Processo de Internacionalização das Filiais Portuguesas de Construção Civil Para Angola: Alguns Estudos de Caso (Mota-Engil, Soares Da Costa e Conduril)

Panga Kuye Vidal

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto – 2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Processo de Internacionalização das Filiais Portuguesas de Construção Civil para Angola: Alguns Estudos de Caso (Mota-Engil, Soares Da Costa e Conduril)

Panga Kuye Vidal

Orientador: Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto – 2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de mestrado resta-me registar os meus sinceros agradecimentos a Deus que me deu a vida e a todos as pessoas que de várias formas contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos professores Doutores José de Freitas Santos e Maria Clara Pinto Ribeiro, o apoio e disponibilidade, bem como a motivação, paciência e exigência que acompanhou todo o processo de elaboração da dissertação.

A todos os responsáveis das empresas que colaboraram nos inquéritos e nas entrevistas, agradecer a sua disponibilidade e vontade de contribuir para a realização desta dissertação.

Ao Doutor Pedro Vita, Diretor Geral da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, pelo apoio moral, financeiro e material para a realização desta dissertação.

A minha Esposa Germana Lolisi, que sem o seu apoio e companhia seria impossível a conclusão deste trabalho.

Por último, quero agradecer à minha familia e em especial à minha mãe Filomena Tuzuma pelo seu conselho e outros estímulos, confiança e apoio incondicional desde a primeira hora e em todas as situações.

Resumo

A presente investigação aborda o processo de internacionalização das filiais portuguesas de construção civil e a sua dificuldade de entrada nos mercados externos em geral e no mercado angolano em particular. Este trabalho analisa o desenvolvimento de um modelo de internacionalização adequado à realidade das empresas portuguesas que incorporem nas atividades desenvolvidas uma forte componente de serviços. Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização da internacionalização das empresas, sendo o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados há muito conhecido. No entanto, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios, requerendo das empresas o desenvolvimento de estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso.
É neste contexto que este trabalho se propõe compreender quais os fatores cruciais que constituem uma base sólida para uma internacionalização de sucesso.

A metodologia adoptada neste estudo incluiu a elaboração de um questionário, entrevistas em profundidade e a análise de dados secundários para a elaboração dos respetivos estudos de caso. Como resultado foi possível identificar a envolvência de empresas portuguesas em mercados emergentes, definir oportunidades e ameaças que condicionam a tomada de decisão de um processo de internacionalização. Dos resultados foi ainda possivel elaborar um processo de internacionalização, de forma a responder às necessidades da indústria.

Palavras-chave: Internacionalização; Processo de internacionalização das filiais; Factores chave na internacionalização.

Abstract

This research addresses the process of internationalization of Portuguese companies of construction and the difficulty of entry in foreign markets in general and in particular the Angolan market. This paper analyzes the development of a suitable reality of Portuguese companies that incorporate in the activities developed a strong service component model of internationalization. Emerging markets appear to be the most profitable in achieving the internationalization of enterprises, with the involvement of Portuguese companies in such markets have long known. However, the participation of companies in emerging markets presents enormous challenges, requiring the companies to develop appropriate strategies for successful internationalization. It is in this context that this study aims to understand what the crucial factors that constitutes a solid basis for a successful internationalization.

The methodology used in this study included the preparation of a questionnaire, in-depth interviews and analysis of secondary importance to the development of the respective case studies database. As a result it was possible to identify the involvement of Portuguese companies in emerging markets, define opportunities and threats that affect the decision making of an internationalization process. The outcome was still possible to develop an internationalization process, to respond to industry needs. .

Keywords: Internationalization, the internationalization process of companies, key factors in internationalization.

Acrónimos e abreviaturas

ACE - Agrupamento Complementares de Empresas

ACOPS - Associação de Empresas de contrução e Obras Públicas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANOP - Associação Nacional de Empreiteiro de Obras Públicas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento

EMNS - Empresas Multinacionais

IDE - Instituto de Desenvolvimento Empresarial

FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

MTA - Máquinas e Tratores de Angola

PAAE - Programa de Educação e Aceleração Escolar

PALOP - Países Africanos de Lingua Oficial Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

PUMA - Project uncentainty management

VAB – Valor Acrescentado Bruto

V N – Volume de Negócios

Índice

AGRADECIMENTO……..……..iii

RESUMO……..……iv

ABSTRACT……...……..…..v

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS……..……..vi

ÍNDICE……...vii

ÍNDICE DE FIGURAS…….……viii

INTRODUÇÃO..…….……..1

CAPÍTULO 1- O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA ANGOLANA…...……..……..…….3

1.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES EM ANGOLA...…….……..….4

1.1.2 MOTIVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO…..…….……..7

1.1.3 CONTEXTO HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO PORTUGUESA……..…….……8

1.1.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL……..…..…12

1.2 IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO EM ANGOLA...….....19

1.2.1 A RELEVÂNCIA DO INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR E AS POLITICAS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO……....20

CAPÍTULO 2- METODOLOGIA.……...…..25

2.1 METODOS……..……26

2.2 ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO.……..……...26

2.2.1 ENTREVISTAS.……...……..……..…28

2.2.2 QUESTIONÁRIOS……...……..…29

CAPÍTULO 3- AS FILIAIS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM ANGOLA: OS CASOS MOTA-EGIL, SOARES DA COSTA E CONDURIL…….....31

3.1 MOTA-ENGIL…….…….……33

3.1.1 BREVE REGISTO HISTORICO DA MOTA-ENGIL…..……33

3.1.2 QUESTIONÁRIO DA MOTA-EGIL……34

3.1.3 ENTREVISTA AO RESPONSAVEL DA MOTA-EGIL EM ANGOLA……..36

3.2 SOARES DA COSTA……...……..……..44

3.2.1 BREVE REGISTO HISTORICO DA SOARES DA COSTA……...…44

3.2.2 QUESTIONÁRIO DA SOARES DA COSTA……..46

3.2.3 ENTREVISTA AO RESPONSAVEL DA SOARES DA COSTA EM ANGOLA……48

3.3 CONDURIL…..……..…….55

3.3.1 BREVE REGISTO HISTIRICO DA CONDURIL…….……55

3.3.2 QUESTIONÁRIO DA CONDURIL……57

3.3.3 ENTREVISTA AO RESPONSAVEL DA CONDURIL EM ANGOLA…….……...60

3.4 SINTESE……...62

CONCLUSÃO...……...……..64

BIBLIOGRAFIA……....67

ANEXOS……..……..70

Índice de figuras

Figura 1: Tipologia das atitudes Empresariais face à Internacionalização…….6

Figura 2: Modelo de internacionalização…….……..……14

Figura 3: Sistema de gestão de risco……17

Figura 4: Riscos Humanos……..18

INTRODUÇÃO

A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa em operações fora do seu país de origem sendo um fenómeno particularmente presente em Angola nos últimos anos.

O envolvimento internacional de uma empresa implica mudança organizacional. A internacionalização das empresas remonta ao século XIX quando as empresas inglesas realizaram investimentos no exterior em busca de recursos naturais.

Na primeira metade do século XX, o desenvolvimento de novas formas organizacionais nas empresas industriais Norte-Americanas contribuiu para o aumento de número de empresas multinacionais (EMNS). No fim da segunda guerra mundial, o processo de expansão da empresa multinacional acentuou-se consideràvelmente com destaque para a participação de empresas Norte- Americanas na reconstrução dos Países Europeus (Fleury e Fleury, 2011).

A expansão das empresas multinacionais a partir da década de 1990 foi marcante. No início dos anos 90, havia cerca de 37.000 empresas multinacionais, com 170.000 subsidiárias internacionais.

Já em 2010, foram identificadas cerca de 140.000 empresas multinacionais, com mais de 892.000 subsidiárias no exterior. Em 2011, as operações dessas empresas foram responsáveis por mais de um décimo do produto interno bruto (PIB) mundial e por um terço das exportações mundiais (UNCTAD, 2011).

No caso das empresas portuguesas, o fenómeno da internacionalização remonta ao tempo do explorador Diogo Cão. A empresa Conduril que foi fundada no dia 14 de Fevereiro de 1959 em Portugal, desde 1992 em Angola, particularmente na Provincia de Malanje, onde está implantada uma filial da empresa Conduril. A empresa está presente em Angola com 220 trabalhadores e um capital de 10.000 €, estando implantada quase em todos Municípios da Província, e ainda em 8 países Africanos como: Benin, Guiné, Marrocos, Sudão, Argélia, Tunísia, Senegal e mais recentemente na Costa do Marfim.

A expansão das filiais portuguesas de construção civil para o exterior despertou interesse junto dos pesquisadores, tendo vindo a crescer o número de estudos sobre o processo de internacionalização empresarial.

Vários tópicos têm sido abordados pela literatura, tais como os determinantes da localização de subsidiários, impactos, motivações para expansão em mercados externos, modo de entrada, grau de internacionalização e impactos decorrentes do processo de expansão internacional (Barba Navaretti e Venables, 2004).

Ao longo do texto, são apontadas as principais motivações que levaram algumas empresas portuguesas a expandir-se para os mercados externos e, principalmente, para Angola.

Além desta introdução, a dissertação tem três capítulos. O primeiro capítulo trata de impacto da internacionalização das PMES na economia angolana, o segundo capítulo trata de apresentar a metodologia usada no estudo e a terceira apresenta os estudos de caso relativos a três empresas de construção civil com representatividade no mercado angolano: MOTA-ENGIL, SOARES DA COSTA E CONDURIL. O trabalho encerra com as conclusões.

CAPÍTULO 1
IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES NA ECONOMIA ANGOLANA

1.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES EM ANGOLA

O início do processo de internacionalização não carece da aplicação de um modelo. A decisão de avançar para a internacionalização tem subjacente a interação de um conjunto de fatores entre a empresa e o seu meio ambiente.

Neste campo interativo de forças, algumas atuam como estímulos e outras como barreiras face à decisão de internacionalização. No entanto, a primeira indicação surge da postura dos decisores, quanto à interpretação dos sinais externos e da avaliação das possibilidades de sucesso internacional da empresa.

Ao traduzir os sinais externos captados em orientações de atuação, a empresa revela uma capacidade fundamental no processo de expansão. Contudo, o fraco conhecimento dos mercados externos e a incipiente experiência internacional na fase de arranque do processo, levam a que o envolvimento inicial nos negócios internacionais se realize na maior parte dos casos, por via da exportação.

ATITUDE PERANTE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao serem confrontadas com a estratégia do mercado nacional e com as limitações de negócios até então seguido, um grande número de empresas define como objetivo a internacionalização. Por isso, importa perceber a atitude com que as empresas partem para a internacionalização. No entanto, estas atitudes dos gestores não estão dissociadas de um conjunto de fatores internos da empresa, indo desde a dimensão até aos recursos (financeiros, humanos, materiais), passando pelas caraterísticas de gestão e pela experiência acumulada (Schuwens e Kabst; 2009).

A fase inicial do processo de internacionalização revela-se a mais crítica, visto existir um conhecimento exíguo dos mercados externos e uma experiência internacional fraca, sendo natural que muitas empresas iniciem as suas atividades internacionais em função de algumas oportunidades decorrentes das abordagens de potenciais clientes.

A experiência internacional da empresa pode começar no mercado nacional através do estabelecimento de alianças com parceiros internacionais e do fornecimento a subsidiárias de empresas multinacionais. A experiência internacional significa, sobretudo, uma extensão das operações no espaço (não restrita a um só país), no tempo

(alicerçada num período prolongado) e no mundo (não limitada a um único modo de entrada).

Atendendo à experiência internacional das empresas, podemos estabelecer uma tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização.

TIPOLOGIA DAS ATITUDES EMPRESARIAIS FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao serem confrontadas com a estratégia do mercado nacional e com as limitações do negócio até então seguido, um grande número de empresas define como objetivo a internacionalização. Importa então perceber a atitude com que as empresas partem para a internacionalização.

As atitudes dos gestores não estão dissociadas de um conjunto de fatores internos da empresa, indo desde a dimensão até aos recursos (financeiros, humanos, materiais), passando pelas características de gestão e pela experiência acumulada (Schuwens e Kabst; 2009).

