalização, ou seja, se as grandes construtoras portuguesas com a sua actual dimensão têm espaço para competir e ter sucesso nos mercados externos.

Sendo assim, a primeira hipótese de investigação será:

**Hipótese 1 - “A dimensão actual das maiores empresas de construção portuguesas não é impedimento à sua internacionalização.”**

#### **4.2. Motivações da internacionalização**

As motivações para que as empresas se lancem na aventura da internacionalização são variadas, conforme constatámos no primeiro capítulo. Por exemplo, as empresas investem

no exterior quando possuem, e podem utilizar, vantagens que os seus competidores locais não possuem (Hymer, 1990)

Para Luostarinen (1994), há quatro forças que estão por detrás do processo de internacionalização das empresas: forças globais, como por exemplo o facto de o crescimento do comércio externo ser superior ao crescimento do PIB; forças domésticas, como a pequenez, abertura e localização periférica dos mercados domésticos; forças internacionais, como a dimensão e abertura dos mercados internacionais; e forças específicas de empresa, como economias de escala e especialização.

Da análise dos casos de internacionalização das empresas de construção britânicas, espanholas e turcas concluímos que problemas nas suas economias domésticas, e por arrastamento nos respectivos sectores da construção, tinham levado as empresas a começar a virar as suas atenções para fora das suas fronteiras.

Há empresas que só recorrem aos mercados externos para compensar quebras no seu mercado interno, que continua a ser o seu principal objectivo (Jarillo e Martinez 1991: 63). Não será este o motivo principal para que as grandes construtoras internacionalizem as suas actividades?

Assim, a segunda hipótese de investigação será:

**Hipótese 2- “ O Mercado Internacional tem sido visto pelas grandes construtoras portuguesas, mais como um mercado alternativo em alturas de quebras da procura no Mercado Interno, do que um objectivo estratégico em si mesmo.”**

### 4.3. Formas de entrada

As empresas têm várias possibilidades de operação nos mercados externos, e têm de decidir sobre as formas de entrada que vão utilizar , algumas das mais importantes tivemos a oportunidade de ver atrás.

As formas de operação preferidas pelas empresas de construção estrangeiras analisadas parecem ser as licitações em concursos externos e as *joint-ventures*. Por vezes a licitação em concursos externos é a primeira fase de penetração num país, por exemplo no caso das empresas turcas, seguindo-se as *joint-ventures*, quando a empresa já é conhecida da concorrência local. Também no período em análise, as empresas britânicas devem o incremento da sua actividade no exterior mais às *joint-ventures* que à aquisição de empresas no exterior (Crosthwaite,1998)

Será que as grandes construtoras portuguesas têm uma forma de operação nos mercados externos que privilegiam, ou que seja mais adequada à sua realidade e aos mercados alvo, em relação a outras ?

Outros desafios estão também lançados a estas empresas, designadamente em termos de diversificação e na redução de custos nos diversos processos de gestão das suas actividades, que são grandes consumidores de tempo e recursos que são escassos. Será que, também por este facto, uma forma de entrada é preferida em relação a outras ?

A terceira e última hipótese de investigação será:

**Hipótese 3- “A cooperação entre empresas é, para as grandes construtoras portuguesas, a forma preferida para a entrada nos mercados externos”**

## **SEGUNDA PARTE**

### **Apresentação e discussão de resultados**

Nesta segunda parte do trabalho iremos proceder à apresentação e discussão dos resultados do trabalho empírico sobre o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas. Começaremos por caracterizar o sector da construção em Portugal, procurando mostrar o seu peso na economia nacional e as suas particularidades e especificidades. Seguidamente, apresentaremos os aspectos metodológicos do trabalho empírico, e procederemos ao teste das hipóteses formuladas na primeira parte, começando por analisar o processo de internacionalização das empresas.

No oitavo capítulo iremos apresentar a síntese e as conclusões finais do trabalho.

## CAPÍTULO 5

## Caracterização estrutural do sector da Construção em Portugal

Neste capítulo pretendemos descrever, sinteticamente, algumas das características essenciais do sector em Portugal.

## 5.1. A construção na Economia Nacional

A realidade da construção em Portugal pode ser ilustrada pelo quadro seguinte:

Quadro 5.1. A Construção na Economia Nacional

INDICADORES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 (E)	1999 (P)
1. VAB (milhões de contos a preços constantes de 1995)								
TOTAL NACIONAL (A)	13.993,9	13.912,1	14.100,6	14.491,7	14.902,4	15.405,2	15.990,6	16.598,2
CONSTRUÇÃO (B)	919,9	906,1	918,6	972,9	1.018,6	1.133,6	1.180,1	1.203,7
[(B) / (A)] EM %	6,6	6,5	6,5	6,7	6,8	7,4	7,4	7,3
taxas de crescimento								
TOTAL NACIONAL	2,2%	-0,6%	1,4%	2,8%	2,8%	3,4%	3,8%	3,8%
CONSTRUÇÃO	2,6%	-1,5%	1,4%	5,9%	4,7%	11,3%	4,1%	2,0%
2. FBCF (milhões de contos a preços constantes de 1995)								
TOTAL NACIONAL (A)	3.663,1	3.451,0	3.569,1	3.742,8	3.957,3	4.422,3	4.776,1	5.038,8
CONSTRUÇÃO (B)	1.756,2	1.762,6	1.793,9	1.898,8	2.003,9	2.239,4	2.331,2	2.377,8
[(B) / (A)] EM %	47,9	51,1	50,3	50,7	50,6	50,6	48,8	47,2
taxas de crescimento								
TOTAL NACIONAL	4,8%	-5,8%	3,4%	4,9%	5,7%	11,8%	8,0%	5,5%
CONSTRUÇÃO	3,7%	0,4%	1,8%	5,8%	5,5%	11,8%	4,1%	2,0%
3. EMPREGO (milhares)								
TOTAL NACIONAL (A)	4.340,7	4.255,2	4.251,5	4.225,2	4.250,5	4.331,9	4.737,1	4.827,1
CONSTRUÇÃO (B)	346,2	340,2	330,8	340,3	343,1	388,4	516,8	524,6
[(B) / (A)] EM %	8,0	8,0	7,8	8,1	8,1	9,0	10,9	10,9
taxas de crescimento								
TOTAL NACIONAL		-2,0%	-0,1%	-0,6%	0,6%	1,9%		1,9%
CONSTRUÇÃO		-1,7%	-2,8%	2,9%	0,8%	13,2%		1,5%
4. PRODUTIVIDADE (mil contos / trabalhador)								
TOTAL NACIONAL (A)	3.224	3.269	3.317	3.430	3.506	3.556	3.376	3.439
CONSTRUÇÃO (B)	2.657	2.663	2.777	2.859	2.969	2.919	2.283	2.295
[(B) / (A)] EM %	-17,6%	-18,5%	-16,3%	-16,6%	-15,3%	-17,9%	-32,4%	-33,3%
taxas de crescimento								
TOTAL NACIONAL		1,4%	1,4%	3,4%	2,2%	1,4%		1,9%
CONSTRUÇÃO		0,2%	4,3%	3,0%	3,8%	-1,7%		0,5%
5. VARIACÃO DE PREÇOS (em %)								
IPC	8,9	6,5	5,2	4,1	3,1	2,2	2,4	2,0
ICC	10,3	4,3	6,5	8,1	0,2	6,1	0,2	1,0

(E)- Estimativas; (P)- Previsão ; ICC- Índice de Custo na Construção

Fonte: ANEOP, 1999

Da análise do quadro anterior, ressalta a importância, que é inegável, do Sector da Construção no conjunto da Economia Portuguesa. Terá sido responsável em 1999 por: 7,3% do VAB, com taxas de crescimento muito superiores à média nacional; 47,2% da Formação Bruta de Capital Fixo e por 10,9% do emprego, com taxas de crescimento também muito superiores à média nacional

## 5.2. Heterogeneidade da actividade da construção

A construção é uma actividade económica com marcada especificidade e caracterizada por uma grande diversidade (ANEOP, 1995): de clientes, com uma procura que vai do Estado ao particular que pretende auto-construir, das multinacionais aos pequenos promotores tradicionais; de projectos, onde cada obra é, geralmente, um caso particular, não existindo, por consequência, standardização nem de produtos, nem de produção; de produtos, que cobrem tanto a habitação tradicional, como estradas, edifícios inteligentes ou barragens; de operações produtivas, onde o produto final resulta da acção combinada de várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia; de tecnologias, em resultado da combinação de dois factores: das várias especialidades que intervêm numa empreitada, da coexistência, no quadro de cada especialidade, das novas tecnologias com as tradicionais; de unidades produtivas, com estabelecimentos industriais “clássicos”, pouco evoluídos tecnologicamente e com exagerado peso do factor mão-de-obra, em paralelo com empresas de ponta, dispendo de meios e capacidade claramente acima da média.

É esta diversidade das actividades de construção que permite caracterizar o sector como heterogéneo, fragmentado e segmentado. Desta heterogeneidade é possível extrair uma

primeira conclusão: o nível de procura nos vários segmentos de mercado varia de forma imprevisível, mesmo quando a produção global do sector permanece estável ou em crescendo. Por outras palavras, mesmo numa conjuntura favorável existirão empresas em crise, o que introduz um elemento permanente de instabilidade no funcionamento do mercado e na estrutura empresarial.

### **5.3\_Características da oferta**

#### **5.3.1. Estrutura empresarial**

Em Portugal, como no resto da Europa, o número de grandes empresas é, por norma, reduzido - geralmente entre 5 a 10 empresas -(Quadros 5.2 e 5.3), surgindo, em seguida, uma franja importante com unidades de média dimensão e, por fim, uma massa de pequenas sociedades especializadas, actuando por vezes como subcontratadas ou trabalhando em mercados muito particularizados e locais.

**Quadro 5.2. As Maiores Empresas de Construção (Valores Individuais)**

(milhares de contos)

Empresas	Posição/Volume de Vendas											
	1998		1997		1996		1995		1994		1993	
	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas
Teixeira Duarte	3	84.704	2	74.245	1	63.387	2	57.139	2	47.629	2	45.476
Soares da Costa	2	88.571	1	80.093	2	60.609	1	82.983	1	76.918	1	59.168
Engil	5	60.660	4	53.901	3	52.410	4	41.516	3	36.051	4	28.871
Mota e C <sup>a</sup>	4	73.624	5	50.293	4	38.512	5	37.163	4	29.895	3	29.622
Bento Pedroso	7	27.644	6	44.299	5	33.408	3	46.268	5	26.669	6	20.577
Somague	1	104.489	3	55.850	(a)		6	27.983	7	16.023	7	18.955
Edifer	6	36.924	7	39.252	7	28.028	7	23.883	6	24.687	5	22.756
Tâmega	8	19.200	8	19.048	8	22.497	8	21.486	8	12.253	8	6.448

(a) só disponíveis dados consolidados

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios e Contas das Empresas de Construção

**Quadro 5.3. As Maiores Empresas de Construção (Valores Consolidados)**

(milhares de contos)

Empresas	Posição/Volume de Vendas											
	1998		1997		1996		1995		1994		1993	
	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas	Pos.	V. Vendas
Teixeira Duarte	1	142.568	1	120.797	1	83.117	2	67.201	2	60.991	2	60.891
Soares da Costa	3	106.718	3	98.513	2	69.744	1	92.108	1	77.130	1	63.195
Engil,SGPS	4	83.547	4	66.942	3	62.158	3	50.701	3	42.587	-	-
Somague	2	108.460	2	110.698	4	47.914	7	34.987	7	20.043	6	18.955
Mota e C <sup>a</sup>	5	73.949	5	59.231	5	44.071	5	43.236	4	35.051	3	34.464
Edifer	6	49.546	6	56.592	6	40.369	6	39.660	-	-	4	27.131
A.Silva e Silva (a)	8	23.423	8	17.182	7	39.333	8	27.541	8	16.550	7	16.512
Bento Pedroso	7	27.644	7	44.299	8	33.408	4	46.268	5	26.669	5	20.577

(a) A partir de 1997 a operar com a Sopol

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios e Contas das Empresas de Construção



Em termos descritivos podem destacar-se quatro características importantes da estrutura empresarial da indústria da construção em geral:

- a) Em Portugal, como em todos os países da União Europeia, as actividades de construção são desenvolvidas maioritariamente por pequenas e médias empresas e mesmo por minúsculas empresas (Quadro 5.4.). Segundo o INE (1995), em 1995 existiam em Portugal 30.404 empresas classificadas no sector da construção, das quais 20.492 empregavam até 4 trabalhadores num total de 41.443 pessoas, apresentando, nesse ano, 312,5 milhões de contos de volume de negócios. Por outro lado, em termos de dimensão, as 225 empresas com 100 ou mais trabalhadores empregaram, nesse ano, 60.636 pessoas e apresentaram um volume de negócios de 855,0 milhões de contos;

**Quadro 5.4.** Estrutura empresarial do sector da construção por n.º de trabalhadores ao serviço

NUMERO DE TRABALHADORES AO SERVIÇO	NUMERO DE EMPRESAS %	VOLUME DE NEGÓCIOS %
ATÉ 4	67%	36%
5 A 9	17%	12%
10 A 19	9%	13%
20 A 99	6%	26%
100 OU MAIS	1%	13%
	100%	100%

Fonte: INE(1995), Estatísticas das Empresas de Construção e Obras Públicas

- b) Os mercados de construção são basicamente mercados nacionais, regionais ou locais, existindo poucas empresas verdadeiramente europeias ou multinacionais;
- c) Apesar de em cada país existirem “grandes nomes” na construção, nenhuma empresa pode ser considerada dominante: de acordo com o relatório Atkins – estudo estratégico sobre o sector da construção elaborado em 1993 pela WS Atkins International para a

Comissão Europeia, as maiores unidades de cada país controlam menos de 5% dos seus mercados domésticos;

- d) Na construção verifica-se a particularidade da unidade de fabrico ser o estaleiro e, nesse sentido, cada empresa acaba por ser o somatório de várias unidades de produção móveis.

Pelas razões apontadas, é fácil antever que o sector esteja permanentemente confrontado com um excesso de capacidade instalada, capacidade esta alimentada pela ausência de barreiras económicas, tecnológicas ou legais à entrada de novas unidades produtivas no sector. Esta situação conduz a uma feroz concorrência entre as empresas que se processa quase exclusivamente por via dos preços em detrimento de factores como a qualidade do produto (ANEOP,1995).