A fase inicial do processo de internacionalização revela-se a mais crítica, visto existir um conhecimento exíguo dos mercados externos e uma experiência internacional fraca, sendo natural que muitas empresas iniciem as suas atividades internacionais em função de algumas oportunidades decorrentes das abordagens dos potenciais clientes.

A experiência internacional da empresa pode começar no mercado nacional através do estabelecimento de alianças com parceiros internacionais e do fornecimento às subsidiárias de empresas multinacionais. A experiência internacional significa sobretudo uma extensão das operações no espaço (não restrita a um só país), no tempo (cimentada num período prolongado) e no mundo (não limitada a um único modo operativo).

Atendendo a experiência internacional das empresas, podemos estabelecer uma tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipologia das atitudes empresariais face à internacionalização

Tipo de atitude	Caraterísticas operativas
Resistentes	Quando a atuação no mercado é uma hipótese bastante remota por opção estratégica da empresa ou devido a condicionalismo específicos (dimensão, característica do produto)
Interessada (ou Motivadas)	Quando pretende internacionalizar a atividade, nomeadamente através da exportação, mas tem dificuldades em concretizar os propósitos.
Cuidadosas (ou Selectivos)	Quando após um longo período de atividade exclusiva no mercado doméstico se está a iniciar um processo gradual e cuidadoso de internacionalização.
Presente (ou Dinâmicas)	Quando se está presente em multimercados e se tem uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos, embora o mercado doméstico continue a significar uma parte importante do negócio.
Dependentes (ou Passivas)	Quando se está fortemente dependente das exportações e se tem uma atitude passiva face às encomendas dos clientes
Pró-ativas (ou Expansionistas)	Quando existem níveis elevados de exportação ou atitudes voluntaristas de expansão internacional, em que se recorre a formas mais exigentes de presença nos mercados externos.

Fonte: Schuwens e Kabst (2009)

Pela tipologia apresentada verificamos que a dimensão pequena e a desigualdade de recursos dificultam a expansão internacional, sendo natural que as empresas interessadas sejam maioritariamente pequenas e médias empresas com pouca experiência de exportação. Por sua vez, as empresas com mais experiência internacional e conhecimento dos mercados e dos destinos, encontram-se englobadas nos grupos das presentes e das pró-ativas, enquanto nas outras categorias as empresas têm um conhecimento de diminuto dos mercados externos,

Pela análise das motivações para a internacionalização é possível obter indicações quanto à estratégia internacional seguida pela empresa.

1.1.2 MOTIVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem empresas que iniciam o seu processo de internacionalizações movidas por uma vocação internacional ou por uma imposição do sector em que competem. Outras empresas agem por razões de rentabilidade e de diversificação dos usos. Finalmente, existem empresas que só avançam para a internacionalização como forma de compensar o declínio do mercado interno (Karagozogly e Lindee, 1998).

De acordo com (Czinkota, 1999), existem dois tipos de motivações para as empresas se internacionalizarem: as motivações pró-ativas e as reativas.

MOTIVAÇÕES PRÓ-ATIVAS

A principal motivação é o lucro. Os gestores da empresa podem ver nas vendas internacionais uma fonte de lucros acrescidos. Não esquecer que nas *start-ups* a rentabilidade pode ser muito baixa. O movimento entre a perceção e a realidade do mercado pode ser particularmente grande quando a empresa não tem experiência no negócio internacional. Apesar da existência de um plano meticuloso, os fatores imprevistos podem mudar substancialmente o quadro do lucro.

Os produtos únicos e a vantagem tecnológica podem ser maiores estímulos. No entanto, algumas empresas acreditam que operam com produtos únicos mesmo que isso possa não ser internacionalmente o caso.

O conhecimento dos clientes estrangeiros e das condições dos mercados é outro estímulo pró-ativo. Tal conhecimento pode resultar dos contactos particulares de um indivíduo, da pesquisa aprofundada ou do estar no local certo à hora certa.

Outra motivação reflete o desejo, a energia e o entusiasmo da gestão de topo relativamente às atividades internacionais. Frequentemente, o compromisso de internacionalização resulta da motivação dos colaboradores para continuar o crescimento e a expansão geográfica da empresa. As atividades internacionais podem habitar a empresa para o aumento da sua produção, e assim desenvolve-se mais rapidamente na curva de aprendizagem.

Com efeito, o incremento da produção para o mercado internacional pode ajudar a reduzir o custo de produção e tornar a empresa mais competitiva no mercado doméstico.

MOTIVAÇÕES REATIVAS

O excesso de produção pode resultar numa maior motivação reativa. Contudo, a expansão do negócio internacional motivada pela sobre produção, não representa um compromisso da gestão de topo, mas uma válvula de segurança.

O sentido descendente das vendas domésticas, avaliado em volume de vendas ou quota de mercado, tem um efeito motivador similar. Os produtos vendidos no mercado doméstico podem estar na fase de declínio da vida do produto por via da expansão do seu mercado.

O excesso de capacidade instalada também pode conduzir as empresas a ver a expansão estrangeira como uma forma de repartir os custos fixos. Uma motivação reativa final será a da aproximação aos clientes no mercado internacional (José Moleiro Martins 2011).

A internacionalização parece afetar a organização como um todo, atingindo dimensões como o tamanho, o foco, a missão, os princípios de atuação, entre outros. A sua natureza é tal que forma um circulo virtuoso. Virtuoso, porque um maior grau de internacionalização implica maior conhecimento do mercado externo, que por sua vez leva ao envolvimento ainda maior e, portanto, a um aprofundamento do processo (Goulart 1994).

Bartlett e Ghoshal (1992) afirmam que o processo de internacionalização pode acarretar mudanças em três níveis da organização; na estrutura e responsabilidade formais (anatomia), nos relacionamentos e processos interpessoais (fisiologia) e nas atitudes e mentalidade dos indivíduos (psicologia).

1.1.3 CONTEXTO HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO PORTUGUESA

O expansionismo português no mundo pode ser considerado o primeiro passo na internacionalização portuguesa. Como tal, a motivação foi inicialmente determinada pelo espírito militar e evangelizador, de continuação e de reconquista no norte de África e, depois, pelo interesse comercial.

Primeiro nas prósperas capitanias das ilhas da Madeira e dos Açores, seguindo-se a busca de um caminho marítimo para a Ásia. Os portugueses começaram por explorar sistematicamente a costa de África a partir de 1419, com o incentivo do Infante

Dom Henrique e de navegadores experientes, servidos pelos mais avançados desenvolvimentos náuticos e cartográficos da época. Em 1471, chegaram ao golfo da Guiné, onde, em 1482, Diogo Cão estabelece o primeiro contacto com o reino do Congo. Após sucessivas viagens exploratórias para o Sul, em 1488, Bartolomeu Dias dobrou o cabo da Boa Esperança, entrando pela primeira vez no Índico a partir do Oceano Atlântico.

A chegada de Cristóvão Colombo à América, em 1492, precipitou uma negociação entre D. João II e os Reis católicos de Castela e Aragão. Como resultado foi assinado, em 1494, o tratado de Tordesilhas, dividindo o mundo em duas áreas de exploração demarcadas por um meridiano situado entre as ilhas de Cabo Verde e as recém-descobertas caraíbas. A Portugal cabiam as terras descobertas e por descobrir situadas a leste deste meridiano, e à Espanha as terras que ficassem a Oeste dessa linha.

Pouco depois, em 1498, Vasco da Gama chegou à Índia, inaugurando a rota do Cabo, em 1500, na segunda viagem para a Índia, Pedro Alvares Cabral desviou-se da rota na costa africana e apontou ao Brasil. Em 1510, é constituído o Estado Português da Índia com a capital em Goa, primeira conquista territorial na Índia. Em 1511, foi conquistada Malaca e os portugueses continuaram a exploração e conquistas de portos nas costas e ilhas da Ásia Oriental, alcançando as ambicionadas "Ilhas das Especiarias" (as Ilhas Malucas) em 1512, e à China, um ano depois. Em 1543, comerciantes portugueses apontam ao Japão e, em 1557, as autoridades Chinesas autorizaram os portugueses a estabelecerem-se em Macau, que depressa se tornou a base de um próspero comércio triangular entre a China, Japão e a Europa via Ocoloca e Goa.

Com o reconhecimento da declaração de Independência do Brasil, em 1825, Portugal acentuou a expansão territorial no interior da África, e a partir de 1870, teria que enfrentar as potências Europeias para conservar o resto do seu fragmentado império. Durante o Estado Novo, em que esteve em vigor o ato colonial (1930-1951), o ultramar português teve a designação oficial de império colonial português, sendo então composto pelas colónias africanas de São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné Portuguesa, Angola, Cabinda e Moçambique, pelas colónias asiáticas de Macau, do estado português da Índia e de Timor.

Apesar do fim do império português, as ligações culturais, históricas e linguísticas estão presentes até aos dias de hoje, fazendo parte de grande património histórico de adaptação cultural de Portugal a outros países, o que poderá ser uma

vantagem quando a internacionalização se fizer para países onde essa ligação se mantém viva.

Nos últimos anos foram muitas as empresas portuguesas que começaram a operar diretamente nos mercados exteriores. Tal decisão estratégica implicou o contacto com outras culturas, hábitos, contextos económicos, sistemas empresariais e políticos.

O investimento português no estrangeiro atingiu valores históricos e a economia portuguesa procurou entrar no processo da globalização que acometeu o mundo a partir dos anos 80.

O crescimento da internacionalização das empresas portuguesas tem sido diversificado: desde a Europa de Leste, onde alguns grupos financeiros e de distribuição alimentar estiveram atentos às oportunidades, à América Latina, onde os bancos e as empresas de telecomunicações e energia fizeram investimentos elevados nos últimos anos, passando pela África, especialmente a de língua oficial portuguesa, especialmente onde as empresas de construção civil têm expandido, até ao Estado Unidos e União Europeia, destino tradicional do investimento português.

Para além dos grupos económicos, cuja justificação oficial é geralmente a possibilidade de ganhar dimensão aproveitando mercados em grande crescimento, também as PME e os pequenos empresários desenvolveram durante os últimos anos um movimento de internacionalização. Muitas vezes começaram por estabelecer transações comerciais com os novos mercados (o que em Angola, por exemplo, ficou conhecido como empresário do contentor) e acabaram por estabelecer parcerias com locais para o aproveitamento de oportunidades de negócio, arrancando com novas empresas ou adquirindo empresas locais.

Desta forma, o grau de internacionalização das empresas portuguesas tem vindo a aumentar rapidamente. Mas a internacionalização é um processo que implica tempo, informação e muitos recursos financeiros e humanos. Além de que a internacionalização das empresas portuguesas ainda não possui bases sólidas. Portugal já tem a sua quota de insucesso nos processos de internacionalização em vários sectores de atividade. (Eduardo *et al*., 2013).

A REALIDADE DO SECTOR DE CONSTRUÇÃO PORTUGUÊS

O sector da construção portuguesa conheceu o seu apogeu no final dos anos oitenta com a entrada na União Europeia, em 1986. Nesta época deu-se início a um

grande esforço, com principal impacto no desenvolvimento de infraestruturas, especialmente nas vias de comunicação como autoestradas, ferrovias, expansão de aeroportos e pontes, a reabilitação de escolas, hospitais e universidades. "Mais tarde, "na década de noventa o evento mundial da feira internacional" Expo 89" e a construção da ponte Vasco da Gama (marcos na construção portuguesas) vieram, de forma positiva, desafiar a criatividade e confirmar as capacidades construtivas de engenheiros, arquitetos e empresas de construção (Baganha 2002).

O crescimento progressivo do setor da construção portuguesa, desde o final dos anos 80, acabou por ter o seu fim no início deste século (Século XXI), atribuindo-se a responsabilidade ao já elevado estado de infraestruturas do país, a um menor apoio da União Europeia e a uma retração na despesa pública por parte do Governo. Face ao crescente défice e excesso de oferta no que diz respeito à nova habitação, a construção sofreu também uma redução considerável do seu volume de negócios.