Neste contexto, mesmo em fases de expansão da actividade, as empresas não conseguem aumentar os seus preços e as suas margens, o que nos permite perceber porque é que, ainda que em anos favoráveis, com grandes obras e muita produção, os empreiteiros se continuem a queixar do aviltamento generalizado nos preços. Desta realidade decorre que, num sector confrontado permanentemente com excesso de capacidade instalada, seja natural que a maioria das empresas apresente: taxas de rendibilidade baixas, e geralmente, inferiores às dos restantes sectores de actividade; estruturas financeiras desequilibradas, resultado de margens apertadas, e por conseguinte, perigosamente endividadas e dependentes, para além do aceitável, do financiamento de terceiros, o que se vai repercutir de forma negativa na sua rendibilidade; entraves orgânicos à modernização, que resultam do facto de terem de praticar políticas de gestão de curto prazo alicerçadas em preços baixos e em margens deterioradas, descurando o investimento em tecnologia e em formação.

O quadro 5.5 mostra alguns dos indicadores financeiros das empresas de construção.

**Quadro 5.5.** Indicadores Financeiros das Empresas de Construção  
(amostra de 60 a 80 empresas de média e grandes dimensões)

INDICADORES		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Liquidez reduzida		1,10	1,19	1,20	1,24	1,23	1,19	1,36	1,23
Liquidez Geral		2,03	1,88	1,74	1,75	1,67	1,61	1,76	1,64
Autonomia Financeira		0,28	0,29	0,32	0,33	0,31	0,30	0,29	0,33
Rendibilidade das Vendas	%	2,60	2,40	2,00	1,40	1,50	1,50	2,00	1,28
Despesas com Pessoal/ VAB	%	62,90	60,40	63,60	65,60	64,00	62,90	52,00	60,00
Rendibilidade dos Capitais Próprios	%	7,80	8,20	10,10	4,50	5,40	5,00	7,00	1,12
Rendibilidade do Investimento	%	7,60	7,20	5,60	4,70	4,90	4,60	4,00	5,00
Despesas Financeiras/Meios Libertos	%	53,30	47,60	44,30	42,60	42,80	40,20	32,00	12,30
Despesas Financeiras/ Vendas	%	6,20	4,90	3,80	3,00	3,70	3,10	2,00	0,80
Margem Bruta de Exploração	%	8,60	9,20	8,30	6,40	6,30	5,10	8,00	6,40

Fonte: ANEOP, 1997

A análise do quadro anterior permite concluir que a situação financeira das empresas de construção não é das melhores, conforme referimos atrás. Elevado nível de endividamento, traduzido no excessivo peso dos encargos financeiros; rendibilidade do investimento baixa, e em decréscimo (de 7,60% em 1990 para 4,00% em 1996); rendibilidade das vendas baixa (na ordem dos 2%). O ano de 1997 apresenta uma melhoria nestes rácios. No entanto, essa melhoria é conseguida à custa da diminuição dos encargos financeiros, devido às reduções das taxas de juro, uma vez que a margem bruta de exploração diminuiu, passando de 8% em 1996 para 6,4% em 1997. Comparativamente, os encargos financeiros sobre as vendas diminuíram de 2% em 1996 para 0,8% em 1997.

### 5.3.2. Emprego

Como se sabe, a construção, apesar da sua heterogeneidade, é, genericamente, considerada uma actividade mão-de-obra intensiva, com fraca qualificação e baixos salários. As razões para essa situação são, em larga medida, objectivas e decorrem das condições concretas em que se exerce a actividade de construção. Os trabalhos são, regra geral, executados em estaleiros ao ar livre, o que determina que: as condições de trabalho sejam geralmente penosas, não sendo, por consequência, uma actividade muito atractiva para o pessoal mais qualificado, o que determina que o seu campo de recrutamento se situe nas categorias sociais menos escolarizadas; a mão-de-obra tenha de ser móvel, o que torna a estabilidade do emprego muito precária; os trabalhadores estejam sujeitos, nalguns casos, a longos períodos de afastamento do seu local habitual de residência; a actividade tenha características sazonais, com repercussões imediatas na estrutura do emprego. Paralelamente, assiste-se a uma dupla tendência: aumento da mão-de-obra clandestina associada à imigração (veja-se o caso da Expò98), também ela clandestina, e aumento do trabalho independente.

A baixa qualificação da mão-de-obra constitui assim, um dos principais entraves à modernização do sector e à introdução de novos processos tecnológicos com os baixos salários a constituir um obstáculo à valorização dos recursos humanos.

**Quadro 5.6. Previsões do Emprego e Produtividade na Construção de 1996 a 2001**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	taxa média de crescimento anual
<b>VAB</b>								
- Valor (milhões de contos)	567,2	601,6	633,7	660,9	685,3	705,2	734,8	
- Taxa crescimento anual		6,10%	5,30%	4,30%	3,70%	2,90%	4,20%	4,40%
<b>EMPREGO</b>								
- Número (milhares)	340,3	343,1	354,3	365,2	375,8	381	390,6	
- Taxa crescimento anual		0,80%	3,30%	3,10%	2,90%	1,40%	2,50%	2,30%
<b>PRODUTIVIDADE</b>								
- Valor (mil contos/ trabalhador)	1.667	1.754	1.789	1.810	1.823	1.851	1.881	
- Taxa crescimento anual		5,20%	2,00%	1,20%	0,80%	1,50%	1,70%	2,00%

Fonte: ANEOP, 1997

#### 5.4. Características da procura

Quanto às características da procura dirigida ao sector, importa ter presente os seguintes aspectos:

Oscilações e a volatilidade da procura. O sector é muito sensível e fortemente vulnerável às variações da conjuntura, às expectativas dos agentes económicos e à evolução das taxas de juro. Nos períodos de contracção, a quebra da actividade económica vai-se repercutir em reduções bruscas e de forma muito acentuada nos investimentos em construção. Um dos aspectos que contribui para acentuar as oscilações prende-se com a indivisibilidade do próprio investimento, uma vez que não é possível, por exemplo, fazer meio prédio ou meia barragem (ANEOP:1995);

Duração do ciclo produtivo. Na construção, o período de tempo que medeia entre o momento da decisão de investir e a recepção da obra é geralmente longo;

Ciclos económicos e construção. Pela combinação dos dois factores anteriores, a construção é um mercado muito sujeito a variações cíclicas de natureza conjuntural. Os ciclos económicos na construção são, por norma, de 4 a 5 anos. O crescimento na construção supera o conjunto da economia em períodos de expansão e, ao invés, em períodos de contracção a quebra é também mais acentuada que a do conjunto da economia;

Estrutura da procura. Poderemos dizer que a repartição da produção por sectores de actividade é feita do seguinte modo (ANEOP:1995): 7% para Reparação; 30% para Habitação Nova; 13% para Não Residencial Privado; 10% para não Residencial Público e 40% para obras de Engenharia (barragens, pontes, estradas, etc.). Estes números mostram a carência de infraestruturas com que o país ainda se debate. Em termos de futuro, o mercado da Reparação, terminadas as grandes obras, deverá evoluir dos 7% para valores na casa dos 30 a 35%, havendo portanto aqui um grande mercado potencial.

### **5.5. O posicionamento das empresas portuguesas no contexto externo**

O quadro 5.7 mostra a posição das maiores empresas portuguesas a nível europeu. Este quadro é bem ilustrativo, não só da dimensão das construtoras portuguesas, mas da própria dimensão do país. A maior construtora portuguesa (dados de 1995), a Soares da Costa, aparece em 76º lugar a nível europeu. A segunda empresa já aparece em 111º lugar, o que implica uma única empresa de construção portuguesa nos 100 primeiros lugares europeus.

**Quadro 5.7.** Posicionamento das maiores construtoras Portuguesas a nível Europeu

Empresas	Posição em Portugal	Posição na Europa
Soares da Costa	1	76
Teixeira Duarte	2	111
Bento Pedroso	3	133
Engil	4	146
Mota & C <sup>a</sup>	5	155
Somague	6	179
Edifer	7	195
Tâmega	8	-

(Dados de 1995)

Fonte: AECOPS, 1997

Dados mais recentes (1998) permitem-nos comparar, em termos de dimensão, as construtoras portuguesas e espanholas (Quadro 5.8).

**Quadro 5.8.** Comparação entre as maiores construtoras portuguesas e espanholas

Posição	Portugal		Espanha	
	Grupo	V.Vendas	Grupo	V.Vendas
1	Teixeira Duarte	142.568	FCC	659.900
2	Somague	108.460	Dragados	636.300
3	Soares da Costa	106.718	Acciona	493.200
4	Engil	68.124	ACS	493.000
5	Mota e C <sup>a</sup>	73.943	Ferrovial/Agroman	429.600
6	Edifer	49.546	Obrascón-Huarte-Lain	312.000

(Dados de 1998)

Fonte: AECOPS, 1999

Deste quadro resalta imediatamente que a fusão entre as seis maiores construtoras portuguesas ainda não era suficiente para alcançar a dimensão da maior construtora espanhola, a FCC!

A recentemente anunciada (Fevereiro de 2000) parceria estratégica entre a Teixeira Duarte e a Soares da Costa para actuação nos mercados interno e externo, aproxima-se apenas, em termos de dimensão, do sexto maior grupo construtor espanhol.

Também a recente OPA do Mota & Companhia sobre a Engil , que tudo leva a crer vir a concretizar-se nos próximos meses, criando o maior grupo construtor em Portugal, uma vez que o acordo Teixeira Duarte/ Soares da Costa é isso mesmo, um acordo, em termos de facturação consolidada, não deverá ultrapassar os 180 a 200 milhões de contos no final de 2000.

Não parece possível, pois, que por muitas fusões que aconteçam entre construtoras portuguesas, estas atinjam uma dimensão à escala europeia e muito menos mundial. Daí o comentar-se com cada vez mais insistência em possíveis parcerias ou mesmo fusões em termos ibéricos.

## **CAPÍTULO 6**

### **Metodologia de análise**

Este capítulo incidirá sobre os aspectos metodológicos do trabalho empírico. Será definido o objectivo e a metodologia que foi seguida.

#### **6.1. O objectivo da investigação**

O principal objectivo desta investigação é testar as hipóteses formuladas na primeira parte deste trabalho. Para tal é preciso tomar contacto com a realidade das empresas que irão ser objecto deste estudo. Assim, é necessário analisar as várias trajectórias que foram e estão a ser seguidas. Só assim se pode compreender o processo de internacionalização destas empresas, e partir para o teste das hipóteses de investigação.

#### **6.2. Metodologia utilizada**

##### **6.2.1. O estudo de casos**

Para investigar o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas, procedemos ao estudo de seis casos, que do nosso ponto de vista correspondem a casos que poderemos incluir na denominação de “Grandes Construtoras Portuguesas”.

Investigar é acrescentar conhecimento. Para que o processo de criação de conhecimento seja credível e que o contributo dado seja reconhecível é preciso ter a aceitação da comunidade científica (Nevado,1999). Assim, para que o investigador clame pelo seu contributo deverá utilizar um método científico de investigação, que reduza os erros ao mínimo e que assegure a sua fiabilidade, validade e generalidade (Sutton, 1997 referido por Nevado). Neste sentido, o investigador deve seguir uma metodologia científica cuja decisão estratégica inicial tem a ver com avançar para uma investigação teórica ou empírica. Na primeira, o investigador tenta construir um sistema lógico com base exclusivamente na revisão de livros, artigos e outras comunicações conhecidas sobre o tema em questão e usando a sua capacidade intelectual elabora uma nova perspectiva do problema com vista à criação de uma teoria. Na empírica, o investigador “agarra” o objecto da sua investigação e estuda, observa, recolhe, trata e analisa informação, tentando dessa maneira retirar conclusões que acrescentem alguma coisa ao conhecimento já existente (Nevado, 1999).

O estudo de casos é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de prova. Os casos podem ser descritivos quando analisam um fenómeno no seu próprio contexto; exploratórios quando procuram a familiarização com um fenómeno sobre o qual não existe um quadro teórico bem definido; explicativos quando pretendem revelar o como e porquê de um fenómeno (Yin, 1994).

Para Yin(1994) o uso da teoria é fundamental, quer pela ajuda que pode dar ao *design* da investigação, designadamente validade dos constructos (*construct validity*) - ou seja, tem de haver uma demonstração de que os conceitos e ideias que se vão estudar têm a ver com

as medidas de estudo que se adoptem (Nevado,1999), quer por ser um veículo de generalização dos resultados.

Para aumentar a validação dos constructos Yin(1994) propõe três táticas: 1) uso de várias fontes de informação uma vez que fornecem ao investigador várias medidas sobre o mesmo fenómeno e podem-no ajudar ainda na convergência da informação; 2) que seja estabelecida uma cadeia de informação para que se perceba como cada elo da cadeia se liga com o seguinte; 3) ir desenhando o estudo do caso, aproveitando as revisões que os participantes vão fazendo do mesmo. Discordâncias nos factos relatados deverão fazer o investigador voltar ao início.

Os objectivos que se visam alcançar com o estudo de casos são diversos (Stake, 1994:237):

O objectivo fundamental é o entendimento das especificidades e particularidades de um caso concreto, não a construção de uma teoria - *Estudo de casos Intrínsecos*;

O objectivo essencial é a refinação de um ponto da teoria, sendo o caso secundário - *Estudo de casos Instrumentais*;

O objectivo é estudar um conjunto de casos que podem representar um fenómeno. Os casos são escolhidos porque se espera que possam ajudar a compreender , ou a teorizar um determinado fenómeno - *Estudo de casos Colectivos*.

O estudo de casos deve envolver o contacto com as actividades e operações que se pretendem analisar, e deverá obedecer às seguintes fases na sua elaboração (Stake, 1994:244):

- 1) conceptualizar o objecto de estudo;
- 2) seleccionar o fenómeno, tema ou assunto a ser alvo da pesquisa;
- 3) procurar identificar padrões de comportamento para desenvolver o estudo;

- 4) clarificação de observações importantes que devem ser interpretadas;
- 5) seleccionar interpretações alternativas;
- 6) desenvolver generalizações sobre o caso.

Se correctamente realizados, os estudos de casos podem pois, com fiabilidade, validade e generalidade (Sutton, 1997) contribuir para o conhecimento científico, não só prevendo mas também explicando fenómenos (Nevado, 1999).

A nossa opção pelo método de estudo de casos prende-se assim com o objectivo do trabalho, ou seja, o estudo do processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas. A importância do estudo de casos, por exemplo no conhecimento de processos de gestão, da razão de ser de determinados comportamentos e de estratégias seguidas, derivada da sua proximidade às realidades empresariais, leva-nos a adoptá-lo como estratégia de investigação. Também para Yin (1994) o estudo de casos é a melhor metodologia de investigação quando pretendemos respostas do tipo “como” e “porquê” e ainda quando o fenómeno que se estuda é dentro do seu próprio contexto contemporâneo e não passado. Assim sendo, só o estudo de casos colectivos, que nos permitam identificar as trajectórias seguidas e os porquês, nos podem facultar o alcançar do objectivo proposto, uma vez que existe a necessidade de contactos directos com os responsáveis das empresas para que se possam identificar os percursos seguidos, os motivos de determinados comportamentos, as dificuldades encontradas e os estímulos recebidos. O envio de questionários, dificilmente nos permitiria obter respostas que nos permitissem cumprir este nosso objectivo atendendo às características próprias do sector da construção, designadamente à sua heterogeneidade e diversidade, como tivemos oportunidade de estudar atrás . Por outro o fenómeno que pretendemos estudar é limitado. São poucas as

empresas do sector da construção que têm actividade no exterior e o nosso objecto de estudo está confinado às grandes construtoras.

### 6.2.2. A selecção das empresas a estudar

O primeiro passo que demos foi no sentido de pesquisar e recolher informação escrita sobre os grupos e empresas construtoras portuguesas em termos genéricos, com vista a fazer uma selecção das empresas e/ou grupos a estudar. Os critérios aplicados foram os seguintes:

#### 1. Facturação acima dos 20 milhões de contos

Uma vez que estamos a estudar o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas, primeiro há que estabelecer qual o critério ou critérios pelo qual (ais) se vai considerar quais são as grandes empresas ou grupos construtores. Pareceu-nos que o critério do volume de facturação seria um bom critério, e sendo, assim analisando os volumes de facturação, apenas nove empresas ou grupos têm facturações acima dos 20 milhões de contos (dados de 1996). A partir daí há um fosso muito grande e a empresa que vem a seguir factura abaixo dos 8 milhões de contos.

#### 2. Grupos ou empresas que tenham realizado operações nos mercados externos

Uma vez que o objectivo é estudar o processo de internacionalização das construtoras portuguesas, estas devem ter já realizado operações nos mercados externos, ou ter planos de o fazer, de outro modo são irrelevantes para o estudo em causa.

Para se estudar o processo de internacionalização de uma empresa é fundamental auscultar as opiniões das pessoas envolvidas no processo, por forma a compreender as suas

motivações, as dificuldades que encontraram e o caminho seguido. Para se conseguir estas respostas, a melhor maneira é o contacto directo com os responsáveis da empresa. Assim **uma condicionante** foi:

#### Abertura para dar a conhecer o seu processo de internacionalização

Foram efectuados contactos telefónicos e pessoais com a Administração de todas as empresas e grupos com o objectivo de apurar a sua receptividade em dar a conhecer o processo de internacionalização das suas empresas ou grupos e em agendar uma ou várias entrevistas. Esta condicionante levou à exclusão das empresas Bento Pedroso Construções e Construtora do Tâmega. Igualmente levou à exclusão do Grupo A. Silva e Silva.

#### **6.2.3. A recolha da Informação**

A selecção das empresas, baseada nos critérios acima referidos, levou-nos à escolha de seis Grupos Económicos, coincidentes precisamente com os seis maiores grupos de construção do país. Uma vez que as empresas actuam com base numa filosofia de grupo, faz mais sentido analisar grupos que empresas individualmente. São eles:

- Grupo Teixeira Duarte
- Grupo Soares da Costa
- Grupo Engil
- Grupo Somague
- Grupo Mota & Companhia
- Grupo Edifer

A recolha da informação relativamente a estes seis casos estudados foi efectuada de duas formas distintas: Primeiro, o aprofundamento da pesquisa e recolha de informação escrita sobre estes grupos. Seguidamente, procedendo-se à marcação de entrevistas, consoante a disponibilidade dos interlocutores. Estas entrevistas foram ocorrendo ao longo de três meses: Junho, Julho e Agosto, de 1998.

Nas entrevistas, o principal objectivo foi perceber os percursos e estratégias seguidas no seu processo de internacionalização, as dificuldades sentidas, as razões da escolha de determinadas formas de operação e as suas motivações. Pretendeu-se obter informação mais de carácter qualitativo que quantitativo, atendendo ao objectivo, e uma vez que a primeira tinha já sido em grande parte obtida na pesquisa e recolha de informação escrita.

O Quadro 6.1 apresenta os interlocutores nos diversos grupos estudados.

**Quadro 6.1.** Interlocutores nos grupos estudados

<b>Empresa</b>	<b>Interlocutores</b>	<b>Número de entrevistas</b>
Teixeira Duarte	Administrador Financeiro Director Financeiro	2
Soares da Costa	Director da Área Internacional Director Financeiro	2
Somague	Administrador Comercial	2
Engil	Vários Administradores Vários elementos da Área Internacional	3
Mota & Companhia	Dir. Coord. Administrativo-Financeiro Director Financeiro	2
Edifer	Administrador Financeiro Dir. Estudos e Propostas Director Financeiro	3

A duração das entrevistas variou entre a hora e meia e as três horas. Em todas as empresas ocorreram pelo menos duas entrevistas; na Engil e na Edifer ocorreram três.

As entrevistas decorreram todas de forma bastante satisfatória, em grande parte devido ao facto de já conhecer algumas das pessoas e de procurarmos mais aspectos qualitativos que quantitativos, não obrigando os interlocutores eles próprios a grandes trabalhos de pesquisa de informação, sempre complicado devido ao tempo que tomariam.

Foi também obtido de todos autorização verbal para divulgar no estudo o nome do grupo e das empresas envolvidas, desde que este tivesse objectivos meramente académicos. Informações que foram dadas, mais relacionadas com a estratégia da empresa em termos de futuro, e que as empresas mostraram interesse em não tornar públicas, foram tomadas em consideração e tratadas como um todo, não as identificando com a empresa respectiva.

### 6.3. Identificação e caracterização das empresas estudadas

O quadro 6.2 caracteriza de forma genérica os grupos estudados:

**Quadro 6.2.** Características genéricas dos grupos estudados

<b>Variáveis</b>	<b>Empresas</b>	<b>Teixeira Duarte</b>	<b>Soares da Costa</b>	<b>Engil</b>	<b>Somague</b>	<b>Mota &amp; C<sup>a</sup></b>	<b>Edifer</b>
<b>Facturação</b> (milhares de contos)		83.117	69.744	62.158	47.914	44.071	40.369
<b>Resultados Operacionais</b> (milhares de contos)		4196	1.096	3.102	2.182	3.940	1.530
<b>Resultados Líquidos</b> (milhares de contos)		2.350	302	1.509	1.032	1.124	496
<b>Cash Flow Bruto</b> (Milhares de contos)		2.986	2.252	2.174	2.172	3.620	2.063
<b>Nº médio de trabalhadores</b>		3.209	4.332	2.949	1.195	3.605	3.568
<b>Data de Constituição</b> (empresa mãe)		1934	1918	1952	1947	1946	1966
<b>Capital Social</b> (milhares de contos)		12.000	12.100	14.522	11.000	6.000	2.000
<b>Peso da facturação no Exterior(aprox.) (%)</b>		9,00%	17,20%	8,60%	4,00%	20,00%	1,59%

**Notas:** 1. Os dados referem-se todos a 1996

2. Todos os valores são consolidados

A Teixeira Duarte é um dos maiores grupos empresariais portugueses, tendo crescido nos últimos cinco anos de forma significativa, conforme é visível no quadro 6.3.

**Quadro 6.3.** Crescimento da actividade do grupo Teixeira Duarte nos últimos 5 anos (1993-1997)

<b>Crescimento da actividade</b>	<b>Crescimento em 5 anos</b>	<b>Taxa média de crescimento anual</b>
<b>Trabalhadores</b>	131%	18%
<b>Proveitos operacionais</b>	104%	15%
<b>Resultados líquidos</b>	163%	21%
<b>Cash Flow</b>	54%	9%
<b>Activo</b>	116%	17%
<b>Capital próprio</b>	131%	18%

Fonte: Teixeira Duarte

As principais áreas de negócio do Grupo Teixeira Duarte, repartem-se da seguinte forma: Construção Civil e Obras Públicas (principal actividade); Imobiliário; Hotelaria e Alimentar; Viaturas ; Combustíveis e Investimentos Financeiros. Em 1998 adquire uma participação de 31% na Soares da Costa. Esta participação vem a ser reforçada em 2000 com o estabelecimento de um acordo de parceria estratégica entre os dois grupos.

O Grupo Soares da Costa, que nos últimos anos tinha sido incontestavelmente o maior grupo construtor português, foi em 1996 ultrapassado pelo grupo Teixeira Duarte, fruto parcialmente do fecho da obra do Aeroporto de Macau. Atravessando uma crise económico-financeira, tem estado a ser alvo de várias reestruturações internas. As suas principais áreas de negócio são as seguintes: Construção Civil e Obras Públicas (principal actividade); Imobiliário e o Ambiente (ainda sem grande expressão).

O Grupo Engil tem sido nos últimos anos o terceiro grupo construtor em Portugal, e considerado o mais sólido em termos financeiros. As suas principais áreas de negócio são: Construção Civil e Obras Públicas (principal actividade); Ambiente; Energia e Electricidade; Metalomecânica e Trabalhos Ferroviários.

O Grupo Somague, o quarto grupo em 1996, passou a ser em 1997, após a aquisição da Soconstroi,, o segundo grupo construtor português. Com esta aquisição o grupo Somague consegue entrar no subsector da construção civil, uma vez que até aí estava somente nas obras públicas. As suas principais áreas de negócio são: Construção - especialmente obras públicas (principal actividade); Concessões e Serviços; Energia e Ambiente.

O Grupo Mota & Companhia iniciou a sua actividade através da sociedade por quotas Mota & Companhia em 1946 Abre logo no mesmo ano e mês da sua constituição, uma

sucursal em Angola, e é aí que exclusivamente desenvolve a sua actividade até 1974. Com a independência de Angola em 1975, torna-se necessária a ampliação das actividades a Portugal, e é em 1976 que consegue a sua primeira adjudicação, para a construção de uma pequena barragem. Em 1999 lança uma OPA sobre a Engil, SGPS, SA, como já foi referido atrás. Hoje as suas principais áreas de negócio são: Construção Civil e Obras Públicas (principal actividade); Ambiente; Imobiliário; Estudos Técnicos e Montagem de Equipamento e Actividades Agro-pecuárias e Florestais .

O Grupo Edifer, assim designado a partir de 18 de Julho de 1997, até aí Grupo Gestifer, atravessa também uma grave crise económico-financeira, crise essa que foi motivada parcialmente pelo mau negócio que foi a aquisição da Cerejo dos Santos, SA, empresa no subsector das Vias de Comunicação Rodoviárias, que teve de ser alvo de um vasto processo de reestruturação. As suas principais actividades são: Construção Civil (especialmente Edifícios) e Obras Públicas ; Imobiliário; Metalomecânica e Carpintaria e Ambiente (especialmente no sector das águas).

O quadro 6.4. sintetiza as principais áreas de negócio das construtoras estudadas.

**Quadro 6.4.** Principais áreas de negócios das grandes construtoras portuguesas

Áreas de negócio	Teixeira Duarte	Soares da Costa	Engil	Somague	Mota & Comp.	Edifer
Construção civil e Obras Públicas	X	X	X	X	X	X
Imobiliário	X	X			X	X
Energia			X	X		
Ambiente		X	X	X	X	X
Trabalhos Ferroviários			X			
Estudos Técn. e Montagem de Eq.					X	
Metalomecânica			X			X
Carpintaria						X
Act. Agro Pequárias					X	
Concessões e Serviços				X		
Outras Actividades	X		X			

Obs: o x assinala as áreas de negócio em que as empresas estão presentes.

## **CAPÍTULO 7**

### **Teste das Hipóteses Formuladas**

Antes de proceder ao teste das hipóteses formuladas no capítulo 4 parece-nos fundamental perceber os percursos seguidos por cada um dos grupos seleccionados. Só assim conseguiremos ter uma visão de conjunto que nos permitirá a compreensão de todo o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas e nos facilitará o teste das hipóteses. Assim, neste capítulo iremos começar por analisar o processo de internacionalização dos seis grupos construtores, procurando tirar algumas conclusões, procedendo de seguida ao teste das hipóteses.

#### **7.1. O processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas**

##### **7.1.1. Grupo Teixeira Duarte**

O Grupo Teixeira Duarte está presente em Angola, Moçambique, Macau e Venezuela. O principal mercado externo para o grupo é sem dúvida o mercado angolano, onde está presente desde 1960. Todos os outros mercados têm fraca expressão, quer comparados com a actividade em Angola, quer em termos de impacto nas contas consolidadas.

De referir que, em Angola, além do mercado da construção, o grupo está presente nos sectores da Hotelaria e Alimentar através da Maxi, cash & carry para a distribuição alimentar. Gere diversas unidades de restauração em Luanda, tendo recentemente adquirido participação na ESTA – cadeia de cinco hotéis em Luanda. Está no Comércio Automóvel, sendo o distribuidor angolano a nível nacional das marcas Nissan, Daewoo e

Piaggio. Está também no sector Imobiliário tendo já constituído várias empresas. Em Moçambique detém o Hotel Avenida, e através da aquisição de participação na ESTA, participações em mais outros três.

Na Venezuela estão presentes através do consórcio TEGAVEN-Teixeira Duarte Y Associados. Para além da fraca expressão local, a actividade é altamente dependente do clima económico e social do país. Em 1996 constituem uma nova sociedade local, a TEDEVEN, destinada a desenvolver uma oportunidade de negócio imobiliário.

Terminadas que estão as grandes obras em Macau, a tendência do grupo é de reduzir a actividade neste mercado. Foi a partir deste polo que foram feitas todas as diligências para que em 1995 instalassem um escritório de representação no Vietname, em Hanói, o que representa a primeira presença oficialmente registada de empresas portuguesas naquele país asiático. Apesar de se terem apresentado (sozinhos) a diversas ofertas para a execução de trabalhos, ainda não concretizaram qualquer oportunidade de negócio. Tem servido contudo para alargarem o conhecimento do mercado local e do país.

Em termos de futuro, os mercados do Leste e do Brasil são as apostas do grupo. A primeira experiência vai começar muito brevemente na Polónia, na construção de balcões (tipo "Expresso Atlântico") para o BCP, nos estabelecimentos do Jerónimo Martins. O grupo pretende penetrar nestes mercados através da aquisição de participações em empresas locais.