Portugal estava em estagnação, com um sector de construção em depressão, num contexto mundial de crescimento e forte investimento em infraestruturas e imobiliário. Devido ao enorme peso do setor da construção na economia do país, o decréscimo do volume de negócios deste sector teve uma enorme influência no desempenho do país (Baganha 2002).

Apesar das condições internas desfavoráveis ao desenvolvimento do sector, as empresas portuguesas de construção civil acabam por beneficiar de uma conjuntura externa particularmente favorável, no que respeita à internacionalização. Tendo Portugal vivido desde o início do século XXI uma crise em contra-ciclo com a economia mundial, tal permitiu-lhe encontrar na internacionalização uma forma de sobrevivência muito antes dos outros países. No período entre 2000 e 2008, muitas empresas portuguesas foram para fora em busca de obras públicas e negócios no setor que escasseavam no mercado interno. Esta necessidade de sobrevivência acabou por se transformar numa oportunidade. As empresas portuguesas depararam-se então com a possibilidade de ganhar obras no exterior com margens elevadas e em contextos de menor concorrência (Baganha 2002).

A chegada de uma crise global, em 2008, acaba por ser decisiva, com a subida dos preços das matérias-primas e a diminuição da procura a nível global, o que resulta num ano económico de crescimento nulo (Deloitte /AMEOP. 2009). A necessidade de internacionalização é uma constante intrínseca às empresas de construção portuguesas,

sendo indispensável assegurar significativos níveis de crescimento de volume de negócios para sustentar a sua viabilidade.

1.1.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

(Mawhinney 2001) considera que a definição de construção internacional é quando uma empresa residente num país executa um trabalho noutro país. Esta é a definição mais simples, mas acaba por transmitir a ideia de que nos dias de hoje é difícil identificar a nacionalidade de algumas empresas, dada a atual distribuição das empresas por uma enorme diversidade de países. Para além da sua natureza arriscada, o envolvimento das empresas em mercados internacionais é uma decisão altamente complexa. Segundo Han e Ol. (2009) a decisão de internacionalização está sequenciada em três frases:

a) Identificação dos países que são mais favoráveis e com menos fatores risco.
b) Seleção do projeto candidato dentro do país.
c) Determinação dentro de uma oportunidade de projeto se a internacionalização é aceite ou não.

As várias abordagens numa tentativa de internacionalização são apoiadas de uma forma geral segundo três vertentes; a análise de risco do país, análise de risco político, análise do risco económico. Todos os fatores que afetam a performance da construção em mercados internacionais devem ser ponderados aquando da decisão de internacionalização. Gunhan e Arditi (2005) definem algumas das caraterísticas mais relevante para obter sucesso nos mercados internacionais:

- Manter atualizada a informação obtida em experiências de empresas similares; ter especialistas qualificados particularmente em trabalhos que necessitem conhecimentos tecnológicos; possuir *know-how* e obter uma rede de contactos que possa oferecer informações importantes sobre diferentes projetos internacionais.

- Controlar as ameaças associadas a incursões internacionais, como a perda de trabalhadores imprescindíveis, a falta de recursos financeiros, inflação e o aumento das taxas de juros (estes fatores estão para lá do controlo das empresas de construção sendo que as empresas devem antecipar as tendências do mercado).

- Administrar os fatores que influenciam as oportunidades de mercado: crescimento da empresa; habilidade de manter os investidores interessados: abertura de novos mercados e disponibilização de novos serviços.

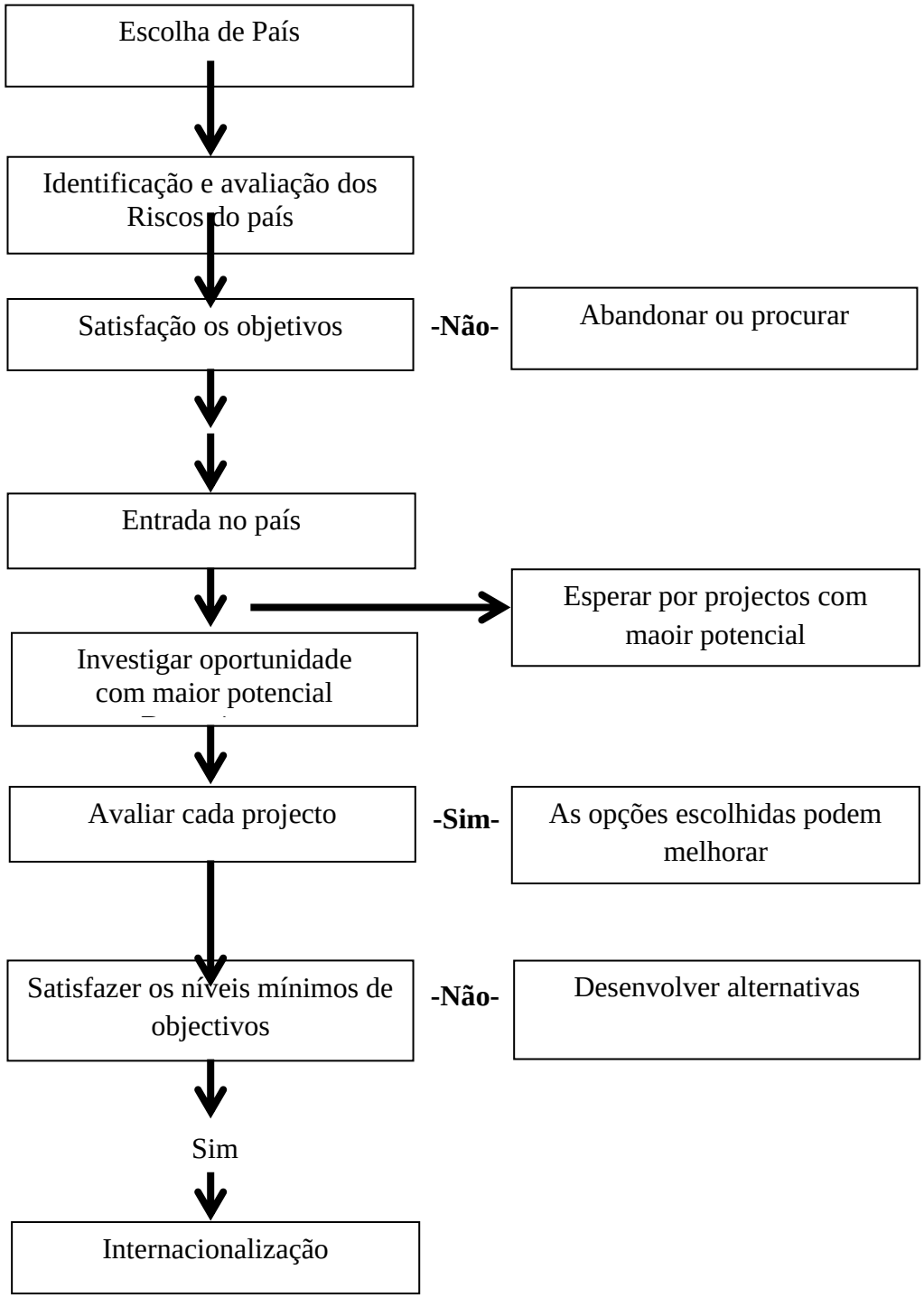
Cono e Cruz (2002) propõem o modelo PUMA (Project Uncentainty Management) e desse modo distinguem as três fases de análise de um projeto. A primeira fase está dividida em quatro (4) etapas, perceção das necessidades da empresa, estudo do projeto, análise da metodologia aplicável, escolha da equipa responsável. A segunda fase, a avaliação, define 5 passos, a identificação de fatores de risco, a execução do modelo, a estimativa das incertezas associadas ao risco, a avaliação correndo o modelo selecionado e o balanço, onde se fará a avaliação dos dados obtidos do modelo, a terceira fase, a manutenção onde se equilibram os resultados obtidos, e finalmente a aprendizagem onde se ponderará os resultados obtidos, mantendo o conhecimento atualizado (Track Record, s/d).

Os complexos problemas da tomada de decisão são comuns numa infinidade de áreas, e desde os tempos remotos, o homem tenta resolvê-los, apoiando-se em raciocínios dedutivos, a fim de guiar e validar as suas escolhas. Segundo Ngowi et al. (2005), muitos autores estabeleceram a relação entre a atividade da construção e o desenvolvimento económico, sublinhando que a evolução do desenvolvimento de um país provoca um decréscimo no volume de negócios do sector da construção, contribuindo assim de uma forma menor para a economia. Este fator poderá ser a chave na escolha de países emergentes como mercados a investir.

Para que uma empresa se disponha a iniciar o processo de internacionalização deverá saber avaliar as suas capacidades e as condições dos potenciais projectos. Long et al. (2004), reforçam a importância de existir uma monitorização e manutenção de um historial de experiências passadas (Track Record, s/d), definindo cinco fatores principais que são problemáticos: a incompetência de projetistas e construtores, a má estimativa e planeamento das obras, os problemas sociais e tecnológicos, os problemas relativos ao local da obra e a má aplicação das técnicas construtivas. Gunham e Arditi (2005) acrescentam que uma empresa que está a considerar uma expansão internacional deve em primeiro lugar, avaliar as suas capacidades relativas à construção internacional, de seguida a empresa deverá ponderar as ameaças e oportunidades que advêm de construção internacional. Se passar nestas etapas, a empresa deverá ver se está qualificada para operar num país específico, analisando os riscos associados ao país em

questão. Utilizando este sistema deverá ser possível testar empresas de construção na expansão internacional (Ngowi et al. 2005).

Figura 1 – Modelo de Internacionalização



Fonte: Han e Diekmann (2001)

O ser humano tem mais dificuldade em fazer previsões quantitativas, em face de previsões qualitativas. A lógica difusa (fuzzy) segundo Nicto-Morote e Ruz-Vila (2010), é baseada num modelo linguístico que permite a tradução de expressões verbais em numéricas, permitindo atribuir e qualificar cada critério. A aplicação da lógica fuzzy é bastante usada no campo da tomada de decisão, por ser considerada uma extensão das teorias clássicas de decisão, notando uma crescente procura por este tipo de análise na elaboração de processos de internacionalização (Lei, 2009). É através deste processo que Han e Diekmann (2001) propõem um modelo de internacionalização, baseando-se nas oportunidades dos projetos. Este modelo é posteriormente completado por Gunhan e Arditi (2005) e Dekman e Biagonul (2006) (Figura 1)

Segundo o estudo levado a cabo pela Delâlte/Angop (2009), relativo à análise dos processos de internacionalização passados e consequentes resultados, foram identificados os principais desafios ao alcance de um processo de internacionalização de sucesso: a competitividade e globalização do clima de negócios; o nível de agressividade das políticas comerciais por parte das empresas concorrentes; o custo de entrada e exposição ao risco; o recrutamento de recursos humanos com o perfil indicado; a dimensão crítica mínima do mercado doméstico; a estruturação correta do negócio; o controlo operacional, financeiro e de gestão; o conhecimento dos produtos e técnicas construtivas locais, as condições legais, económicas, financeiras e culturais.

O Instituto de Desenvolvimento Empresarial explica que as empresas têm uma lógica de proximidade aos seus investimentos externos. A proximidade mais importante é ao nível do desenvolvimento económico, geográfico (IDE 2010). As empresas portuguesas seguiram um padrão de investimento baseado na proximidade geográfica (Marrocos), linguística (Brasil) e histórica (Palop), o que pode ser um sinal da sua dificuldade de penetrar em mercados com outros tipos de exigências, pois a "proximidade psíquica vale mais do que a física" (Simões, 1985). De acordo com um estudo de campo efetuado junto de 3 empresas portuguesas do sector, a maior proximidade cultural é um fator importante para se internacionalizarem para estes países (Pais, 2002).

A GESTÃO DE RISCOS

Segundo o Departamento de Gestão de Risco Britânico, apesar de não ser possível eliminar por completo o risco, podemos geri-lo. O custo de uma gestão de risco eficaz é mínimo quando comparado com o custo de fazê-lo de forma errada. Quando é feita de uma forma errado, é que realmente custa (ENR, 2008). Sublinham que o risco depende das incertezas dos projetos, nomeadamente da variabilidade da duração e dos custos das atividades dos projetos. Segundo Cooper e Chapman (1987), a gestão de risco é o estudo da tendência e da probabilidade de perdas e falhas num projeto internacional, que valoriza assim a importância de sistematizar meios para conseguir contrariar estes factos. Um sistema de gestão de riscos visa identificar e quantificar todo o risco ao qual o negócio ou projeto está exposto para que possam ser tomadas medidas (Hoi, 2006). Zou et al. (2007), referem o sistema de gestão de riscos como uma potencial solução em consequências de ventos ou atividades que possam vir a ser negativas ou prejudiciais.

Segundo Zai (1995), o risco num projeto pode derivar de duas fontes: riscos externos (ambientais) e riscos internos (incertezas associadas aos projetos em si). Os projetos de construção internacional têm, contudo, uma maior incerteza, especialmente em termos de riscos externos, pela larga escala dos projetos e de todos os fatores internacionais associados. Deve então considerar-se sempre a realidade dos mercados onde se pretende entrar ou considerar a presença e contemplando a análise detalhada de várias fases fundamentais de forma a assegurar a sua rentabilidade.

Gunhan e Arditi (2005) definem os fatores que tornam cada mercado único: mercado (concorrência: tendências de mercado; funcionamento do mercado; concorrência); aspetos políticos (leis e regulações, aplicação das leis, riscos políticos); questões sociais e culturais (língua, postura dos clientes, barreiras culturais, desenvolvimento humano); aspetos económicos (entidades económicas, empregabilidade, sistema de impostos, riscos económicos, nível salarial); infra-estruturas (transporte, plataformas, logística, utilities); e suport6e (telecomunicações, banca e seguros, média).

Han (2001) distingue as etapas base para a avaliação de um projeto internacional:

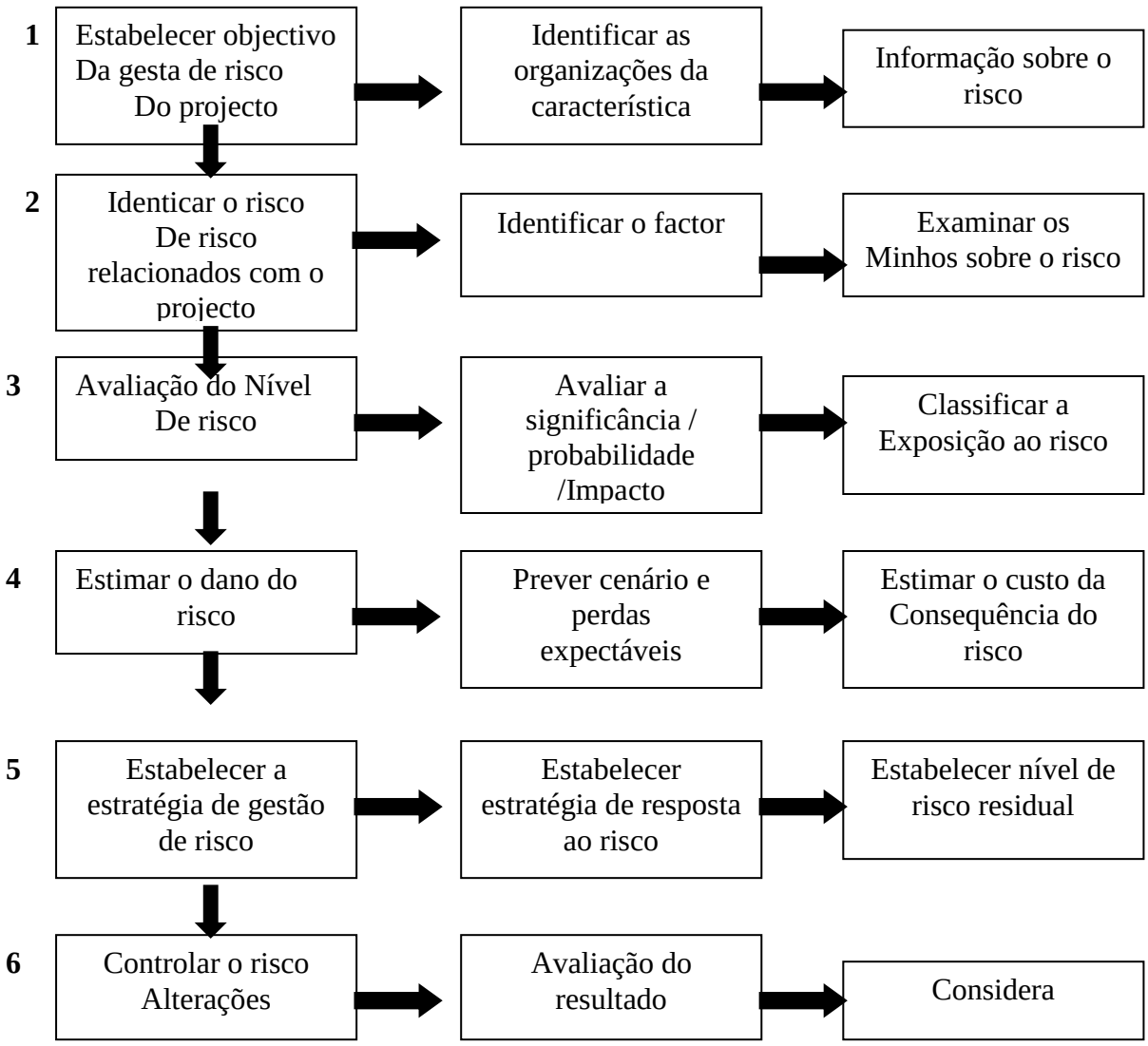
a) Identificação das variáveis de risco, a sua causa e efeito.
b) Avaliação do risco e atribuição de nível de significância.

c) Criação de um sistema de monitorização que possa selecionar os principais riscos.

d) Estimar custos para lidar com esses riscos.

Nicto-Marotee Ruz-Vila (2010) valorizam este conceito, considerando que a gestão do risco e a perceção desse mesmo risco é uma necessidade crítica de um projeto. Utilizando estas etapas base, Han et al. (2008) criaram o sistema apresentado na figura 2, pelo qual um candidato ao projeto deve passar de forma a elaborar uma eficaz gestão do risco.

Figura 2 – Sistema de Gestão do Risco



Fonte: Han et al.,2008

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

O principal objetivo da identificação do risco é encontrar os distintos tipos de risco e as suas origens em determinado mercado, agrupando esses riscos de forma a poderem estabelecer relações entre eles.

Os riscos identificados deverão ser agrupados numa lista dividida na especialidade que cada analista representa. Nesta fase, qualquer risco não identificado não será avaliado numa fase posterior. A empresa terá assim de assumir esse risco.

Para além dos riscos ocorridos e associados a um projeto nacional, um projeto internacional soma os riscos associados ao país em desenvolvimento, com os riscos políticos, económicos e culturais.

Yang e Hoi (2006) estabelecem a identificação de risco em dois passos. O primeiro passo é a identificação do risco, dividindo-o, depois, em natural e humano. O natural inclui o meteorológico e geológico. O humano inclui o risco político, económico, financeiro, legal, gestão, técnico, social e cultural. Uma análise mais detalhada dos riscos humanos encontra-se sistematizada no quadro II.

Quadro II - Riscos Humanos

Político: define-se através da interferência do Governo local na conduta normal das negociações e inclui a guerra, a desordem civil e ações na indústria que afetam o progresso do projeto, incluem-se ainda as expropriações atrasos nas aprovações, corrupção e mudanças nas leis).
Económico: encontram-se relacionados com o fornecimento de materiais, fornecimento de mão de obra, disponibilidade de equipamento, infração, tarefas e impostos, policiais, fiscais e taxas de câmbios.
Financeiro: relevam as taxas de juro, créditos, fornecimento de capital, flutuação de mercado.
Legal: está associado a contratos, cláusulas, regulamentações e códigos.
Gestão: relativo à produtividade, garantia de qualidade, controlo de custos, gestão de recursos humanos, segurança, qualidade, defeitos, produtividade e competência.
Técnico: incluem os erros de equipamento e sistemas, erros de projetos, colisões e acidentes, erros de acesso local e erro em novas tecnologias.
Social: encontram-se relacionados com atos criminosos, problemas de integração e problemas religiosos**.**
Cultural: ocorre por diferenças de religião e culturais.

Fonte: Iniciativa Pessoal

1.2. IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO EM ANGOLA

Angola é um país que acabou de sair da guerra, pois logo após a independência, em 1975, e passados quatro anos, entrou num conflito armado que durou Onze anos. Por isso, atualmente, tem como grande preocupação a reconstrução de todo o seu território nacional.

A internacionalização das empresas portuguesas permite reforçar as relações comerciais no mercado angolano, não só pelo impulso diplomático dado pelo Senhor Presidente da República, como pela forte presença de empresas portuguesas de base tecnológica entre a comitiva. À semelhança dos seus congéneres do setor da construção em Angola, existe a oportunidade de demonstrar a capacidade inovadora das empresas, de fazer contactos com agentes económicos do país e de perceber melhor a realidade empresarial angolana.

Importa salientar que a maioria das empresas, que operam em Angola, tem estatuto de uma sociedade de direito angolano. Neste contexto, o périplo empresarial por Luanda, Benguela e Lubango serviu, sobretudo, para consolidar a estratégia de internacionalização em Angola.

Refira-se, a propósito, que Angola dispõe de instalações e equipas próprias em Luanda, reunindo localmente um conjunto de competências e soluções capazes de responder às mais exigentes necessidades na área das construções, das aplicações e soluções de negócio, das infraestruturas e segurança, e da inovação (novas tecnologias e soluções para mercados emergentes). Neste alargado conjunto de soluções, Angola tem capacidade local para assegurar serviços de auditoria, planeamento e conceção, seleção e integração de sistemas, gestão e operação de infraestruturas e serviços tecnológicos, para responder ao desafio de modernização que o país enfrenta".

Os processos de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento são relativamente novos, assim como os estudos sobre os impactos e desenvolvimento económico-social causado pelas operações de empresas transnacionais desses países. Assim sendo, tem-se como objetivo principal, descrever e analisar os impactos do processo de internacionalização de algumas empresas portuguesas em Angola.

O ambiente empresarial angolano volta cada vez mais a sua atenção para o mercado global. Justamente por isso, percebe-se uma grande necessidade de procura de novas oportunidades e mercados, ampliada pela concorrência global e pelo aumento da

competitividade. Este aspeto conduz as organizações a buscarem alternativas distintas para o seu desenvolvimento.

Nos últimos anos ocorreram reduções das barreiras ao comércio e aos investimentos internacionais, verificando-se um crescimento do fluxo de bens e serviços na economia internacional, além da exportação e importação, assim como do investimento direto. Novas estratégias e formas de gestão mudaram o panorama económico, deslocaram pessoas e organizações, criaram novas frentes de concorrência e aumentaram a produtividade.

Diversas organizações internacionais em Angola têm avançado nessa direção e muitos são os trabalhos que se têm dedicado a estudar a internacionalização e exportação dessas empresas (Nique 2005, Piccinini 2005).

1.2.1 A relevância do investimento direto no exterior e as políticas públicas de apoio à internacionalização.

Segundo Almeida (2006), o ponto de atenção das empresas no mundo está rapidamente mudando-se dos mercados domésticos para os mercados internacionais e o mesmo pode ser observado em alguns países.

Assim, o processo de internacionalização das empresas pode seguir dois caminhos: servir os mercados externos através de exportações; investimento direto no exterior (ou por meio de representações comerciais, ou com a instalação de unidades produtivas). Nesse sentido, Almeida (2006) afirma que ao se tratar de indústrias de média e alta tecnologia, ou aquelas que apresentam estruturas de oligopólios diferenciados, estas utilizam a estratégia de internacionalização como uma alternativa adequada para ter acesso a recursos financeiros e humanos, para pesquisa e desenvolvimento, a preservação de credibilidade e qualidade da marca, e, por fim, a capacidade de gestão e de distribuição.

As referências teóricas estudadas (Almeida, 2006; Francisco, 2004; Goulart, 1996) oferecem uma análise importante no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento, sendo que reportam que a internacionalização empresarial se dá em passos incrementais: num primeiro momento, ocorre a ocupação de mercados externos via exportações, para evoluir finalmente para a instalação posterior de uma unidade produtiva.