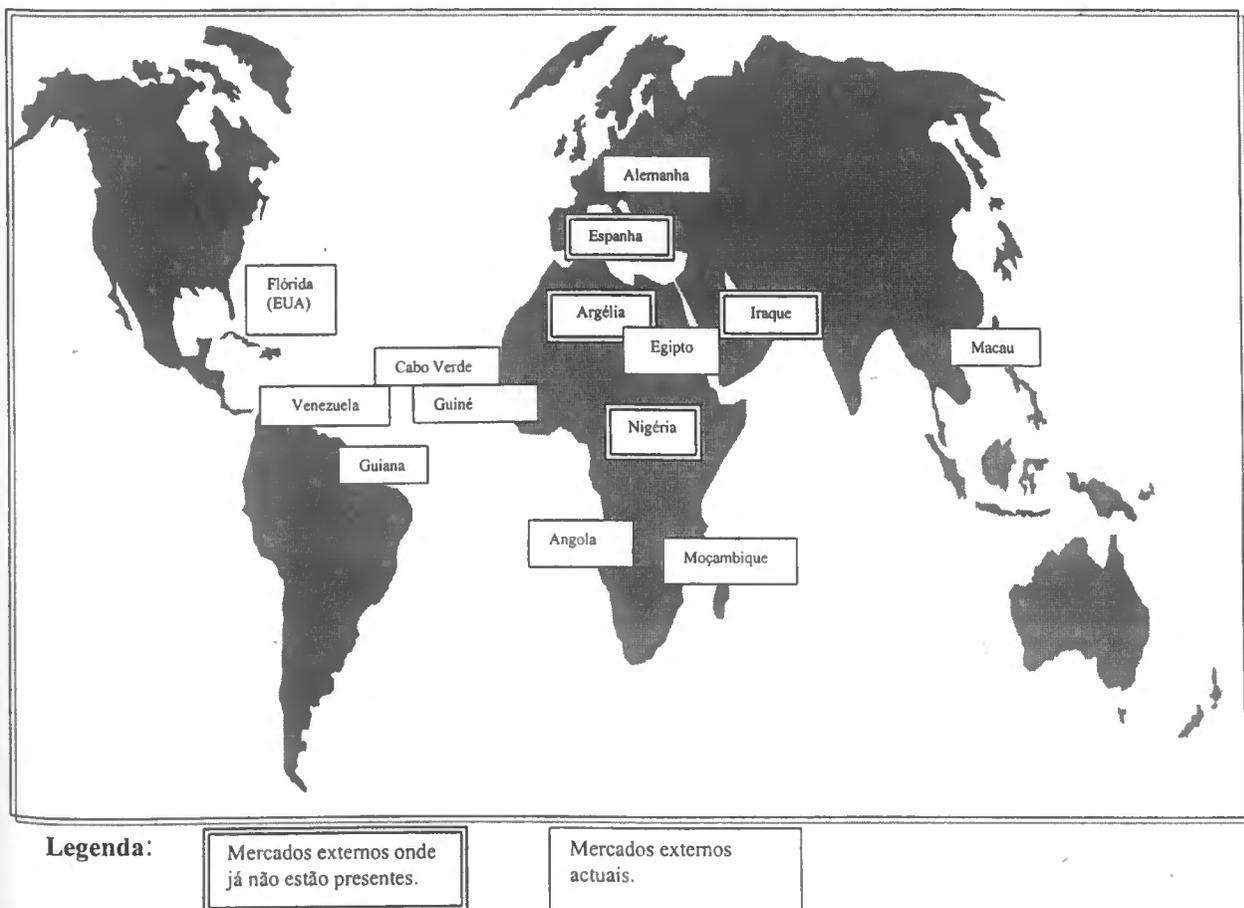
### 7.1.2. Grupo Soares da Costa

O Grupo Soares da Costa iniciou a sua actividade externa na Venezuela, seguindo-se mais tarde a expansão para novos mercados: Egipto, Guiné Bissau, Angola, Nigéria, Moçambique, Iraque, Argélia, Guiana, Cabo Verde, Macau, Espanha, Alemanha e Estados Unidos.

Os PALOP são os mercados externos mais importantes, tendo em 1996 representado uma facturação de 6,8 milhões de contos, ou seja 62,3% do total da actividade no exterior, seguidos individualmente por Macau com 2,4 milhões de contos (21,8%) e a Alemanha com 1,6 milhões de contos (13,7%). De destacar ainda a actividade da Soares da Costa Contractors Inc. sediada nos Estados Unidos, que também em 1996 facturou 1,7 milhões de contos. A figura 7.1 mostra a Soares da Costa no Mundo.

A Europa e a América constituem prioridades no processo de internacionalização do Grupo Soares de Costa. Estão a realizar um grande esforço de prospecção nestes mercados, tendo perspectivas bastante optimistas. Muita da estratégia futura deste grupo passará pelo acordo de parceria estratégica com a Teixeira Duarte.

Fig. 7.1 O Grupo Soares da Costa no Mundo (1998)



### 7.1.3. Grupo Engil

O Grupo Engil iniciou a sua actividade no estrangeiro em 1978, na Venezuela, onde efectuou diversos trabalhos de construção civil de algum vulto em associação com uma empresa local, até 1981. Findos esses trabalhos e até 1989, a actividade da Engil limita-se a Portugal. É em 1989 que inicia a actividade em Angola, também em associação com uma empresa local (a Júlio da Costa Andrade). A actividade neste país manteve-se até hoje apesar das dificuldades surgidas a partir dos finais de 1992, com o recomeço dos conflitos militares, embora os volumes de produção se tenham reduzido nos últimos anos para a casa

dos cinco milhões de USD, valores próximos dos registados em 1991, em contraste com a produção em 1992, que quase tinha triplicado em relação ao ano anterior.

A Engil – Macau é constituída em 1990 tendo começado de imediato a operar neste território do Extremo Oriente. As actividades nesta parte do mundo nunca tiveram muita expressão para a empresa, vindo a abandonar o território quando a última grande obra do território sob administração portuguesa, o aeroporto de Macau, foi ganha pela Soares da Costa.

A actividade em Moçambique inicia-se de forma continuada em 1993, onde já havia efectuado duas obras de pequeno vulto em associação com empresas locais.

É de acordo com uma estratégia de implantação em novos mercados que, em 1994, arranca com a Delegação da Engil na Alemanha, em Berlim. A actividade neste país inicia-se como subempreiteiro de mão-de-obra de grandes construtoras alemãs como a Bilfinger+Berger Bau AG, Philipp Holzman AG e a STRABAG AG, tendo obras espalhadas por Berlim, Leipzig e Suhl. De subempreiteiro de mão-de-obra, tenta sem grande sucesso as empreitadas integrais, continuando basicamente como fornecedor de mão-de-obra, chegando a ter mais de 800 expatriados na Alemanha. Com a actual quebra no volume de obras, quer devido à reconstrução de Berlim Oriental estar praticamente terminada, quer devido à situação económica, está a equacionar a saída deste país.

Em 1994 inicia a actividade em Cabo Verde, com a construção de um Hotel com 52 quartos. Este processo parece-nos bastante interessante. O mercado cabo-verdiano era um mercado que interessava de sobremaneira ao Grupo Engil, não que este mercado fosse muito grande, mas devido essencialmente ao futuro lançamento da obra do aeroporto da

Praia, com financiamento do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), e como forma de criar as necessárias pontes com os mercados africanos vizinhos. Assim, adquire uma participação de 47% no capital da Empreendimentos Turísticos, Lda, com o objectivo de adjudicação directa do Hotel. Monta o financiamento da obra (no valor de 680.000 contos), envolvendo a Sociedade Financeira Internacional (Banco Mundial), O Banco Comercial do Atlântico (Cabo Verde) e o Banco Fomento do Exterior (Portugal). Obtém ainda apoio do Fundo para a Cooperação Portuguesa, através da bonificação de juros e subsídios para a formação do pessoal. Alguns meses após a entrada em funcionamento do Hotel adquire os restantes 53%, ficando a geri-lo directamente. Em finais de 1997 ganha o aeroporto da Praia, uma obra no montante global de 20 milhões de dólares americanos, conjuntamente com outra das empresas do grupo, a Sociedade de Empreitadas Adriano, S.A. que tinha iniciado no ano transacto a actividade na Guiné Bissau. Ainda em 1997 inicia a actividade na Argentina, com a aquisição de uma posição maioritária na Herso, Obras Civiles y Ferroviárias com quem já tinha um acordo de cooperação, uma empresa líder do sector neste país. Através de outra das empresas do grupo (a Ferrovias), empresa que opera no sector das infraestruturas ferroviárias, pretende investir entre 700 mil e um milhão de contos nesta empresa, para apostar neste mercado, que tem a quarta rede ferroviária do mundo.

Já em 1998, conjuntamente com o grupo Mota & Companhia, adquire uma posição maioritária numa empresa peruana, a Translei, cujo volume de negócios em 1997 tinha sido de 31 milhões de dólares americanos, estando entre as 10 maiores do Peru. O investimento conjunto ascendeu a 10 milhões e quinhentos mil dólares americanos, sendo a participação da Engil de 55% deste investimento. O processo de internacionalização da Engil encontra-se sumariado na Quadro 7.1.

**Quadro 7.1.** O Processo de Internacionalização do Grupo Engil

Anos	Mercados Externos	Notas
1978 a 1981	Venezuela	
1982 a 1988	-----	(só actividade em Portugal)
1989	Angola	
1990	Angola Macau	(em Janeiro de 1990 é criada a Engil - Macau)
1993	Angola Moçambique	
1994 a 1995	Angola Cabo Verde Moçambique Alemanha	
1996	Angola Cabo Verde Moçambique Guiné Alemanha	
1997	Angola Guiné Moçambique Argentina Alemanha Cabo Verde	(alargamento à América do Sul)
1998	Angola Guiné Moçambique Argentina Alemanha Perú Cabo Verde	(aquisição de empresa no Perú com o Mota & C <sup>a</sup> Engil 55% e Mota 45%)

#### 7.1.4. Grupo Somague

O Grupo Somague tem vindo a encetar um processo acelerado de internacionalização. No entanto não quer pôr em causa a sua consolidação no mercado nacional e simultaneamente, a sua estratégia de grande agressividade nos sectores do Ambiente, Energia e Transportes. Está presente hoje nos mercados de Angola através da Habitar (participação de 50%), Moçambique com a Sogel (participação de 49%), Cabo Verde com a CVC- Construções Cabo Verde (participação de 45%), Marrocos com a Les Coffrages Modernes (participação de 50%), Macau e Brasil através da CESL, empresa na área do ambiente, e finalmente na

China através de um entendimento com a Tenwin- holding do empresário chinês Edmund Ho.

Sendo a internacionalização um objectivo fundamental para a estratégia de crescimento do grupo Somague, foi criada a Somague Internacional detida a 100%, para gerir os negócios internacionais do grupo e procurar novas oportunidades de negócio em associação com parceiros locais. Aliás toda a estratégia do grupo passa por uma filosofia de integração local, que só pode ser desenvolvida com parceiros locais, preferindo o grupo as joint-ventures.

Constituem prioridades em termos de futuro: Angola, Moçambique, Cabo Verde, como plataforma para os países CEDEAO; Marrocos, como plataforma para todo o Norte de África; Brasil, para o Mercosul e Macau para toda a Ásia. Outros mercados estão também no horizonte do grupo, designadamente o mercado Espanhol através de um acordo com a Iberdrola espanhola. Os Mercados do Leste não estão nos objectivos do grupo, que consideram mercados de alto risco.

#### 7.1.5. Grupo Mota & Companhia

A empresa Mota & Companhia, como já foi no ponto 6.3., logo no ano da sua constituição inicia e desenvolve exclusivamente a sua actividade em Angola, até 1974, tendo sido responsável pela construção de grande parte da rede rodoviária angolana, bem assim como de todos os aeroportos de Angola, dos projectos hidroeléctricos do Lomaum, Quiminha e Calueque e do Caminho de Ferro de Moçamedes. A actividade da Mota & Companhia em Angola tem-se mantido de forma ininterrupta desde 1946, mas com uma redução drástica

na actividade, especialmente entre 1975 e 1979, devido à instabilidade e profundas mudanças que ocorreram com o processo de independência. É devido a esta instabilidade e à guerra civil que entretanto se instalou, que levou a Mota & Companhia a ampliar as suas actividades a Portugal e a outros mercados, particularmente aos da África Austral.

É assim que entre 1975 e 1983, tirando partido do equipamento que tinha em Angola e que, à data da independência, se encontrava afecto à construção de Barragem do Calueque, junto à fronteira com a Namíbia, e para evitar a sua possível destruição, expande a suas actividades à Namíbia, ao Botswana e à Swazilândia.

A sua actividade em Angola é expandida em 1980 com a criação, em associação com o Governo Angolano, de uma empresa de Construção e Terraplanagens, a Paviterra, UEM, onde detém 49% do capital. É ainda associada de outras sociedades em Angola, como a Icer – Indústria de Cerâmica, Lda com 50%, sendo os outros 50% detidos pelo Estado Angolano, a Sonauta – Sociedade de Navegação, Lda com 24,5%, a Auto Sueco, SA com 25,5%, a Cimertex Angola, Lda com 34,9% e a Prefal – Prefabricados de Luanda, Lda com 60%. Os mercados africanos, particularmente a África Austral, constituem um objectivo estratégico para o grupo, com especial destaque para Angola e Moçambique.

Para o grupo Mota & Companhia, a “irrestrita” abertura ao exterior e os consequentes excessos de concorrência e degradação de preços das adjudicações no mercado português, tornaram necessário ao grupo ampliar as suas actividades a outras áreas geográficas, como forma de garantir o crescimento e a rendibilidade do grupo. Assim, em 1994 decidem abordar o mercado de Macau, não só por este mercado em si mas como plataforma, em associação com parceiros locais, para se lançar no mercado chinês, e noutros mercados do

Extremo Oriente. É assim constituída a Sociedade “Mota, Cheong Kong – Construções e Investimentos, Lda”.

Em 1995, continuando a sua política de expansão internacional, iniciam de forma selectiva a prospecção dos mercados da Europa de Leste, designadamente os da Hungria, República Checa e Polónia.

Já em 1997 constituem na Hungria, em associação com parceiros locais do sector da construção, uma subsidiária denominada Mota Hungária, R.T., detendo o grupo Mota & Companhia 60%. Constituem igualmente na República Checa em parceria local,(a empresa de construção Sefiko) a Sefimota, da qual detêm 60% do capital.

Em 1998 compram na Polónia uma posição maioritária (85%) no capital da KPRD-Krakowskie Przedsiębiorstwo Robót Drogowich, empresa de construção. Neste país têm obras presentemente a correr no valor de sete milhões de contos. Como já foi anteriormente dito, ainda em 1998 adquirem , conjuntamente com a Engil, uma posição na Translei, empresa peruana. O processo de internacionalização do Mota & Companhia encontra-se sumariado no Quadro 7.2.