Alem e Cavalcanti (2005) afirmam que a despeito da crescente ênfase das empresas transnacionais na economia mundial, nos países latino-americanos, a criação de políticas públicas de incentivo à internacionalização das empresas de capital nacional ainda são bastante embrionárias. No caso do Brasil, grande parte dos processos de internacionalização bem-sucedidos até pouco tempo atrás, decorreram da iniciativa das próprias empresas, não sendo fruto de políticas criadas pelo governo para apoio à operação de multinacionais.

No debate sobre o tema, Alem e Cavalcanti (2005) resumem o que os críticos às políticas de apoio à internacionalização alegam como os principais fatores negativos:

a) A possibilidade de "exportação" de empregos;

b) Prejuízo da balança de pagamentos na medida em que envolve uma saída de divisas do país;

c) A possível redução dos níveis de investimento doméstico.

De um modo geral, Alem e Cavalcanti (2005) propõem no seu estudo que essa visão satisfaz apenas uma análise estática do processo. Na verdade, os processos de internacionalização são dinâmicos e essenciais para a sobrevivência das empresas nacionais de capital nacional como é o caso de Angola, e o aumento da competitividade dos seus países de origem, assim como é importante para a criação de multinacionais, que, por fim, reduzem a vulnerabilidade externa.

Como se pode presumir, Arruda (1996) expõe que o investimento direto no exterior pode reduzir as exportações da empresa-mãe, no entanto, não impede que haja um aumento das exportações a médio e longo prazo, e isso é confirmado pelo facto de que no comércio internacional uma das categorias que apresenta considerável crescimento é o comércio inter-firmas (filial-empresa-mãe), sendo que evidentemente aumenta o potencial de expansão das exportações do país de origem. Arruda (1996) também apresenta alguns dados, evidenciando que do aumento do comércio entre filiais e empresa-mãe pode ocorrer o desenvolvimento de fornecedores no país de origem. Estes, geralmente, subcontratam uma série de micro, pequenos e médios produtores no país. Dessa forma, o fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma fábrica num mercado específico, anteriormente atendido por exportações, pode gerar ganhos de competitividade importantes para a empresa-mãe, que levem ao crescimento desta no país de origem, bem como ao aumento das exportações para mercados externos. Nesse sentido, Almeida (2006) lembra que felizmente muitos governos já compreendem que, numa economia globalizada, os investimentos diretos no exterior são necessários para

aumentar a competitividade e aperfeiçoar o desempenho nacional. Assim como também são importantes para o recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira, remetidos por parte das filiais das multinacionais angolanas, facto que vem a impactar positivamente na balança de pagamentos do país. Por esse motivo, segundo Alem e Cavalcanti (2005), existem diversas políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas, a saber:

a) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior, tendo em vista que implicam saída de divisas;

b) criação de instrumentos que facilitem e resguardem os investimentos no exterior;

c) informação e assistência técnica;

d) incentivos fiscais;

e) mecanismos de seguros para os investimentos;

f) financiamento.

Alem *et al.* (2005) preconizam que um dos objetivos principais da internacionalização das empresas dos países em desenvolvimento tem sido o aumento da competitividade e expansão do comércio. Em geral, os programas de apoio são formulados de acordo com o desenvolvimento da economia, a competitividade das firmas nacionais no setor em que estão enquadradas, as condições da balança de pagamentos, os acordos de integração regional, entre outros fatores. Dentre os fatores que possibilitaram experiências de sucesso no apoio à internacionalização está a necessidade de utilização de critérios claros para a avaliação do desempenho das empresas apoiadas pelas políticas públicas, tais como:

a) aumento das exportações;

b) transferência de tecnologia para o país de origem;

c) importação de *inputs*;

d) repatriação de divisas.

Ainda, Alem *et al.* (2005) afirmam que no cenário da internacionalização, verifica-se que o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento à internacionalização das empresas é essencial, pois auxilia na inserção e no fortalecimento de empresas do país no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações.

O apoio do banco é extremamente importante para favorecer a integração competitiva das empresas angolanas ao processo de globalização de produção, e apresenta uma

oportunidade para que sejam efetuados investimentos estratégicos em projetos de integração regional. As evidências de que têm aumentado tanto os fluxos de investimento, quanto os de comércio entre os países do hemisfério Sul confirmam a importância de uma estratégia de internacionalização associada aos projetos de integração regional.

O Banco Nacional de Desenvolvimento auxilia as empresas em estágio de internacionalização a suprir parte das suas necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar a expandir as suas operações internacionais. O suporte do banco é especialmente importante, quando se trata de dar um passo mais avançado no processo de internacionalização, pela ampliação da presença internacional das empresas, criação de bases no exterior, realização da gestão de *stocks*, e criação de iniciativas voltadas para o desenvolvimento das vendas locais, assistência técnica e promoção comercial, a fim de garantir melhor acesso e condições competitivas nos mercados consumidores. Alem *et al.* (2005) citam também outra forma de auxílio que o banco pode oferecer: financiamento para construção de fábricas industriais que utilizem partes, peças, *inputs* ou componentes importados e que tem como contrapartida a meta de aumentar a participação no mercado internacional, através da expansão de exportações.

Conforme Carneiro e Hemais (1999), o Banco através dos tempos tornou-se um importante financiador das exportações angolanas de bens e serviços na área da construção. O auxílio inclui exportações de bens e serviços para grandes projetos de infraestrutura física, voltados para o desenvolvimento económico-social e para a integração dos países a nível internacional. Em geral, são obras de construção de aquedutos, aeroportos, rodovias, gasodutos, hidroelétricas e linhas de transmissão de energia elétrica em diversos países e nas quais os bens e serviços angolanos vêm conquistando presença cada vez maior.

É importante lembrar que o Banco financia somente um percentual dos bens e serviços envolvidos em cada projeto. Por meio desses financiamentos são vendidos produtos angolanos de alto valor agregado, principalmente bens de capital, que constituem o conjunto das exportações de serviços de engenharia e construção. Assim, as exportações de serviços, dos ditos bens intangíveis são responsáveis pelo aumento de competitividade das vendas externas do país.

A participação dos serviços na economia internacional tem aumentado consideravelmente nos últimos tempos. Carneiro e Hemais (1999) citam vários estudos que mostram que a parcela de serviços tem aumento em diversos países em proporção

do PIB. Por esse motivo, ao tratar do processo de internacionalização de empresas e exportação de serviços, parece oportuno o esclarecimento de alguns conceitos: segundo a UNCTAD (2003) são considerados serviços todas as técnicas, produtos e iniciativas peculiares ao universo social. Exatamente por esse caráter diversificado, são vários os tipos de serviços: seguros e turismo, serviços financeiros, de informática, de engenharia e entre outros.

Por outro lado, conforme UNCTAD (2003), os empreendimentos internacionais estimulam a criação de novos canais de relacionamentos podendo transformar-se num importante instrumento de política externa para o Ministério das Relações Exteriores. Por serem essencialmente estruturadoras de negócios, as empresas de exportação de serviços de engenharia têm contrato com diversas áreas dos setores público (ministérios, secretarias, agências de fomento, etc.) e privado (associações patronais de classe, sindicatos de trabalhadores, empresas, instituições financeiras, etc.) do país onde o empreendimento será executado. Além dos canais desenvolvidos junto dos segmentos organizados da sociedade, os empreendimentos angolanos no exterior, pelo facto da maioria das obras realizadas estarem associadas à melhoria das condições de infraestrutura (projetos de geração de energia, de saneamento básico, de transporte público, de habitação popular, dentre outros), contribuem também para o estabelecimento de uma imagem positiva de Angola junto d população destes países.

CAPÍTULO 2
METODOLOGIA

Uma investigação é científica sempre que utiliza uma metodologia científica. Martinez (2000), e Gutiérrez e Rodriguez (1999), referem que a metodologia científica tem de utilizar um processo que começa pela delimitação e observação de um aspeto particular da realidade, isto é, o domínio da investigação (Brymer e Cramer, 2003).

De forma a dar resposta aos objetivos estabelecidos para o estudo optou-se pela combinação de um método quantitativo, através do uso de um questionário, com um método qualitativo, através da entrevista em profundidade. Para além disso, procedeu-se à recolha de informação documental sobre as empresas em estudo, pela consulta do sítio da empresa na internet, pela leitura de relatórios de contas e análise de notícias publicadas nos órgãos de comunicação social.

2.1 MÉTODOS

O universo de estudo foi definido através da caracterização do setor de construção e do envolvimento das empresas portuguesas em mercados emergentes, com foco nas empresas portuguesas com presença em mercados internacionais. De forma a responder eficazmente aos principais desafios da indústria em mercados internacionais foram escolhidas empresas cuja atividade se concentra em países com economias emergentes.

A aplicação destes critérios teve por base uma listagem fornecida pelas entidades: ECOPS *(Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas)* e AICEP (*Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), o*nde figuravam as empresas do sector de construção civil com conhecida atividade internaional e a lista dos países emergentes e economias em desenvolvimento, de acordo com o fundo monetário internacional (*World Economic Outlook, 2010*). Foi então definido um universo de 48 empresas pertencentes ao sector da construção civil e com obras internacionais em países e economias em desenvolvimento.

2.2. ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO

Como já foi referido, existem duas técnicas de recolha de dados - as entrevistas e os questionários. É importante ter sempre presente que, seja qual for a técnica utilizada, haverá sempre dois problemas: por um lado, será perturbadora, isto é, o entrevistador não estará numa situação que domina e, por outro lado, apoiar-se-á exclusivamente na

linguagem, ou seja, dependerá do que o entrevistado possa ou queira dizer. Um bom entrevistador distingue-se pela sua capacidade de minimizar estes dois problemas.

Entrevista	Entrevista não diretiva
	Entrevista semi-diretiva
	Entrevista diretiva
Questionário	Questionário Aberto
	Questionário Fechado

As diferentes técnicas apresentadas neste quadro constituem um *continum* (desde as entrevistas não diretivas até aos questionários fechados), ao longo do qual o conhecimento prévio sobre o tema a investigar é maior, a informação obtida é mais concreta, e decresce a liberdade do inquirido para responder e aumenta a facilidade da análise posterior da informação. Obviamente estes aspetos deverão ser considerados para a escolha da técnica ou das técnicas mais adequadas para cada inquérito.

2.2.1 Entrevista

A entrevista consiste no encontro entre o entrevistador e o entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, segundo o tipo de entrevista. De facto, são vários os tipos de entrevista que podem ser levados a cabo. Nomeadamente, existem três tipos de entrevista bem diferenciados. Estas são os seguintes:

- Entrevista não Diretiva ou Livre- O entrevistador propõe um tema com um carácter alargado e não acrescenta mais informação ou nova orientação e o entrevistado desenvolve o tema à sua vontade, seguindo o seu próprio raciocínio.

- Entrevista Semi-Diretiva- O entrevistador apresenta o tema nas diferentes áreas a que o entrevistado deve responder, tendo a liberdade quanto à escolha da ordem e da forma como irá introduzir as diferentes áreas do tema. Neste caso, o entrevistador só pode intervir para reorientar a entrevista no caso do entrevistado se desviar do tema, ou para lhe lembrar que se esqueceu de alguma das áreas a abordar.

- Entrevista Diretiva (ou estandardizada) - o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar.

Uma entrevista pode visar atingir um ou vários objetivos. Entre os mais frequentemente perseguidos, encontram-se os que a seguir se apresentam:

- Controlo de uma questão específica com o fim de validar parcialmente os resultados obtidos anteriormente.

- Verificação de um domínio de investigação cuja estrutura já se conhece, mas do qual se requer saber, por exemplo, que fatores terão eventualmente evoluído.

- Aprofundamento de um campo cujos temas essenciais são conhecidos, mas que não se considera suficientemente explicado num certo aspeto.

- Exploração de um domínio que não se conhece.

Os objetivos enunciados estão fortemente determinados pelo conhecimento que o entrevistado tem *a priori*. De facto, pode-se dizer que estes objetivos constituem um *continum*, desde o controlo até à exploração, ao longo do qual o conhecimento prévio do entrevistador sobre o tema abordado diminui.

Por outro lado, cada um dos tipos de entrevista acima definidos é especialmente adequado para atingir algum dos objetivos indicados. Assim, se o objetivo é o controlo de um resultado anterior, será conveniente realizar uma entrevista direta especificamente focada na obtenção dos dados e opiniões que ajudem a confirmar ou a rejeitar esse resultado (Rodriguez e Gutiérrez, 1999).

Atingir ou não os objetivos depende, sem dúvida, da qualidade da entrevista. A norma geral que deve governar qualquer entrevista consiste em assegurar que o entrevistado se exprima o mais amplamente possível sobre o tema proposto.

Para atingir tal fim, há uma série de cuidados a ter na preparação e realização da entrevista. Concretamente, a linguagem utilizada deve ser acessível para o entrevistado. Isto é, o entrevistado tem de compreender perfeitamente todos os conceitos a abordar. Isto pode parecer óbvio, pois o investigador pode pensar que o entrevistado como fornecedor da informação, domina completamente os temas dos quais se irá tratar.

Finalmente, a informação recolhida deve ser o mais abrangente possível, por vezes, no momento da entrevista, o entrevistado fornece informação que não está ligada à pergunta formulada. Nestas situações, há uma natural tendência a rejeitar esta informação, por não se considerar relevante. A nossa experiência demonstra que, frequentemente, estas informações não diretamente ligadas às perguntas realizadas resultam quando da interpretação dos dados, bastante esclarecedoras sobre certos resultados alcançados. Portanto, não se deve rejeitar *a priori* nenhum tipo de informação obtida na entrevista.

2.2.2 Questionário

O questionário é a ferramenta utilizada para obtenção de informação em primeira mão. O entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos.

Na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas. Para isso, recorre-se ao estabelecimento de relações entre duas ou mais variáveis construídas a partir da informação obtida em diferentes questões do questionário.

Finalmente, proceder-se à aplicação na prática do questionário. Em princípio existem três vias para a aplicação de um questionário. Estes são as seguintes:

- Aplicação pelo próprio investigador, neste caso, o próprio, quem realiza a aplicação do questionário às unidades da amostra, tendo a grande vantagem de que o investigador obtém um conhecimento detalhado sobre o tema, mas demora muito tempo.

- Aplicação por entrevistadores profissionais, este método, onde entrevistadores e profissionais são contratados, é muito mais rápido, mas também é caro. Neste caso; os entrevistadores se forem bons profissionais; conseguem o máximo de informação do entrevistado; se, contudo não forem peritos no tema abordado, podem apresentar limitações nesse campo.

- Aplicação pelo correio (questionário postal, ou autoadministrado). Esta é a via mais barata, embora tenha o problema de que a taxa de respostas normalmente é extremamente reduzida.

O investigador deverá considerar a sua disponibilidade de tempo e de dinheiro para optar por uma ou por outra via.

O questionário (Anexo1) foi elaborado com base numa revisão bibliográfica (Luo e Peng, 1999; Liu e Pak, 1999; Fiducia, 1999; Ilhéu, 2002). Nele se incluiu uma página protocolar, onde se indicam os objetivos do estudo, a garantia da confidencialidade das respostas e o agradecimento pela disponibilidade e participação.

O questionário foi separado por secções respeitando a seguinte ordem;

- *Secção 1: Características gerais da Empresa.*
- *Secção 2: Tomada de decisão de internacionalização em países em desenvolvimento.*
- Secção 3: *Análise de risco em países em desenvolvimento.*

- Secção 4: *Fatores de sucesso para incursões internacionais em países em desenvolvimento*.

Teve-se a preocupação constante quanto ao desenvolvimento do questionário com os aspetos relacionados com a fácil interpretação e simplicidade das perguntas, sem que isso influenciasse ou enviesasse os resultados.

Numa primeira fase foi realizado um pré-teste, que consistiu no preenchimento presencial do inquérito por parte de um elemento de uma das empresas incluídas no universo de estudo, de forma a observar e analisar quais as dúvidas levantadas pelo inquérito, precavendo assim possíveis más interpretações ou mesmo falhas do questionário que levassem ao enviesamento das respostas ou à sua possível não compreensão.

Mais tarde, foram contactadas todas as empresas do universo por via telefónica. Foi explicado e esclarecido o objetivo do estudo e a sua metodologia, solicitando-se o preenchimento do questionário pela pessoa considerada mais indicada para tal na empresa. Foi também perguntado qual a forma mais apropriada de a contactar. Por isso, enviou-se o questionário por correio eletrónico para cada um dos respondentes.

Após o envio dos questionários aos respetivos inquiridos esperou-se cerca de duas semanas pelo seu preenchimento. Nos casos em que não foi possível obter uma resposta dentro do prazo estipulado, o inquirido foi novamente contactado por correio eletrónico de modo a tentar perceber, qual razão de tal demora ou ausência de cooperação. Nos casos em que mesmo assim não se obteve resposta ao inquérito, ou foi realizado novamente o contacto via telefónica, ou foi solicitado o preenchimento do questionário por outro elemento da empresa, igualmente habilitado para responder.

Foram recebidos três (3) inquéritos, encontrando-se 1 deles apenas parcialmente preenchido, por possível falta de vontade de colaboração do inquirido. A totalidade das respostas foi obtida no período entre abril e setembro de 2013.

CAPÍTULO 3

AS FILIAIS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM ANGOLA: OS CASOS MOTA-ENGIL, SOARES DA COSTA E CONDURIL.

No estudo que se segue recorreu-se ao método do estudo de caso para análise do processo de internacionalização para o mercado angolano das empresas de construção civil portuguesas. As técnicas usadas foram três:

- Numa primeira fase consultaram-se dados secundários sobre as filiais em análise em fontes diversas, como é o caso dos seus sítios na internet, os seus relatórios de contas e notícias publicadas na comunicação social. Nesta fase procurou-se enquadrar historicamente o desenvolvimento da empresa e a sua expansão para os mercados internacionais, em especial Angola;
- Na segunda fase, de natureza quantitativa, foi administrado um questionário ao responsável pela gestão da filial portuguesa em Angola. Este questionário visou conhecer o processo de tomada de decisão na filial em Angola, como foi avaliado o risco do mercado e os fatores de sucesso do processo de internacionalização;
- A terceira fase procurou esclarecer melhor algumas das respostas dadas pelo responsável da filial portuguesa em Angola ao questionário realizado na fase anterior. Para isso, foi usada a entrevista aconselhada quando se trata de pessoas que considerámos constituírem informadores chave (Demazière e Dubar, 1997; Olabuénaga, 2003) ou testemunhas privilegiadas (Ruquoy, 1997). A mobilização destas técnicas teve como objetivos principais: obter informação sobre as empresas selecionadas para o estudo de caso, que nos permitisse a aproximação à mesma elegendo as estratégias mais adequadas (Morse, 1994; Merriam, 1998). A possibilidade de aproximação e focalização progressiva na empresa tinha subjacente um procedimento indutivo (Ruquoy, 1997) de abertura à realidade empresarial e a pistas de investigação que dela emergissem.

Quanto ao nosso estudo, vamos analisar detalhadamente cada uma das três empresas portuguesas: A Mota ENGIL (secção 3.1), a Soares da Costa (Secção 3.2) e a Conduril (Secção 3.3).

3.1 MOTA-ENGIL

3.1.1 Breve registo histórico da Mota-Engil

A empresa Mota e Companhia foi fundada no ano de 1946, em Amarante - Portugal, por Manuel António da Mota e Joaquim da Fonseca, sendo que nesse mesmo ano a empresa entrou no mercado Angolano, onde desenvolveu atividades relacionadas com a exploração e transformação de madeira. Já em 1948, a sucursal Angolana passou também a desenvolver as suas atividades na área da construção civil e obras públicas. Em 1952, foi adjudicada á Mota & Companhia a execução do aeroporto internacional de Luanda, primeira grande obra pública a ser executada pela empresa neste território então sob administração colonial Portuguesa. Esta atividade prosseguiu até ao ano de 1974.

Em agosto de 1987 a Mota e Companhia sociedade por quotas transformou-se em sociedade anónima, com posterior dispersão de 12% do seu capital pelo público e admissão na bolsa de valores de Lisboa. No mesmo ano é constituída a Engil SGPS, procurando dar resposta á evolução do mercado de obras públicas e privadas e a necessidade de diversificação das suas atividades.

Em 1994, a Mota e Companhia integra o consórcio construtor da ponte Vasco de Gama em Lisboa ligando as margens norte e sul do rio Tejo. O ano é ainda marcado pela prossecução da diversificação de negócios da empresa através da aposta na área das concessões dos transportes em associação com outras empresas de referência, dando origem à Lusoponte, empresa concessionária das travessias do Tejo a jusante de vila França de Xira.

No ano 2000, as empresas de grupo Mota & Companhia S.A. lançam uma oferta pública de aquisição sobre a Engil SGPS da qual, em 2002, resultou a criação da Mota-Engil, dando origem á maior construtora Portuguesa. Nesta altura o grupo começa com a expansão dos seus ramos de atividade para o exterior.

Em 2004, o grupo deu seguimento à internacionalização fundindo dois associados do grupo, sendo criada a Mota Engil Polsaka, sendo esta a 4º maior construtora da Polonia. Em 2005, entra no principal índice bolsista português, sendo o único do setor cotado neste índice. É considerada, em 2008, à 67ª maior empresa de construção da Europa de acordo com um estudo da Delloite.

A empresa tem uma experiência de mais de 30 anos nos mercados internacionais, sendo mais forte nos mercados internacionais (65%) do que no mercado nacional (35%). Os mercados internacionais onde a empresa realizou as suas atividades nos últimos anos foram Espanha, Irlanda, Hungria, Eslováquia, República Checa, Roménia, Argélia, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Malawi, Moçambique, Marrocos, Peru, México, EUA e Brasil.

A Mota-Engil é presentemente a maior empresa de construção de Portugal e figura entre as 50 maiores empresas do mundo deste sector. A sua estratégia de internacionalização e diversificação tem permitido conseguir um crescimento sustentado que se traduz num aumento do volume de negócios de 1,402 milhões de euros em 2007 para 2,131 milhões de euros em 2009. Ainda assim, o resultado líquido do grupo sofreu algum impacto com a conjuntura económica atual, registando um decréscimo de 2007 para 2008, mas que conseguiu recuperar em 2009, alcançando um resultado de 31,3 milhões de euros e, em 2010, de 40,1 milhões de euros. Recentemente, foi noticiado que a empresa Mota-Engil está no lote das duas empresas que apresentam maior potencial de valorização, cerca de 54,9% segundo as análises que estimaram a média dos preços alvo das ações cotadas em bolsa.

Em Angola a empresa Mota-Engil opera em todas as províncias, com uma grande experiência e qualidade no trabalho realizado. A empresa está situada na província de Malanje, nos municípios da província.

3.1.2 Questionário da Mota-Engil

O inquirido na empresa Mota-Engil foi o diretor provincial, que trabalha no setor da construção civil há 25 anos e que são funções associadas a este setor que constitui a atividade principal da filial em Angola. Como a empresa já opera há muito tempo no mercado angolano (mais de 30 anos), a filial possui um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização. Em termos globais a empresa realiza no mercado nacional 35% dos seus negócios e o restante nos mercados internacionais. Nestes mercados a sua presença é mais significativa, para além de Angola, em Cabo Verde, Malawi, Moçambique, Brasil e Colômbia.

Quanto aos fatores que podem induzir a empresa a lançar-se nos mercados internacionais, foi referido pelo responsável que o tamanho do projeto, o tipo de projeto (edifícios, pontes, estradas, etc.), o tipo de cliente (Estado, privado) e o nível de

experiência nesse mercado são fatores muito importantes [todos assinalados com 5 numa escala de 1 (pouco importante) até 5 (muito importante)]. Seguem-se, logo a seguir em termos de importância (com o valor de 4), os fatores duração do projeto, condições de pagamento, nível de experiência da empresa em projetos do mesmo tipo, a capacidade financeira, técnica e de gestão da empresa, a percentagem do trabalho subcontratado, o investimento necessário e a distância geográfica entre países.