**Quadro 7.2.** O Processo de Internacionalização do Grupo Mota & Companhia.

Anos	Mercados Externos	Notas
1946 a 1974	<b>Angola</b> (em exclusivo)	(1946 - constituição em Portugal)
1975 a 1982	<b>Angola</b> <b>Namíbia</b> <b>Botswana</b> <b>Suazilândia</b> <b>Gabão</b>	(1976 - diversifica mercados em África e inicia actividade em Portugal)
1983 a 1985	<b>Angola</b> <b>Suazilândia</b> <b>Gabão</b>	<b>Botswana</b>
1986	<b>Angola</b> <b>Gabão</b>	
1987 a 1990	<b>Angola</b>	
1991	<b>Angola</b> <b>Moçambique</b>	
1992 a 1993	<b>Angola</b> <b>Malawi</b> <b>Moçambique</b>	
1994	<b>Angola</b> <b>Moçambique</b>	<b>Malawi</b> <b>Macau</b> (alargamento à Ásia)
1995 a 1998	<b>Angola</b> <b>Moçambique</b> <b>Malawi</b> <b>Cabo Verde</b>	<b>Hungria</b> <b>Rep. Checa</b> <b>Polónia</b> <b>Macau</b> <b>Perú</b> (alargamento à Europa de Leste)

### 7.1.6. Grupo Edifer

O Grupo Edifer é claramente o grupo menos internacionalizado de todos os estudados. A sua actividade internacional tem-se centrado em Angola e sobretudo em Moçambique.

Em Angola, apesar de ser objectivo do grupo incrementar as actividades, as condições locais adversas não permitiram ainda esse incremento, continuando aí a desenvolver pequena actividade através da Edifer e da Carpinfer.



Em Moçambique, as actividades têm prosseguido ao ritmo desejado, tendo em 1996 alargado as intervenções, que até aí se tinham confinado ao Maputo, às cidades de Nampula e da Beira. Como se poderá ver pelo Quadro 7.3, o volume de negócios desenvolvidos localmente pelas associadas Edicrel, Edimetal e Carpinfer registou um nítido crescimento, apesar de os resultados serem baixos em resultado dos esforços de investimento necessários à implantação no mercado. Moçambique, é considerado pelo grupo como o local privilegiado para servir de plataforma de apoio às actividades que pretendem desenvolver nos países vizinhos.

**Quadro 7.3.** Volume de Negócios Internacional do Grupo Edifer  
(em contos)

DESCRIÇÃO	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Moçambique</b>	56.592	102.784	260.689	199.760	630.788
<b>Angola</b>	40.476	130.605	0	0	10.088
<b>Total</b>	97.068	233.389	260.689	199.760	640.876

Em todo o caso, a estratégia de internacionalização do grupo não se confina a estes dois países. Nesse sentido, foi criada uma estrutura coordenada pela Holding ao serviço de todo o Grupo, que se preocupou numa primeira fase em identificar os mercados alvo, e dentro destes, aqueles que apresentam maiores potencialidades. Assim, estão neste momento a iniciar a actividade do grupo no mercado Brasileiro, através da Edimetal, que numa primeira fase assumirá uma posição exportadora e numa segunda fase de instalação através de tomada de posição ou compra de empresa local. O mercado Espanhol é outro dos mercados que se encontra a ser estudado pela Edifer.

## 7.1.7. Síntese e Conclusões

Sintetizando, o quadro 7.4 mostra onde estão já a actuar os seis Grupos Construtores portugueses.

**Quadro 7.4.-** A distribuição dos seis Grupos Construtores Portugueses no Mundo (1998)

Grupos Países	Teixeira Duarte	Soares da Costa	Engil	Somague	Mota & C°	Edifer
Alemanha		AC	F			
Angola	AQM	F	AC	AC	F/ AQM/AQm/AC	F
Argélia		X				
Argentina			AQM			
Botswana					AC	
Brasil				AC		F
Cabo Verde			AQM	AC	AC	
China				AC		
Egipto		X				
Espanha		X				
EUA		F				
Gabão					AC	
Guiana					AC	
Guiné		X	AC			
Hungria					AC	
Iraque		AC				
Macau	F	F		F	F	
Malawi					X	
Marrocos				AC		
Moçambique	AQM	AQM	AC	AC	AC	F
Namíbia					AC	
Nigéria		X				
Perú			AC		AQm	
Polónia					AQM	
Rep. Checa					AC	
Suazilândia					X	
Venezuela	AC	AQm				
Vietname	F					
Zaire		AC				

**Legenda:**

Formas de entrada:

- AC - Acordo de Cooperação
- AQM - Aquisição Maioritária
- AQm - Aquisição Minoritária
- F - Filial
- X - Indeterminada

Dos seis casos apresentados, podem, desde já, tirar-se algumas conclusões:

A **primeira** é que as actividades das grandes construtoras portuguesas estão muito pouco internacionalizadas. Esta situação que é claramente demonstrada quando analisamos o peso da facturação no exterior no total da facturação (confrontar com quadro 6.1.), que não vai além dos 20% no caso do Grupo Mota & Companhia, mas mesmo assim claramente distanciado de uma Teixeira Duarte com 9% ,de uma Engil com 8,6%, ou da Somague com 4% ou ainda da Edifer com 1,59%.

A **segunda** é que a grande aposta das grandes construtoras foi nos PALOPs, situação que já era esperada, devido à proximidade psicológica. Esta situação é espelhada no quadro 7.4. Todas elas estão presentes em Angola e Moçambique, os dois maiores mercados africanos de língua oficial portuguesa, quatro estão também em Cabo Verde e duas na Guiné. Além da proximidade psicológica, com certeza que os apoios dados pelo Estado português, especialmente através da chamada cobertura de riscos políticos, terá um papel decisivo na permanência nestes países, especialmente em Angola. Assim, pensamos não estar em causa a tese de Hillebrandt *et al.* (1995) de que quando seleccionam os mercados de actuação, as empresas de construção estão interessadas na estabilidade do país, e por conseguinte na sua capacidade de pagamento. De igual modo, a falta de infraestruturas torna “apetecíveis” estes países.

A **terceira** é a diversidade em termos geográficos. Não parece haver claramente uma linha condutora que se possa aplicar a todas as construtoras, tirando o caso dos PALOPs. Por exemplo, o Grupo Soares da Costa, o mais disperso em termos geográficos, não se encontra nos Países de Leste. Já para o Mota & Companhia claramente a presença nestes países é uma realidade e uma aposta, não só em mercados emergentes, como pela espera de

eventuais Quadros Comunitários de Apoio que venham a ser estabelecidos com a chegada de novos membros à União Europeia, sendo também este um dos mercados em que a Teixeira Duarte pretende entrar. O Brasil é claramente um mercado a explorar para o Grupos Somague, Teixeira Duarte e Edifer, já não sendo assim para os restantes grupos, que o consideram um mercado de difícil penetração atendendo à dimensão das construtoras locais. A América Latina, excepto o Brasil, é um mercado que interessa fortemente à Engil e também ao grupo Mota & Companhia. Já para o Grupo Somague este é um mercado de risco.

A **quarta** diz respeito às formas de entrada nos mercados externos. Claramente as formas de associação com empresas locais e a tomada de posições no capital de empresas locais são as mais utilizadas quando se pretende manter uma posição a médio e longo prazos nos mercados alvo.

A **quinta** e última conclusão, respeita ao futuro da internacionalização do sector. As grandes construtoras tiveram que competir, no seu próprio país, nos últimos anos, com empresas estrangeiras que chegaram ao mercado português isoladas ou integradas em consórcios. O volume de obras, que até aqui chegava para alimentar todas, começa a ser escasso, e apercebendo-se disso todas elas começam agora a procurar mais afincadamente mercados alternativos. Assim, a curto e médio prazos, a aposta na internacionalização das grandes construtoras vai continuar, na justa medida das quebras no mercado interno e dos apoios Governamentais que forem obtendo e que se encontram em fase de discussão com as associações representativas do sector.

Iremos seguidamente proceder ao teste das hipóteses de investigação.

## 7.2. Dimensão e Internacionalização

1ª Hipótese: “A dimensão actual das maiores empresas de construção portuguesas não é impedimento à sua internacionalização”

### 7.2.1. Análise dos casos

Muito se tem dito e escrito sobre a dimensão, ou melhor, da falta dela, relativamente às empresas portuguesas em geral e sobre as de construção em particular, considerando crítico que estas ganhem rapidamente dimensão por forma a competir com as grandes construtoras internacionais. Inclusivamente, tem-se apontado como causa para as recentes fusões e aquisições no sector, o de ganhar essa dimensão vital para poderem competir nos mercados externos.

O que nós queremos saber é se a dimensão actual das maiores construtoras portuguesas é suficiente para que estas possam competir nos mercados externos com sucesso. Não de igual para igual com as suas congéneres além fronteiras de incomparavelmente maior dimensão, basta comparar com as empresas do país vizinho, mas com a sua dimensão relativa. Ou se, pelo contrário, a sua dimensão actual lhes não permite ter uma actividade no exterior significativa em termos do seu volume de vendas e prestação de serviços.

Depois de analisarmos os vários casos estudados, é nossa convicção que a dimensão actual das maiores construtoras é suficiente para o sucesso da internacionalização. O grupo **Teixeira Duarte** é disso um bom exemplo. Vejamos o caso da aquisição muito recentemente de 31% do capital da Soares da Costa (25% em acções preferenciais sem direito a voto e 6,5% em acções ordinárias), assumindo na prática o controlo desta empresa. Este controlo encontra-se hoje (Março de 2000) mais reforçado com o acordo de

parceria estratégica entre as duas empresas para actuação nos mercados interno e externo e simultaneamente o aumento da posição da Teixeira Duarte na Soares da Costa dos 6,5% para 10,88% das acções ordinárias. Qual a principal motivação que esteve por detrás desta operação? Sem dúvida que foi um ganhar de massa crítica, mas para a aposta, especialmente no mercado interno, para as concessões que estão a correr e para aquelas que se preparam. É também evidente que o facto de o Metro do Porto ter sido adjudicado ao consórcio liderado pela Soares da Costa, teve um peso importante na decisão tomada pela Teixeira Duarte, devido à dimensão desta obra, e ao que ela pode representar em termos do equilíbrio financeiro da Soares da Costa. Não foi portanto um ganhar de massa crítica para poder competir nos mercados externos com as grandes construtoras internacionais, nem tal faria muito sentido atendendo à dimensão destas empresas. Só começaria a fazer algum sentido se houvesse uma junção de todas as 10 primeiras empresas de construção, por exemplo!

Claramente a aposta de crescimento da Teixeira Duarte tem sido conseguida (e ganha) no mercado interno, achando a empresa que havendo possibilidades de isto continuar a acontecer, os mercados externos serão sempre encarados principalmente como mercados alternativos em caso de decréscimo interno da procura. Não considera que a sua dimensão seja, ou tenha sido, impedimento à sua internacionalização, mas a falta de apoios dados pelo governo português, quer à prospecção e penetração nos mercados, quer em linhas de crédito bonificadas, que tornem as propostas das empresas portuguesas de construção competitivas comparadas com outras de empresas de países com essas linhas, quer ainda ao facto de somente as empresas de construção portuguesas estarem sujeitas ao imposto de selo sobre o valor das garantias bancárias apresentadas para concurso.

Esta empresa vai mais longe e aponta que há vantagens na pequena dimensão das construtoras portuguesas em termos internacionais, uma vez que podem ganhar obras nos mercados externos que sendo razoáveis do ponto de vista do mercado interno, o não são para as grandes construtoras internacionais.

A **Soares da Costa**, com um volume de facturação no exterior muito superior e muito mais dispersa em termos geográficos que a Teixeira Duarte, como já tivemos a oportunidade de ver atrás, também não considera que a dimensão tenha sido impedimento ou obstáculo à sua internacionalização. Como a Teixeira Duarte, queixam-se isso sim, da falta de apoios do Estado Português, dizendo que ao contrário de outros países comunitários, e designadamente de Espanha, não disponibilizam linhas de crédito bonificadas, por forma a poderem oferecer um pacote atractivo nas suas propostas de concurso. Para esta empresa, a principal dificuldade no seu processo de internacionalização prende-se com as faltas de apoio do Estado, que põe em pé de desigualdade as empresas portuguesas a competir, por exemplo, com as suas congéneres europeias, mesmo em Angola e Moçambique.

A **Engil** segue sempre numa primeira fase uma estratégia de associação, que mais tarde poderá levar à aquisição de uma posição maioritária, com empresas locais. Primeiro, porque considera ser esta a forma mais rápida de penetração nos mercados, as empresas locais já conhecem o mercado, têm os contactos necessários (lobbying), conhecem a legislação, sabem os procedimentos dos concursos, sabem fazer os orçamentos, etc. Segundo, porque diminui o risco do investimento, devido ao conhecimento que obtém dos mercados através dos seus parceiros. Terceiro, porque reduz o investimento necessário à

penetração no mercado, uma vez que pode aparecer no mercado e aproveitar a imagem do seu parceiro local. Assim, não considera que a sua dimensão seja impedimento à sua internacionalização. Consideram mais importante a dimensão para o novo tipo de obras que se perspectiva em Portugal, designadamente as obras em regime de BOT (Build, Operate and Transfer) e DBFO ( Design, Build, Finance and Operate), que exigem uma grande capacidade financeira das empresas, mesmo para poderem competir com empresas estrangeiras que venham para Portugal atraídas por este novo mercado.

Para a Engil , o valor acrescentado que pode oferecer no estrangeiro prende-se com a sua capacidade técnica, organizativa e de gestão, pelo que muitas vezes ao associar-se com empresas locais, por exemplo no início da sua actividade no Perú antes de adquirir com o Mota & Companhia a Translei, e ao ganhar obras, manda um ou dois técnicos, normalmente engenheiros, para o local e subcontrata localmente, ou cede a sua parte na obra ao seu parceiro local, recebendo unicamente a sua parte nos resultados.

O caso da Alemanha é um caso diferente, uma vez que começam como subcontratados de empreiteiros locais, e aí a grande vantagem era sem dúvida a mão-de-obra portuguesa barata.

Para este grupo, a principal dificuldade em termos do seu processo de internacionalização prende-se também com a dificuldade de poder ir ao encontro de uma exigência , que cada vez mais é uma constante, de aparecer com soluções de financiamento bonificado, que normalmente são negociadas entre Estados, e que Portugal por falta de recursos, ou não tem essas linhas, ou quando as tem são insuficientes e de difícil acesso.

Como já foi atrás referido, o grupo **Somague** tem vindo a internacionalizar as suas actividades de forma acelerada. Punha-se portanto a questão de saber até que ponto isto é fruto da dimensão que o grupo atingiu com a aquisição da Soconstroi, e com a sua absorção muito recentemente .

Para os responsáveis da Somague, de facto o grupo atingiu agora uma dimensão que lhe permite encarar o futuro de forma diferente, e lançar-se numa estratégia de diversificação das actividades e de internacionalização crescente. O principal objectivo do grupo é sem dúvida tomar a posição dianteira em termos do mercado interno, e só depois os mercados externos. A diversificação das actividades e a consolidação da sua posição em termos de mercado interno irá tomar muito tempo e recursos ao grupo, e portanto a internacionalização poderá não seguir o ritmo que a empresa acha ser necessário para fazer face ao declínio das obras públicas, num horizonte, agora mais optimista, de 2005 (a aquisição da Soconstroi foi já um primeiro passo na antevisão do decréscimo das obras públicas, uma vez que estava está mais especializada nas obras privadas) .

A estratégia de internacionalização do grupo passa também pela associação com parceiros locais, que das vantagens já referidas atrás sobressai o facto de não exigir investimentos tão avultados e o menor risco associado, não constituindo a dimensão actual do grupo um entrave à sua internacionalização. Esses entraves são mais em termos da estratégia de consolidação da posição interna e da diversificação, dentro do seu “core business”.

Para não fugir à regra, também a Somague acha que os apoios do Estado Português à internacionalização têm sido poucos ou nenhuns. Considera ainda que falta aos nossos embaixadores pelo mundo serem mais encarregados de negócio do que são, em

comparação com os de outros países, que dão grande apoio, designadamente no “abrir de portas” às empresas.

O caso do **Mota & Companhia**, é um caso curioso uma vez que, como já foi dito, é a única empresa que apesar de ter sido constituída em Portugal Continental, desenvolve desde a sua fundação em 1946 até 1975 toda a sua actividade na então colónia – Angola. Só em 1976 é que inicia as suas actividades em Portugal, tendo estendido entretanto as suas actividades a outros países de África, praticamente “nasce internacional”.

O que levou o Mota & Companhia a procurar outros mercados (após o regresso a Portugal) foi o excesso de capacidade instalada, devida à abertura do mercado interno à concorrência, essencialmente das empresas espanholas, que tornavam difícil o crescimento e a rentabilidade do grupo. O grupo não sentiu que a sua dimensão fosse um factor impeditivo às suas prestações em termos de internacionalização, bem pelo contrário, a sua flexibilidade e adaptabilidade eram um factor de sucesso. Aliás, com a sua dimensão, como foi dito, conseguiram comprar posições maioritárias em empresas, como na Hungria, República Checa e Polónia.

As maiores dificuldades têm a ver com a falta de apoios do Estado à participação das empresas portuguesas em grandes projectos internacionais de infraestruturas, quer em termos de mecanismos de cobertura de risco, quer em termos de financiamento para estas concorrerem a concessões no exterior.

A **Edifer**, tem pouca expressão em termos de internacionalização das suas actividades, e convém saber porquê. Será pela falta de dimensão? Não nos parece. O relativo sucesso da Edifer construtora, especialmente no sector imobiliário, e o facto de ser ainda muito uma empresa familiar, com vários elementos da família em vários níveis na empresa, afastaram a empresa dos mercados externos. O mau negócio que foi a aquisição da empresa Cerejo dos Santos, fez a empresa “acordar” e procurar mercados, onde, apesar do risco, as margens fossem maiores por forma a rapidamente cobrir os prejuízos. As maiores dificuldades têm a ver com a inexperiência (natural devido ao estado embrionário do seu processo de internacionalização), e à necessidade de reestruturação interna por forma a equilibrar financeiramente a empresa.

### 7.2.2. Conclusões

Da análise dos casos pensamos poder concluir que a dimensão actual das maiores empresas de construção portuguesas não é impedimento à sua internacionalização, provando a hipótese por nós formulada.

A dimensão da empresa condiciona o seu grau de envolvimento nas actividades internacionais (Simões, 1997), devido à falta de recursos humanos e materiais. Também os casos de internacionalização das empresas de construção britânicas, espanholas e turcas, estudados no capítulo três, eram todos de grandes empresas, não só nos seus mercados domésticos como também à escala internacional (empresas britânicas e espanholas), corroborando esta tese. No entanto, o que aqui está em causa não é o facto da dimensão ser uma condicionante do processo de internacionalização das empresas, que é, como tivemos oportunidade de analisar neste trabalho, mas sim se a dimensão actual das grandes

construtoras lhes permite ter uma presença significativa nos mercados externos, expressa em percentagem do seu volume de vendas, facto que agora não acontece (quadro 6.1)

Parece-nos que estes recursos existem em quantidade suficiente nas empresas portuguesas estudadas para que estas estivessem um pouco mais além no seu processo de internacionalização. Ou seja, as grandes construtoras portuguesas já atingiram massa crítica e uma posição de liderança no seu mercado interno que lhes permita, como no caso das empresa turcas, ter sucesso nos mercados externos. O que parece faltar é ,sobretudo, a vontade das empresas se lançarem voluntariamente na procura de novos mercados - apesar de todas elas afirmarem que têm nos seus objectivos estratégicos a internacionalização das suas actividades. Podemos encontrar aqui uma certa rigidez dos gestores à mudança nos comportamentos tradicionais da empresa - rigidez lateral (Luostarinen,1979). Esta resistência à mudança pode acontecer devido quer a haver ainda mercado interno, quer à falta de apoios governamentais que incentivem essa procura, factor não despreciando quando cada vez mais se procuram soluções que envolvam financiamento e contrapartidas. Contrapartidas e apoios esses que são dados em “abundância”, por exemplo, pelo governo espanhol (cfr. Zaballa:1997; Asenjo, Cuevas e Tamayo:1997), pondo muitas vezes em causa a competitividade das empresas portuguesas mesmo em mercados como Angola e Moçambique.

As grandes construtoras não podem querer comparar-se em termos de dimensão às suas congéneres europeias, para já não falar das Japonesas e Americanas. As dimensões são completamente diferentes, e é evidente que muitos dos grandes projectos internacionais estão fora do alcance das empresas portuguesas, mas estas têm outras vantagens, como sejam a flexibilidade, a adaptabilidade, os conhecimentos técnicos e a língua para se poderem aventurar com sucesso na América Latina, África ou na Europa de Leste.

Por último, pensamos que as palavras de António Mota, presidente do Mota & Companhia, em entrevista ao Diário Económico de 25 de Maio de 1998 são elucidativas: “O sucesso da internacionalização tem mais a ver, não com a dimensão, mas com os apoios que o governo possa dar, do género dos créditos de ajuda a diversos países onde se possa trabalhar. A França ou a Itália fazem isso.(...)A dimensão é um factor crítico a partir de determinado montante. Existe um mercado para as empresas portuguesas, com a própria dimensão do país que somos”.

### 7.3. Motivações da Internacionalização

2ª Hipótese: “ O Mercado Internacional tem sido visto pelas grandes construtoras portuguesas, mais como um mercado alternativo em alturas de quebras no mercado interno, do que um objectivo estratégico em si mesmo”

#### 7.3.1. Análise dos casos

Como já foi dito as empresas portuguesas apresentam um nível de internacionalização muito baixo, e este é seguramente um dos vectores estratégicos que as grandes construtoras têm de aprofundar, conjuntamente com a diversificação para novos negócios, por forma a não ficarem tão dependentes da actividade de construção e obras públicas . Os grupos onde o peso da actividade externa é maior são o Mota & Companhia (20,0%) e o Soares da Costa (17,20%), mas qualquer destes muito dependentes dos PALOPs.

As empresas de construção têm olhado para os mercados internacionais quando prevêm um decréscimo de actividade no seu mercado interno, como por exemplo há dois anos atrás (1996), quando se perspectivava o fim do Segundo Quadro Comunitário de Apoio, e um terceiro era ainda uma miragem, com os consequentes impactos em termos de obras públicas e portanto as últimas grandes obras seriam a Expo98, o Metro do Porto e o Novo Aeroporto de Lisboa. Foi nessa altura que as grandes construtoras começaram a anunciar objectivos de facturação no exterior para o final do século, especialmente as cotadas em Bolsa.

Assim, por exemplo, o grupo **Engil** anunciava que tinha como objectivo 30% da sua facturação no exterior, e passado um ano este objectivo já tinha baixado para 25%. Por esta altura já havia outras expectativas de desenvolvimento do mercado interno, com as concessões de novas infraestruturas rodoviárias, hospitais, prisões, ETARs (estações de tratamento de águas residuais), do novo plano rodoviário nacional, etc, e a existência de um Terceiro Quadro Comunitário de Apoio já não era uma miragem. Hoje em dia, mesmo este objectivo de 25% se encontra posto em causa.

A **Teixeira Duarte** de igual modo via na internacionalização das suas actividades, a forma de continuar a crescer e manter a rendibilidade. Hoje, claramente a internacionalização passou para segundo plano. Se bem que o grupo continue a sua abordagem aos mercados externos, já não é com a mesma determinação, e as apostas são mais no mercado interno, não só com a parceria estratégica com a Soares da Costa, ainda que o aprofundamento recente (2000) desta parceria se apresente como sendo para os mercados interno e externo, como também na distribuição de combustível com a aquisição da Avia e da Petras, e ainda com as concessões.

O grupo assume claramente que a internacionalização das suas actividades, se bem que estando sempre na ordem do dia, não foi nem é um dos seus principais objectivos estratégicos, como frisou o nosso interlocutor na empresa, também o não é nas outras empresas de construção, e “muitas vezes é mais aquilo que se diz que aquilo que se faz”.

Também para a **Soares da Costa**, os mercados externos começaram por ser encarados como a forma de fazer face às quebras da procura no mercado interno. Daí a sua ida para a

Venezuela. O grupo considera que poderia estar mais internacionalizado do que aquilo que está, mas como tem havido procura no mercado interno, o grupo tem apostado mais neste mercado, com por exemplo no Metro do Porto. No entanto, problemas em duas ou três grandes obras em Portugal levaram-os a perder muito dinheiro, reflectindo-se na situação financeira hoje vivida.

Para a Soares da Costa, não é ainda desta vez que as empresas de construção se vão lançar de corpo e alma no processo de internacionalização, porque apesar do fim da Expo98, e de uma primeira quebra no mercado, o aproximar das eleições legislativas fará certamente voltar o volume de obras públicas a níveis bastante aceitáveis.

Para o grupo **Mota & Companhia**, enquanto as empresas de construção forem tendo trabalho no seu mercado interno, não vão procurar com muito afincado trabalho noutros pontos do globo, os projectos das “brisinhas” e das “portagens virtuais” representam um maior volume de construção /ano do que a Expo e a ponte (Vasco da Gama). Não há portanto, um fim no ciclo das grandes obras públicas. Em todo o caso, é necessário estar atento, uma vez que parte dos fundos comunitários que vêm hoje para Portugal, poderão ser desviados para outros países que querem aderir à União Europeia, e designadamente para os países de Leste, criando quebras no mercado interno, pelo que as empresas se devem posicionar e construir uma imagem nesses mercados.

O grupo **Somague** tem a internacionalização como um objectivo fundamental para a sua estratégia de crescimento, no entanto, a internacionalização é um fenómeno recente no grupo, que este está a tentar desenvolver de forma acelerada. Este parece-nos ser o único

caso em que aparentemente a internacionalização, apesar de ser um processo recente e ainda com pouca expressão, é um objectivo estratégico em si mesmo. Utilizamos a palavra aparentemente, uma vez que se tem assistido mais a uma campanha de *marketing*, periodicamente vêm a público notícias sobre novos negócios no exterior, do que a negócios que se tenham concretizado, tendo mesmo levado a CMVM a pedir esclarecimentos à empresa, uma vez que essas notícias estavam a ter impacto em termos da cotação das acções da Somague!. Em todo o caso, esta empresa tem como objectivo ter uma facturação no exterior na casa dos 20-25% no final do século, objectivo ambicioso para quem tem cerca de 4% (1996) das vendas no exterior.

O grupo **Edifer** não tem apostado muito na internacionalização, pelas razões já apontadas atrás. Em todo o caso, não há dúvida que o despertar para outros mercados se deveu a quebras na procura interna, designadamente no imobiliário, onde a construtora Edifer tinha boas margens. Portanto, a empresa é mais empurrada para a internacionalização das suas actividades, do que fruto de uma estratégia clara de dar outra dimensão à empresa através da extensão das suas actividades ao exterior.

### 7.3.2. Conclusões

Uma das explicações para o baixo nível de internacionalização das construtoras portuguesas prende-se com certeza com a forma como estas têm encarado os mercados externos, ou seja, como mercados alternativos em alturas de quebras no mercado interno e não como um objectivo estratégico em si mesmo. Assim, a hipótese formulada é

confirmada pelo estudo dos casos. O caso da Somague, pelas razões apontadas, precisaria de ser aprofundado.

O mercado português, embora seja um dos mercados com as maiores taxas de crescimento da Europa, é relativamente pequeno, e é de esperar que as taxas de crescimento, apesar de algum optimismo das associações representativas do sector, a partir de 1999 desacelerem. As empresas de algum modo sabem isso e preparam-se para esse decréscimo, procurando com mais afinco internacionalizar as suas actividades. De qualquer modo, algumas dúvidas subsistem no nosso espírito, relativamente ao passar das palavras aos actos, uma vez que a fagulha da recessão interna, em termos do mercado da construção para as empresas, passou de 2000 para 2005. Até que ponto isto não irá desacelerar o ritmo da internacionalização do sector, é o que falta ver.

O processo de internacionalização não se encontra mais desenvolvido também porque, para além do mercado interno ter estado com níveis de crescimento elevados, desincentivando as empresas a internacionalizar mais as suas actividades, estas não têm capacidades de gestão suficientes para avançarem na internacionalização e diversificação em simultâneo. Conforme referem Buckley e Brooke (1992), existem patamares(*threshold*) a partir dos quais a empresa precisa de renovar os seus sistemas de gestão, uma vez que o desenvolvimento do negócio internacional não pode ser suportado pelos sistemas vigentes.

As grandes construtoras têm, de forma crescente, vindo a diversificar as suas actividades. E se numa primeira fase esta diversificação se situava à volta do seu *core business*, hoje ela vai muito mais longe e acompanha a tendência internacional, como tivemos oportunidade de ver no ponto 3.1., indo desde o negócio das petrolíferas, na Teixeira Duarte, ao negócio da informática e comércio electrónico na Engil através da Sol-S.