As menores dificuldades que o inquirido sente na contratação de profissionais portugueses é com os engenheiros seniores, administradores, mão-de-obra não especializada e técnicos especializados (todos com 5). Segue-se com maior dificuldade os engenheiros juniores (valor de 2) e com menos dificuldade os diretores gerais (valor de 4). De uma forma geral os expatriados são compensados por estarem fora do país, sendo os incentivos mais frequentes a casa paga, os custos de vida associados à deslocação da família (educação, saúde) e o complemento do seguro de saúde (todos com o valor de 5), enquanto o aumento de vencimento em 20% (valor 3) ou em 50% (valor 4) são menos frequentes.

As maiores ameaças para a tomada de decisão de internacionalização da empresa é o número de empresas concorrentes existentes nesse mercado. As oportunidades são encaradas pela empresa como uma forma de ganhar experiência e reputação e a possibilidade de encontrar parceiro nacional interessado no mesmo projeto (ambos com o valor de 5), a possibilidade de ganhar posição no mercado e a necessidade imediata de ganhar projetos (valor de 4). A análise da oportunidade de internacionalização é realizada por consultores, departamento de internacionalização da empresa e através de contactos no país de destino (todos com valor de 5).

Na análise do risco de internacionalização foram indicados pelo responsável da filial os seguintes:

- Ao nível do país: foram assinalados o risco político, em especial, a possibilidade de guerra ou a relação com o governo português (valor 5) e menos a instabilidade do governo (valor de 4); o risco económico (instabilidade da conversão de moeda (valor 5); o risco social, em especial as diferenças culturais e religiosas, a barreira linguística e o crime e insegurança (todos com 5).

- Ao nível do setor de atividade: referem-se as restrições à contratação de trabalhadores e empregados e as diferenças de normas e regulamentos relativos à construção civil (valor 5), enquanto a incompatibilidade dos sistemas legais (valor 3) e a dificuldade de aprovação de projetos e licenças (valor 2) são julgadas menos

importantes; nas limitações de recursos foram referidos como muito importantes (valor 5) o acesso a materiais e equipamento, e a indisponibilidade de mão-de-obra especializada e não especializada, enquanto a presença de empreiteiros foi menos valorizada (3).

- Ao nível da empresa: assinala-se a falta de detalhes do projeto de arquitetura e especialidade (valor 5), a falta de clareza de contratos e documentos e de compatibilização com as técnicas de construção (valor 4), e a falta de clareza nas especificações do cliente (valor 3).

Como forma de gestão dos riscos associados aos projetos internacionais, a empresa transfere responsabilidades através dos contratos (valor 2) e das margens de lucro (valor 1) e não sabe se utiliza seguros de cobertura de risco (valor 0).

Quanto à satisfação com o desempenho da empresa o responsável refere que a empresa satisfez o cliente, manteve os clientes atuais e construiu uma imagem positiva da empresa (valor 5), enquanto a quota de mercado desejada ficou aquém das expectativas (valor 4), o mesmo sucedendo com a conquista de novos clientes (valor 3). Quanto aos fatores de sucesso que considera críticos no processo de internacionalização, o responsável da filial referiu o estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas (valor 5), e com um valor de 3, a aquisição de empresas locais e o estabelecimento de um acordo complementar de empresas (ACE) com empresas locais (equity joint venture). Quanto às razões da preferência pela cooperação empresarial foi mencionada a redução da concorrência e a repartição do risco (valor 3) e a complementaridade de valências (valor 2).

3.1.3 Entrevista ao responsável da Mota-Engil em Angola (Malanje)

A escolha da empresa Mota Egil para integrar este estudo deveu-se ao facto de ser uma empresa com um historial longínquo em termos de negócios no exterior e cuja importância é fundamental para o futuro da empresa. De resto pode-se perceber com o estudo sobre o setor da construção civil em Portugal, qual o grau de importância que a internacionalização tem para esta empresa.

Segundo o diretor provincial desta empresa que se mostrou disposto a participar na nossa entrevista, ele refere que os estudos da Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP) mostra que a relação do Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil com o PIB português, denota uma tendência decrescente e negativa,

podendo concluir-se que o setor da construção é muito sensível às variações conjunturais da economia. Este estudo demonstrou que a redução do investimento global da empresa de 65% em 2004, para 58% em 2009, neste sector foi o grande responsável por estas quebras.

Continuando a analisar o estudo da ANEOP, observamos que o VAB (Valor Acrescentado Bruto) da construção civil no VAB português era de 7% em 2004 e reduziu-se para 5,6% em 2009, sendo esta diminuição se fica a dever à redução das margens de produção e ao aumento da concorrência.

Relativamente à percentagem de trabalhadores do sector da construção civil no emprego total, verificamos taxas a rondar os 10%, sendo que houve um pico em 2007 em que foram atingidos os 11%.

A Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) fez um estudo que mostra uma reação das empresas, esclarecendo que houve um crescimento da internacionalização como resposta à crise que o sector tem vindo a atravessar em Portugal. Esta tendência pode ser observada pela taxa de crescimento média anual a rondar os 39,9% do volume de negócios das empresas no exterior e, em 2009, estes valores ascendiam a 5375 milhões de euros.

A FEPICOP concluiu ainda que o continente africano é o destino mais significativo para a internacionalização das empresas de construção civil portuguesas. Com a importância da internacionalização a aumentar e o interesse que este setor representa para a economia de um país, é de bom senso desenvolver estudos que facilitam ou promovam o sucesso destas missões.

Relativamente aos expatriados, poderemos citar Sasser et al. (1978) quando afirmava que a expatriação de gestores para as várias subsidiárias das empresas multinacionais do sector de construção civil é das mais complexas devido à adaptação que as empresas e os seus métodos de operação sofrem, pois em países e culturas diferentes, encontram-se modo e regras de funcionamento diversas.

Como não existe um processo operacional único, a responsabilidade para o gestor conseguir realizar bons desempenhos é maior. As filiais e nacionalidade dos gestores, foi possível apurar no grupo Mota Engil, tem cerca de 200 participações em empresas no exterior. É um dado difícil de especificar, pois são demasiadas filiais num contexto muito amplo e o acesso aos documentos oficiais e atualizados para dar um número exato não foi possível obter. Segundo nos foi dito pelo responsável da filial em Angola, nas empresas onde detém maioria, todos os quadros de alta direção são

portugueses, sendo que o entrevistado referiu que, por alta direção mencionava tanto a administração como o responsável financeiro. Apenas havia uma exceção na Mota Egil, a filial em Malawi, onde existem elementos não portugueses, mas que não são os principais responsáveis da empresa, apenas fazendo parte da gestão, logo não podem ser contabilizados na percentagem das nacionalidades.

Neste sentido, pode afirmar-se que esta empresa possui 100% dos principais responsáveis de filiais de nacionalidade da empresa mãe. No âmbito da expatriação e em relação às razões para a ocorrência deste fenómeno foi possível apurar dois grandes motivos: a transferência de conhecimentos e o controlo e coordenação da gestão. A estratégia da empresa prende-se com o objetivo de exportar a mesma filosofia de trabalho, a mesma prática de gestão que são aplicadas no país da empresa mãe. Pode afirmar-se que é uma transferência de conhecimento num único sentido, sendo esta estratégia transversal a todas as operações no exterior.

No entanto, esta estratégia de escolher 100% dos gestores de origem portuguesa, deve-se também ao controlo e coordenação da gestão, conseguindo a empresa mais fácil e rapidamente aplicar as mesmas metodologias de repor, com o mesmo calendário de prestação de informação de gestão, ou seja, no fundo controla as atividades no exterior para coordenar e aplicar os métodos da empresa mãe.

Em relação à duração da expatriação, os quadros superiores das subsidiárias permanecem em média Quatro (4) anos, sendo que apuramos na entrevista, existem algumas exceções por vários motivos.

As únicas nacionalidades em que os quadros superiores são não portugueses são as peruanas e húngaras numa subsidiária do Malawi. Não sendo, desta feita, os gestores que queremos estudar, sendo que se fizessem parte do nosso estudo, seriam nacionais de um terceiro país, e aí poderíamos concluir que vêm de países mais desenvolvidos a nível do sector da construção civil. Quanto aos gestores nacionais estes têm de facto, uma grande experiência nas áreas da construção civil e na internacionalização, nunca inferior a 10 anos, bem como representem a empresa pelo menos há dez anos.

Podemos ainda acrescentar que a empresa acredita que beneficia claramente de uma vantagem em ter este tipo de responsabilidade à frente das subsidiárias, pois a maioria destas localiza-se em países menos desenvolvidos e, por experiência, a uniformização de processos confere à empresa uma vantagem que de outro modo não seria possível obter. Na entrevista realizada foi ainda possível apurar que a empresa

adotou em tempos, ações para fomentar a rotação de quadros, nomeadamente dando oportunidade a pessoal local da subsidiária e de terceiros países.

A evidência deste estudo demonstrou claramente a tendência da empresa portuguesa para a internacionalização. Como já referimos anteriormente, Sasser et al (1978) afirmava que o sector de construção civil era dos mais problemáticos em termos da internacionalização devido às idiossincrasias que se podem adivinhar. Fatores como o *know-how* necessário que estas indústrias transportam consigo, bem como a multiplicidade de métodos que se podem aplicar neste sector pode influenciar as empresas na hora da escolha da internacionalização.

Segundo a linha de Bock *et al*. (2008), a estratégia de internacionalização passa pelo controlo e coordenação das operações no estrangeiro. Fatores já estudados, como a aplicação das políticas da casa mãe, a redução de riscos e as diferenças entre países tanto a nível cultural como a nível geográfico tornam as operações mais difíceis de gerir.

Podemos verificar que o tipo de internacionalização aplicada pela empresa Mota-Engil são referidos na literatura como de longo prazo, considerado por Bolino (2007) como a duração que não prejudica nem a empresa nem o expatriado e que permite até desenvolver as suas competências e por em prática o seu conhecimento, cruzando ainda com Evans et al (2002), que também afirmava que estas missões têm um intuito de desenvolver competências.

Konopaske et al.(2009), acrescentava ainda, que este tipo de missões eram das preferidas pois davam oportunidades aos gestores e proporcionavam melhores resultados às empresas. Podemos dizer que a escolha de um expatriado é um fator fulcral para uma estratégia de internacionalização bem sucedida e há vários aspetos a ter em conta nesta altura.

Entre os aspetos que influenciam a escolha do expatriado que sobressaem neste estudo a estratégia de internacionalização em termo de duração e perspetiva, isto é, um projeto isolado ou um projeto com pouca importância para a empresa ou projeto de internacionalização forte, conciso e duradouro, a tendência da empresa para aceitar novos métodos ou manter os seus, tal como a cultura em que está inserida, podemos referir-nos a esta tendência como controlo de incerteza ou aversão à mudança.

Este estudo é pautado pela singularidade de estudar a maior empresa portuguesa do sector de construção civil em que são reveladas as suas tendências quanto à escolha da internacionalização. O estudo, onde anualmente a Deloitte identifica as 100 maiores

empresas de construção da Europa e efetua uma análise à evolução recente e prospetiva deste sector, refere que, à semelhança do ano anterior, o Reino Unido continua a dominar a lista das 100 maiores. No entanto, são as empresas francesas VINCI e Bouygues que ocupam o 1º e 2º lugar da tabela, respetivamente. "Apesar do domínio britânico em termos do número de empresas no ranking, as dez empresas francesas presentes na lista representam 25% das receitas totais versus um total de 21,9 por cento afeto às empresas britânicas", refere João Costa da Silva, sócio responsável pela área de construção. "Isto deve-se, adicionalmente, à liderança das empresas francesas VINCI e Bouygues e, também, à relativa fragmentação do mercado britânico", adianta.