Parece haver no entanto aqui diferenças relativamente ao estudo levado a cabo pela Comissão Europeia em 1993, e apresentado no Capítulo 3. Ou seja, aparentemente, as empresas portuguesas estão a apostar mais na diversificação do que na internacionalização como forma de crescer, ao contrário do que fazem as empresas francesas, britânicas, alemãs, italianas ou espanholas. Será que é por ainda haver poucos grupos económicos, e com relativamente pequena dimensão, em Portugal, deixando assim margem para uma maior diversificação dos grupos construtores portugueses ao contrário dos seus congéneres europeus? Será que as construtoras portuguesas conseguem com mais facilidade transpor competências para outros sectores de actividade? Será só devido à forma como as construtoras portuguesas encaram a internacionalização? Este ponto merece com certeza estudo mais aprofundado em trabalhos posteriores.

Também da análise que fizemos ao processo de internacionalização das empresas britânicas, espanholas e turcas tínhamos concluído que o ponto de partida para a procura dos mercados externos tinha a ver com problemas nos seus mercados domésticos. As empresas portuguesas não parecem ser, portanto, uma excepção. É bem verdadeira a frase de Alexander Spachis, de que a indústria de construção continua a ser uma actividade local.



## 7.4. Formas de Entrada

3ª Hipótese: “A cooperação entre empresas é, para as grandes construtoras portuguesas, a forma preferida para a entrada nos mercados externos”

### 7.4.1. Análise dos casos

A Internacionalização é um dos desafios que são colocados às grandes construtoras nacionais, sendo necessário definir um posicionamento estratégico sustentado em cada mercado e analisar quais os países com maior potencial de rendibilidade e crescimento.

A diversificação é outro dos desafios importantes que se colocam a estas empresas, sendo imprescindível descobrir áreas e nichos de mercado com efectivo valor acrescentado para as empresas, sem diversificar por diversificar. As construtoras serão também obrigadas a otimizar em termos operacionais, reduzindo custos nos diversos processos de gestão da sua actividade.

Todos estes desafios tomam tempo e recursos humanos e materiais. Só por isto já valia a pena as construtoras optarem por uma das diversas formas de cooperação, quer indo em parceria com congéneres portuguesas, quer associando-se com parceiros locais, uma vez que exigem menor dispêndio de recursos e permitem queimar etapas. No entanto, há outras razões para o fazerem. Se bem que a dimensão actual das grandes construtoras não seja impedimento à sua internacionalização, como tivemos oportunidade de comprovar atrás, ela pode condicionar que as empresas possam concorrer a **grandes projectos** no exterior.

De igual modo, como forma de superar algumas barreiras à entrada e como forma de redução dos riscos de investimento no exterior.

Da análise do quadro 7.4. ressalta a cooperação como forma de entrada preferida pelas construtoras portuguesas.

Um exemplo da associação entre empresas portuguesas do sector para a internacionalização das suas actividades, vem-nos do grupo Mota & Companhia e do grupo Engil, que se associaram para explorar em conjunto alguns mercados externos, especialmente na América Latina e no Leste Europeu. Desta associação resultou já a tomada conjunta de uma posição maioritária numa empresa peruana, como já foi referido atrás. Ainda neste âmbito, as duas empresas encontram-se em negociações com vista à concretização de um negócio semelhante na Hungria e na Polónia.

A **Teixeira Duarte** tem uma política de parcerias locais, embora a aquisição de posições maioritárias em empresas, e as licitações pontuais em concursos sejam também em muitos casos a primeira escolha. A associação com parceiros locais acontece na Venezuela, aquisições em Angola e Moçambique e futuramente no Leste e no Brasil e licitações no Vietname.

O aprofundamento recente do acordo de parceria estratégica com a Soares da Costa tem como principal novidade a sua extensão aos mercados externos, uma vez que em termos internos esse acordo já existia.

Inquirida a empresa sobre as suas opções, designadamente sobre a política de aquisições, a resposta é curiosa: “ A Teixeira Duarte gosta de mandar e de impor a sua gestão, situações

em que esteve em posição minoritária não deram bons resultados”. Provavelmente por esta razão, a empresa se encontra ainda só com negócios em Angola, Moçambique, Venezuela e Macau.

A **Soares da Costa** não tem tido uma política clara de cooperação com empresas locais, nem de estruturas de capital no caso de aquisições. As situações variam de mercado para mercado. Assim, nos Estados Unidos, detém 100% da Soares da Costa Contractors, Inc, que em 1996 teve um resultado negativo de 48 594 contos, em Moçambique detém 80% do capital da Indico Empreitadas, SARL, no Zaire tem 50% da Soares da Costa & CIE (uma Joint-venture), em Caracas na Venezuela detém 35% da Torre Inakly Inversiones, CA, por exemplo.

A nova política de internacionalização do grupo, que passará agora também, certamente pela Teixeira Duarte, já dá preferência às associações com empresas locais, mas mais como forma de minimizar investimentos complicados numa empresa com uma situação financeira da Soares da Costa.

Para o grupo **Engil**, a política de associações com empresas locais encontra-se perfeitamente estabelecida, sendo esta sempre a primeira forma de abordagem dos mercados externos. Foi assim no início do seu processo de internacionalização, com a Venezuela e assim continua a ser. Em Angola com a associação Engil/ Júlio da Costa Andrade, em Moçambique com a Engil/Custódio & Irmão, Lda, no Perú com a Engil/ Villasol, em Cabo Verde com a Sociedade de Empreendimentos Turísticos, Lda e na Argentina com a Herso, obras Civiles y Ferroviárias.

As razões desta forma de entrada nos mercados externos, são explicadas pela empresa como tendo a ver com o conhecimento que a empresa local tem do seu mercado, da sua capacidade de lobbying, do conhecimento da orçamentação e funcionamento dos concursos locais, do menor risco envolvido e do acesso às instituições financeiras locais.

No caso das obras do Aeroporto de Cabo Verde na cidade da Praia, já houve também o envolvimento de início de uma outra empresa portuguesa, oriunda de outro sector de actividade, ainda que complementar, a EFACEC.

O grupo **Somague** tem também estabelecida uma política de cooperação com empresas locais, preferindo a constituição de *joint-ventures*. Como já ficou dito atrás, isto está relacionado com a filosofia de integração local, que o grupo considera só poder ser desenvolvida em associação com parceiros locais.

O grupo **Mota & Companhia**, de igual modo tem na política de parcerias com empresas locais, e agora também com congéneres nacionais, a forma preferida para iniciar as suas actividades num determinado país, ainda que mais tarde possam vir a adquirir posições, de preferência maioritárias. O objectivo deste grupo é promover a “nacionalização” da sua presença e, conseqüentemente facilitar a expansão das suas actividades nos mercados. O sucesso desta empresa no seu processo de internacionalização tem, seguramente, na opinião dos seus responsáveis, que ver com esta política.

A **Edifer** tem ainda uma política de internacionalização muito pouco consistente, ainda que aparentemente a sua política não seja de parcerias locais. Curioso é o facto de ser este o único grupo estudado que através de um dos seus associados, no caso a Edimetal, pretende assumir uma posição exportadora, numa primeira fase no mercado Brasileiro.

#### 7.4.2. Conclusões

Do que ficou dito, e da análise do quadro 7.4., parece não haver dúvidas que a cooperação entre empresas é para as grandes construtoras portuguesas a forma preferida de entrada nos mercados externos. A cooperação acontece quase exclusivamente com empresas locais. No entanto, começa também a perspectivar-se agora a cooperação entre os grupos construtores portugueses, como entre os grupos Mota & Companhia e Engil por um lado e Teixeira Duarte Soares e da Costa por outro.

A associação de construtoras portuguesas entre si tem vantagens que nos parecem ser evidentes, como sejam a possibilidade de concorrer a obras de maior dimensão no exterior, uma internacionalização mais rápida e por conseguinte uma menor dependência do mercado interno, o permitir superar barreiras à entrada em alguns países (p.e. América Latina), diminuir os riscos do investimento no exterior e superar algumas limitações em termos de capacidade organizativa e de gestão. Sistemas organizacionais insuficientemente desenvolvidos dificultam o controlo e a coordenação das actividades desenvolvidas no exterior (Simões, 1997). Pela mobilização conjunta de recursos é possível desenvolver sistemas de controlo mais sofisticados e atrair recursos humanos mais qualificados. Apesar disto, só agora as formas de associação começam ser devidamente encaradas por estes grupos, tradicionalmente de costas voltadas. O primeiro passo para uma outra postura no

mercado teve a ver com as obras do gás natural e da Expo98, em que as empresas se resolveram associar, em vez de se guerrearem entre si, e perderem mercado para as construtoras espanholas, por exemplo. É assim que vemos constituídas num mesmo ACE a Teixeira Duarte, a Soares da Costa, o Mota & Companhia e a Engil.

Da análise que efectuámos ao processo de internacionalização das empresas britânicas, espanholas e turcas, as *joint-ventures* a par das licitações em concursos externos parecem ser as formas preferidas de operação no exterior. As empresa britânicas devem mesmo o incremento da sua actividade no exterior às *joint-ventures* (Crosthwaite,1998). Aparentemente também aqui as forma de actuação das empresas portuguesas de construção não parecem divergir da actuação das suas congéneres além fronteiras.

## CAPÍTULO 8

### Conclusões e comentários finais

O objectivo do trabalho foi o de analisar o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas. Mais especificamente, testar três hipóteses de investigação aplicadas a Portugal. A primeira relaciona dimensão e internacionalização, a segunda analisa quais as motivações de internacionalização e a terceira quais as formas de entrada nos mercados externos.

Para cumprir este objectivo dividimos o trabalho em duas partes. Na primeira, procedemos à revisão da literatura. Como a construção é uma actividade com características muito próprias, analisámos sequencialmente, o processo de internacionalização em geral, a internacionalização das empresas de serviços e a internacionalização das empresas de construção. Terminámos a primeira parte com o equacionar das hipóteses de investigação. Na segunda parte procedemos à apresentação e discussão dos resultados.

É chegada a altura de tirar as conclusões finais deste trabalho.

Como tivemos oportunidade de analisar, as motivações de internacionalização são em geral várias, como explicam as Teorias do Investimento Directo Estrangeiro e do Processo de Internacionalização. Uma das mais importantes explicações do IDE é dada por Hymer-Kindleberger. Segundo estes autores, as empresas investem nos mercados externos por dois motivos. Primeiro, porque os mercados são imperfeitos devido à existência de economias de escala, a factores relacionados com a diferenciação dos produtos, processo ou *marketing*, pelas políticas governamentais e por factores únicos de mercado. As

imperfeições dos mercados tornam vantajoso às empresas a internacionalização das suas vantagens competitivas e a expansão das suas actividades para um ou mais mercados externos(Buckley e Casson, 1976,1979). Segundo, as empresas investem directamente no exterior quando possuem e podem utilizar certas vantagens que lhes conferem um carácter de monopólio no mercado. No entanto, é preciso mais para explicar a opção da empresa pelos mercados externos. É preciso que a empresa tenha vantagens de localização. Das teorias baseadas nas vantagens de localização, a teoria do Ciclo de Vida do Produto, desenvolvida por Vernon(1966), foi a mais importante. Dunning(1977,1988,1995), desenvolveu um modelo, a Teoria Ecléctica, onde são classificadas as vantagens que podem levar a empresa a investir no estrangeiro. Vantagens específicas da empresa que lhe conferem superioridade sobre os seus competidores nos mercados externos, vantagens de internalização, conforme proposto por de Buckley e Casson e vantagens de localização. Williamson(1981), argumenta que, possuindo a empresa vantagens competitivas face aos seus concorrentes, estas podem ser exploradas, quer no mercado interno quer no mercado externo, através de técnicas comerciais.

No entanto, estas teorias têm algumas limitações. Entre elas o facto de explicarem o IDE mas dedicarem pouca atenção a outras formas de internacionalização. A actividade internacional das empresas não se resume ao investimento directo, sendo esta uma forma de operação possível.

As teorias do Processo de Internacionalização explicam os motivos que levam as empresas a internacionalizar as suas actividades antes da utilização do IDE. Wierdersheim-Paul(1975), encontraram um processo gradual de mudanças incrementais, evoluindo a empresa desde uma situação em que não tem actividade exportadora regular até ao

estabelecimento de uma filial produtiva no exterior. A internacionalização é pois um processo gradual em que a empresa envolve recursos de forma crescente.

As empresas tendem ainda a utilizar um padrão de distância psicológica. A empresa inicia a sua actividade por mercados próximos psicologicamente e estende depois a actividade a mercados mais distantes.

A internacionalização é ainda um processo de aprendizagem contínuo. De início, a empresa possui uma experiência internacional reduzida que faz com que actue de forma incremental.

A internacionalização deve ser tratada nas suas duas vertentes: exterior (*outward internationalization*) e interior (*inward internationalization*). Ou seja deve-se considerar também as influências que a empresa recebe do exterior (Welch e Luostarinen, 1988).

As empresas no início, e no decurso do seu processo de internacionalização, vão encontrar uma série de condicionantes. Simões (1977), considera três grupos de factores. Condicionantes internos à empresa, como sejam a dimensão, a experiência internacional, a capacidade de concepção e diferenciação dos produtos, as capacidades de gestão e a dimensão dos recursos mobilizáveis. Condicionantes relacionais, isto é, a capacidade da empresa em estabelecer redes de comunicação. Condicionantes externos à empresa, como as características dos produtos, as forças competitivas da indústria, a situação político-económica dos países alvo e as condições oferecidas pelo país de origem.

As empresas têm várias formas de entrada nos mercados externos, e têm de decidir qual ou quais as formas de entrada que vão utilizar consoante os mercados, os objectivos da

empresas, o compromisso de recursos, o risco e o potencial de benefícios esperado. O mínimo de recursos e risco envolvidos, bem assim como de benefícios potenciais está associado à exportação indirecta. No extremo oposto, ou seja, aquele que envolve mais recursos e risco, mas também em que o controlo e benefícios potenciais é maior, temos a filial produtiva detida a 100%.

Os serviços têm características únicas e que têm de ser tomadas em linha de conta quando se analisa o comportamento das empresas deste sector no seu processo de internacionalização (Li e Guisinger, 1992).

Perceber o processo de internacionalização das empresas de serviços é importante para se perceber a internacionalização das empresas de construção.

A enorme heterogeneidade que caracteriza o sector dos serviços leva a que se tenha de classificar de alguma maneira as empresas deste sector. Assim estes podem ser, por exemplo, classificados atendendo à sua intangibilidade, efemeridade, adaptação ao cliente, simultaneidade na produção e consumo, participação do consumidor na produção e uso sem propriedade (Boddewyn et al., 1986).

As empresas de serviços tendem a escolher formas de entrada mais agressivas quando seguem os seus clientes actuais do que quando procuram servir novos ( Erramilli e Rao, 1999).

O IDE é a estratégia mais convencional de internacionalização dos serviços (Vandermerwe e Chadwick, 1989).

O sector e as empresas de construção têm especificidades muito próprias em termos do produto, da produção, da tecnologia e da diversidade de intervenientes. Na construção, cada obra é geralmente um caso particular, devido à adaptação ao cliente – uma característica das empresas de serviços, não existindo estandardização de produtos ou processos produtivos.

As empresas de construção a nível mundial, têm interesses e negócios muito diversificados, não se limitando à construção, mas tendo actividades nas áreas da energia, tratamento de águas residuais, resíduos sólidos, combustíveis e transportes, entre outros.

As empresas europeias e americanas de construção são as mais internacionalizadas, apesar de as seis maiores empresas serem japonesas. Ainda assim, dentro das empresas europeias, as da França e o Reino Unido podem ser consideradas empresas globais, isto num extremo. No outro extremo, as empresas portuguesas, espanholas e luxemburguesas, como empresas locais.

Analisámos empiricamente o processo de internacionalização das “Grandes construtoras Portuguesas” utilizando o método de estudo de casos. Foram seleccionados seis grupos de acordo com os seguintes critérios: volume de facturação superior a vinte milhões de contos, terem realizado operações nos mercados externos e pela abertura em dar a conhecer o seu processo de internacionalização. De acordo com estes critérios os grupos foram: Teixeira Duarte, Soares da Costa, Engil, Somague, Mota & Companhia e Edifer.

O nível de internacionalização destas construtoras é baixo quando medido em percentagem do seu volume de vendas e prestação de serviços.

A diversidade de apostas em termos geográficos é uma característica do processo de internacionalização destas empresas. Apesar disto todas elas estão presentes nos PALOPs, devido à proximidade psicológica.

As construtoras portuguesas não conseguiram aproveitar a sua presença em Macau para penetrar outros mercados asiáticos. Só perto da segunda metade dos anos noventa estas parecem ter acordado para a realidade da passagem da administração portuguesa para a chinesa e procuraram tirar então partido dessa presença abordando o mercado chinês (Somague e Mota & C<sup>ª</sup>.) ou vietnamita (Teixeira Duarte), mas ainda sem grande sucesso, provavelmente devido à distância psicológica e à rigidez lateral dos seus gestores

A Venezuela desempenhou um papel importante na internacionalização das construtoras portuguesas. A Soares da Costa e a Engil iniciaram mesmo a sua actividade no exterior por este país. Provavelmente isto deveu-se, como no caso das empresas turcas para a Líbia, à saúde financeira do país devido aos preços do petróleo (anos 70) e portanto à existência de meios de pagamento para a realização de grandes obras.

O teste das hipóteses confirmou as hipóteses formuladas na primeira parte do trabalho.

A dimensão actual das grandes construtoras portuguesas não é impedimento à sua internacionalização. Estas possuem já recursos humanos e materiais suficientes para poderem competir com sucesso nos mercados externos.

O mercado internacional tem sido visto mais como um mercado alternativo em alturas de quebras no mercado interno, do que um objectivo estratégico. Provavelmente porque estas

se sentem mais à vontade no seu mercado interno e portanto quando este está em crescimento preferem claramente operar dentro das suas fronteiras territoriais.

As formas de cooperação, especialmente com empresas locais, é a forma preferida pelas construtoras para a sua internacionalização. As razões principais serão provavelmente duas. Por um lado, colmatar o seu desconhecimento dos mercados externos e da sua capacidade de lobbying nesses mesmos mercados, e por outro ultrapassar a necessidade de uma maior dimensão para competir com sucesso por projectos de grande vulto nos mercados externos.

Comparando o processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas com as suas congéneres britânicas, espanholas e turcas existem muitas semelhanças, seja nas motivações de internacionalização, seja nas formas de operação seja ainda nas formas de escolha dos mercados.

Esperamos com este trabalho ter contribuído para um melhor conhecimento do processo de internacionalização das grandes construtoras portuguesas. Em todo o caso, este é um trabalho que requer muito mais pesquisa, uma vez que há muito pouca informação disponível e tratada. A ausência de outros trabalhos do género realizados no nosso país, tanto quanto seja do nosso conhecimento, torna este pioneiro e assim terá com certeza muitas lacunas. Lacunas essas que pretendemos superar em trabalhos futuros, ainda para mais sendo nossa convicção que o processo de internacionalização das construtoras só agora está verdadeiramente a começar.

**BIBLIOGRAFIA**

- Agarwal, Sanjeev; Ramaswami, Sridhar N (1992), Choice of Foreign market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, Vol: 23 Iss: 1 First Quarter p: 1-27.
- Andersen, Otto (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, p: 209-231.
- ANEOP (1991), *Construção Civil - Que Realidade?*
- ANEOP (1995), *Construção: Cenários para o Século XXI.*
- ANEOP (1996), *Construção: O Desafio do Futuro - Tendências 1997-2001.*
- ANEOP (1997), *Construção e Obras Públicas- Relatório Trimestral- Dezembro.*
- ANEOP (1999), *Construção e Obras Públicas- Relatório Trimestral- 1º Trimestre.*
- Asenjo, José Alfonso; Cuevas, J.; Tamayo, J. (1997), El Fomento a la Exportación Española de la Construcción, *Boletín Económico de ICE nº2533*, p:97-103.
- Association for the Monetary Union of Europe (1997), *Euro - Preparation Guide for Companies.*
- Banco de Portugal (1997), *Boletins Estatísticos.*
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders - The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Beamish, Paul W(1994), Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, Vol: 34 Iss: (Special Issue), p:60- 74.
- Boddewyn, J.J. e Halbrich, Marsha Baldwin (1986), Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory, *Journal of International Business Studies*, Vol. XVII nº3, p:41-57.

BPA, (1996), *Indicadores da Central de Balanços 1993-1995*.

Bridgewater, Susan (1999), Internationalization of the Firm in Tayeb, Monir, *International Business – Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall p: 181-197.

Buckley, Peter J. e Ghauri, Parvez (1993), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres.

Buckley, Peter J.(1987), *The Theory of the Multinational Enterprise*, Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala.

Buckley, Peter J. e Casson, Mark, (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.

Buckley, Peter J. e Casson, Mark, (1979), *A Theory of International Operations*, *European Research in International Business*, North-Holland, Amesterdam.

Buckley, Peter J., Casson, Mark, (1996), *An Economic Model of International Venture Strategy*, *Journal of International Business Studies*, vol 27, n. 5.

Bucley, Peter J. e Brooke, Michael Z. (1992), *International Business Studies - An Overview*, Blackwell, Oxford.

Calof e Beamish (1995), *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, *International Business Review*, vol 4 n.2, pp 115-131.

Calof, J. L. (1993), *The Impact of Size on Internationalization*, *Journal of Small Business management*, Out., p: 60- 69.

C G D (1993), *Construção e Obras Públicas*, Estudos e Documentos n.7.

CGD (1996), *Produtos e Serviços para a Internacionalização das Empresas Portuguesas*.

CGD (1996), *Situação e Perspectivas para o Sector da Construção*.

Cross, Adam (1999), Internationalization of the Firm in Tayeb, Monir, *International Business – Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall p: 154-180.

Crosthwaite, David (1998), The Internationalization of British Construction Companies 1990-96: an Empirical Analysis, *Construction Management and Economics*, Vol 16, p:389-395.

Dunning, John H. (1977), Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach, in B. Ohlin, O. Hesselborn e M. Wijkman (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, Londres.

Dunning, John H. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol XIX n.1, Primavera.

Dunning, John H.(1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Terceiro Trimestre, p: 461- 491.

Dunning, John H.e Kundu, Sumit K(1995), The internationalization of the hotel industry - Some findings from a field study, *Management International Review*, Vol: 35 Iss:2, pp 101- 133.

Economia & Prospectiva (1997), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas*,Vol.1 n.2 Jul./Set. 1997.

Edvardsson, Bo ; Edvinsson, Leif ; Nystrom, Harry (1993), Internationalisation in Service Companies, *Service Industries Journal*, Vol: 13 Iss: 1, pp 80- 97.

El Monitor- Revista de La Construcción (1997) , nº1796 Julio 1997, pp 38- 40.

ENR- Engineering News-Record (1997), Suplemento de 22 de Dezembro.

Erramilli, M. Krishna (1991), The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, *Journal of International Business Studies* Vol. 22 Number 3, p:479-501.

Erramilli, M. Krishna e Rao, C.P. (1990), Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 2<sup>nd</sup> Quarter p:135-150.

Esperança, José Paulo e outros (1996), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP, Lisboa.

Euroconstruct (1997), *The European Constructin Outlook 1997/1998* (the 43<sup>rd</sup> Conference).

European Commission (1994), *Strategies for the European Construction Sector - A Programme for Change*.

European Commission (1995), *Strategic Study of the Building Industry - Seminar Held on 31 March 1995 in Brussels*.

European Commission, (1997), *The Competitiveness of the Construction Sector*, Version 4.3.

European Economy (1993), *Market Services and European Integration - The Chanlleges for the 1990s*, Reports and Studies n. 3.

FIAS- Foreign Investment Advisory Service (1997), *Foreign Direct Investment in Central and Easter European Infraestructure*, Ocasional Paper 7.

FIEC- Federation de L'industrie Européene de la Construction (1996) , Rapport n° 39 Décembre 1996, pp 11- 18, 67- 72.

Forum ISG (1996), *A Internacionalização da Economia Portuguesa* , Texto Editora, Lisboa.

Ghuri, Pervez (1999), Internationalization of the Firm in Tayeb, Monir, *International Business – Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall p: 129-153.

Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Publicações Europa América.

Hamel, J; Dufour, S; Fortin, D. (1993), *Case Study Methods*, Qualitative Research Methods, Vol. 32 SAGE Publications.

Hymer, S (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Tese de Doutoramento, MIT.

ICEP (1996), *PAIEP - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas*.

IFC - International Finance Corporation, *International Joint Ventures in Developing Countries - Happy Marriages?* n. 29 Discussion Paper.

Il Nuovo Corriere dei Costruttori (1997), Settembre nº9, pp 35- 38.

INE (1997), Relatórios Trimestrais.

INE (1997), Inquéritos Mensais de Conjuntura à Construção e Obras Públicas.

INE (1994, 1995), Estatísticas das Empresas de Construção e Obras Públicas.

International Construction (1997), vol 36 nº 7.

Jarillo, José Carlos e Martinez, Jon (1991), *Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), The Internationalization of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 n.1, p: 23-32.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7 n. 4, p: 11-24.

Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul, F. (1975), The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, October, p: 305- 322.

Jornal da Construção, vários.

Kaynak, Erdener e Dalgic, Tefvik(1992), Internationalization of Turkish Construction Companies: A Lesson for Third World Countries?, *Columbia Journal of World Business*, Vol: 26 Iss:4 Winter p: 60- 75.

Kindleberger, N. (1969), *American Business Abroad. Six Lectures On Direct Investment*, Yale University Press, new Haven CT.

Kwon, Yung- Chul e Hu, Michael Y(1996), Comparative Analysis of Export- oriented and foreign production- oriented firms' Foreign Market entry Decisions: a Reply, *Management International Review*, Vol: 36 Iss:4, p:371- 379.

Le Moniteur- Des Travaux Publics et du Batiment (1997), nº 4897, pp 27.

Li, Jiatao e Guisinger, Stephen (1992), The Globalization of Service Multinationals in the “Triad” Regions: Japan, Western Europe and North America, *Journal of International Business Studies*, Vol: 23(4), p: 675- 696.

Luostarinen, Reijo (1979) *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

Luostarinen, Reijo (1989) *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

Luostarinen, Reijo (1994) *Internationalization of Finish Firms and their Response to Global Challenges*, UNU/WIDER, Helsinquia.

Meschi, Pierre-Xavier e Roger, Alain (1994), Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, Vol: 34 Iss:3, p:197- 215.

Monitor Company (1994), *Construir as Vantagens Competitivas em Portugal*, Edição do Forum para a Competitividade.

Mucchielli, Louis (1991), De Nouvelles Formes de Multinationalization; Les Alliances Stratégiques, *Problèmes Économiques*, n° 2234, Juillet.

Nevado, Pedro P. (1999), A Metodologia do Estudo de Casos na Investigação em Gestão: Questões Preliminares, ISEG-UTL (Policopiado).

Oman, Charles (1994), *Globalisation and Regionalisation: The Challenge for Developing Countries*, OCDE.

Pazos, Alicia R. Martínez (1997), La Exportacion Espanõla de la Construcccion, *Boletin Economico de ICE* n°2533, p:3-38.

Porter, Michael (1987), Changing Patterns of International Competition in David J. Teece, *The Competitive Challenge*, Harper & Row, N. Y.

Porter, Michael (1990), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, Março-Abril.

- Root, Franklin (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass.
- Sachwald, Frédérique (1994), *Les Défis de la Mondialisation - Innovation et Concurrence*, MASSON.
- Sachwald, Frédérique (1993), *L'Europe et la Globalisation - Acquisitions et accords dans l'industrie*, MASSON.
- Simões, Vitor C. e Biscaya, Rita (1997), International Involvement and firm's perception of Problems: A Comparative Approach, *European International Business Academy 23<sup>rd</sup> Annual Conference*, Stuttgart.
- Simões, Vitor C. (1985), O Envolvimento Internacional da Economia Portuguesa: Uma Análise dos Fluxos de Investimento, *Estudos de Economia*, vol 6 n 1, p: 3-28.
- Simões, Vitor C. (1997-a), *Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresa*, ISEG, Lisboa.
- Simões, Vitor C. (1996), Internationalization Processes and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms, *European International Business Association (EIBA)*, 22<sup>nd</sup> Annual Conference, Stockholm, December.
- Simões, Vitor C. (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE, Lisboa.
- Simões, Vitor C. (1997-b), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE (Centro de Estudos e Documentação Europeia).
- Stake, Robert E.(1994), Case Studies, in Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. eds., *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, Londres.
- Turnbull, W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, in :J. Buckley and :N. Ghauri., eds *The Internationalization of the Firm- A Reader*, London: Academic Press, p: 172- 185.
- Vandermerwe, Sandra e Chadwick, Michael (1989), The Internationalization of Services, *Services Industries Journal*, Vol: 9 p:79- 93.

Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (May), pp. 190-207.

Vernon, R. (1977), *Storm of the Multinationals*, Cambridge, MA:Harvard University Press.

Welch e Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, vol. 14 n. 2.

Williamson, Oliver E. (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, Vol XIX, p: 1537-1568.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications.

Young, Stephen, Hamill, James, Wheeler, Colin e Davies, J. Richard (1989), *International Market Entry and Development*, Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Zaballa, Juan José (1997), La Financiación de la Exportación de Ingeniería y Grandes Proyectos Civiles e Industriales, *Boletín Económico de ICE n°2533*, p:83-89.