Oitenta e três das cem empresas do ranking declararam um crescimento nas receitas, sendo que o Grupo Ferrovial de Espanha foi o que mais cresceu. Segundo o diretor provincial, "o alargamento da União Europeia permitiu a criação de novas oportunidades de negócio, sendo por isso visíveis operações internacionais de expansão para novos mercados". Em Portugal, o top 5 de empresas de construção é composto pela Mota-Engil (receitas líquidas de 32,2 milhões de euros), Teixeira Duarte (114,2 milhões de euros), Somague - Engenharia (2,4 milhões de euros), Soares da Costa (5,8 milhões de euros) e OPCA (4,5 milhões de euros). Este modo de entrada funciona ainda como uma forma de ultrapassar as barreiras à entrada impostas, em muitos mercados, pelas empresas locais que se unem de forma a dificultar o acesso da concorrência externa ao mercado interno.

Ao constituírem consórcio com parceiros locais, as empresas estrangeiras conseguem obter um maior grau de abertura às suas atividades por parte das entidades do país de destino. Por outro lado, em África, o grande boom da construção tem-se verificado em Angola. Até ao ano passado o setor teve um crescimento de 26% ao ano, o que permitiu a entrada de muitos construtores portugueses nesse mercado. De referir, ainda, a ameaça que as empresas chinesas constituem, ao nível da concorrência, apesar da qualidade dos trabalhos desenvolvidos ficarem aquém do standard de qualquer empresa do sector.

Este menor índice de qualidade percebida naquelas empresas é essencialmente decorrente da utilização de mão-de-obra chinesa de baixo custo, da oferta de serviços em troca de contrapartidas comerciais, com o apoio do estado chinês, e da prática de dumping nos preços de mercado. A Mota-Engil, um dos principais grupos económicos privados em Portugal, explora e desenvolve um portfólio integrado de negócios centrado na cadeia de valor da construção com níveis de desempenho alinhados com as

melhores práticas internacionais. Líder no mercado nacional, o grupo ocupa, a nível europeu, a 67ª posição no ranking das maiores empresas no sector da construção. O mercado internacional representava, em 2007, 43% da atividade de construção do grupo, atualmente presente em 18 países. A nível científico, este estudo contribui para aprofundar o conhecimento de um modo de entrada que parece pouco explorado em termos da literatura de negócios internacionais. Em termos de estratégia empresarial, o consórcio mostra-se como uma ferramenta de uso recorrente para a abordagem dos mercados internacionais por parte das empresas de construção.

Esta investigação ajuda ainda a compreender os motivos e os benefícios que levam as empresas a optar pelo consórcio, contribuindo ainda para uma caracterização mais completa deste modo de entrada.

Pode contribuir para avaliar o desempenho deste instrumento de internacionalização ao alcance das empresas. Pelo confronto entre as motivações que levam à internacionalização com as lacunas que o consórcio procura suprir, poder-se-á concluir acerca da utilidade e adequação deste modo de entrada face a determinada conjuntura. Assim, na comparação entre as diferentes alternativas, o consórcio surge como a ideal perante uma sequência de condicionalismos que o colocam como a única forma que a empresa dispõe para concretizar determinada estratégia de internacionalização. São fatores como o investimento, o risco, a flexibilidade, a dimensão e as barreiras à entrada que funcionam como motivações à formação de consórcios e estão relacionadas com as especificidades do projeto, do mercado e da empresa.

Nos consórcios as empresas conseguem diluir o risco inerente aos projetos e mercados internacionais; alcançam o investimento necessário à internacionalização, garantem alguma flexibilidade de decisão num ambiente de grande instabilidade e em constante mutação como são os mercados internacionais, conquistam a dimensão conjunta imprescindível à adjudicação e execução dos grandes projetos, e, finalmente, contornam as barreiras à entrada instauradas pelo governo do país de destino e pela associação dos empresários locais que dificultam a atuação externa. Os projetos de grande dimensão exigem um nível substancial de investimento em termos de recursos, que uma só empresa nem sempre é capaz de colmatar. A solução encontrada pelo grupo é a de, em conjunto com outras empresas especializadas, formar um consórcio forte para reunir recursos financeiros, físicos e de *know-how* e partilhar riscos.

Por exemplo, este tipo de cooperação é o instrumento utilizado pela Mota-Engil para conseguir realizar aquela que é considerada a maior obra de construção civil da cidade de Luanda, em Angola: as Torres Atlântico, com um investimento de 110 milhões de euros. O mesmo ocorre em Moçambique, onde o consórcio Mota-Engil/Soares da Costa executa a Ponte sobre o Rio Zambeze, a maior infraestrutura realizada no país desde a sua independência, orçada em 66 milhões de euros. O facto de ser uma obra que implica a mobilização de recursos materiais e humanos de grande importância e especificidade dita a necessidade da formação de um consórcio de forma a serem conseguidos os montantes de investimento necessários.

Quando o objetivo da cooperação está perfeitamente definido num determinado prazo (curto) e pré-estabelecido, o grupo procura materializá-la, sob a forma de um contrato flexível que lhe permita dissolvê-la, sem restrições, aquando da finalização do projeto a que se destina. O consórcio é a opção tomada por não implicar a construção a uma entidade legal resultante do investimento de capital entre as partes. Cada parte coopera como uma entidade legal separada e suporta as suas próprias responsabilidades. O consórcio está sujeito ao mínimo de barreiras administrativas, consumindo menos tempo e sendo mais económico, em termos burocráticos.

Frequentemente, o consórcio funciona para a Mota-Engil como porta de entrada em determinados países, com o objetivo de angariar conhecimento local e procurar estabelecer uma rede de contactos no país de acolhimento, para depois poder passar a uma atuação autónoma que lhe permita começar a cimentar uma posição de mercado e a melhorar o seu nível de flexibilidade das opções tomadas. Um caso da obra de prazo pré-definido e curto, é a ponte sobre rio Catumbela, na província angolana de Benguela. O condicionalismo do tempo aponta no sentido de um modo de atuação que possa ser diluído facilmente no momento da conclusão da obra, sem implicar, para os parceiros, altos custos de saída irrecuperáveis. Para o grupo, o atributo flexibilidade significa a adaptabilidade do consórcio aos locais onde se encontra a operar e aos meios de que dispõe.

Quando o projeto a concurso é de elevada dimensão, o que acontece designadamente em mercados internacionais, e exige um grande esforço de investimento, o usual é o grupo tentar concorrer em consórcio à adjudicação da obra. Procura associar-se a outras empresas que detenham a experiência e a capacidade técnica necessária para a realização do projeto. A complementaridade das empresas em termos de equipamentos, recursos humanos e *know-how* torna o consórcio capaz de

conseguir a dimensão e organização imprescindíveis para a concretização da obra a concurso. Por outro lado, em mercados de forte crescimento, o grupo sente necessidade de aceder aos concursos em consórcio com *players* internacionais. Isto porque, apesar de líder no mercado doméstico, nem sempre a Mota-Engil possui a força e a dimensão necessárias para ombrear com as maiores empresas do sector a nível internacional.

A importância da abordagem sob consórcios, em determinados mercados, está também relacionada com a intensidade da concorrência aí presente. Os mercados da Europa Central e de Leste, por exemplo, altamente concorrenciais e atrativos, deixam antever uma luta feroz entre os gigantes do sector com uma dimensão superior à do grupo, a atuar de forma isolada. Daí serem mercados onde se revela crucial a entrada via consórcios, já que estes proporcionam a concentração de empresas associadas por um objetivo comum (Terpstra e Simonin, 1993), limitando assim a ação da concorrência, uma vez que os concorrentes passam frequentemente a parceiros em consórcio.

Em mercados com reduzido grau de abertura ao investimento estrangeiro e com elevado grau de protecionismo, os consórcios com empresas locais constituem uma forma de o grupo conseguir entrar e conquistar o mercado para poder, posteriormente, desenvolver as suas atividades. Os parceiros, estrangeiros e locais, podem complementar-se mutuamente, as empresas domésticas, têm melhor conhecimento das condições de trabalho locais, da localização das fontes de recursos humanos e materiais, enquanto as empresas estrangeiras trazem para o consórcio um grande nível de *expertise* em termos financeiros, tecnológicos e de gestão.

O mercado espanhol é apontado como um bom exemplo desta situação. Devido ao forte protecionismo e associativismo que caracteriza o sector de construção espanhol, torna-se difícil para uma empresa estrangeira conseguir atuar nesse mercado. Daí que, até hoje, o grupo considere ainda não ter realizado obras de referência no sector da construção em Espanha. E aponta como possível causa o facto de ainda não ter conseguido formar nenhum consórcio com empresas espanholas para a adjudicação de projetos. Por outro lado, a Martifer (empresa do grupo) é já a empresa de construções metálica mais forte em Espanha. A explicação pode residir no facto de esta empresa ter anteriormente formado um consórcio com a Somague, que é espanhola. Porventura, daí terá surgido o convite feito à Martifer para trabalhar em Espanha.

O envolvimento estatal neste sector é elevado, tendo sido identificada, em estudos anteriores, uma série de barreiras legais impostas por alguns governos à entrada das empresas de construção internacionais. Muitas vezes, os governos favorecem as

empresas locais em detrimento dos construtores internacionais, estipulando que o projeto deve ser concluído por um construtor nacional.

A incompatibilidade dos *Standards* técnicos dos diferentes países é outra dificuldade enfrentada pelas empresas de construção a atuar internacionalmente. Assim, mesmo que o grupo tenha o investimento necessário para embarcar em determinado projeto e a sua aversão ao risco seja reduzida ao ponto de não sentir necessidade de encetar um processo de cooperação, as barreiras à entrada levantadas pelo governo e pelas empresas locais fazem, muitas vezes, do consórcio a única alternativa para conseguir penetrar nesses mercados.

3.2 SOARES DA COSTA

3.2.1 Breve registo histórico da Soares da Costa

A Soares da Costa é uma empresa portuguesa fundada em 1918, sendo hoje um grupo de construção civil, que sem perder o carácter familiar, e após uma mudança acionista interna, levou a empresa a um periodo de maior exposição ao mercado financeiro. Depois de um aumento de capital para 5250000 contos, foi criada a Soares de Costa Construção S.G.P.S, S.A.

A empresa Soares da Costa Construção S.G.P.S, S.A de um ponto de vista formal, nasceu em 30 de dezembro de 2002, tendo sido criada mediante a iniciativa do seu accionista único.

Remontam a 1918 as origens do que hoje é o grupo Soares da Costa. De pequena empresa com dez (10) operários dedicados essencialmente à execução de acabamentos de alta qualidade para um dos maiores grupos económicos portugueses com presença global, toda a história da empresa se encontra intimamente ligada ao negócio da construção civil. No decorrer da sua já longa existência, a empresa atravessou várias fases de crescimento, acompanhando sempre os sinais dos tempos.

Em 1944, converte-se numa sociedade por quotas, com oito (8) milhões de escudos de capital. Em 1968, e já com actividade em toda a região Norte de Portugal, transforma- se em sociedade anónima com um capital de nove (9) milhões de escudos, ainda detido inteiramente pelos herdeiros do fundador.

No periodo que se seguiu à revolução de 1974, e reagindo à crise que então se instalou no mercado, a empresa encontrou na construção, utilizando tecnologia de cofragem tunel, a porta para a continuação do seu crescimento. Em 1977, já com mais

de quatro mil (4000) trabalhadores, a sede social foi transferida para um novo edificio na Avenida da Boavista.

Durante as decadas 80 e 90 a actividade internacional da empresa diversifica-se e o volume de exportações cresce. A presença em mercados tão distantes entre si como o Iraque, Macau, Egipto, Angola, Moçambique, Guine-Bissau, Cabo-Verde e Alemanha são exemplos da clarividência na busca de oportunidades e da capacidade para aproveitá las.

Em 2002, dá-se uma nova reestruturação que conduziu à formalização do grupo económico, convertendo-se a sociedade de construções Soares da Costa S.A, numa sociedade gestora de participações sociais (SGPS), com o capital social de 160 milhões de Euros que por sua vez detém inteiramente o capital social de 4 outras sociedades gestoras de participações sociais, cada uma delas encabecando as participações do respectivo segmento de negócio.

À Soares da Costa construção, cabe-lhe a missão de gerir todo o negócio da construção civil, sendo constituída com o capital social nominal de noventa (90) milhões de Euros. O período compreendido entre o final do ano de 2006 e o início de 2007 é outro marco histórico para a empresa, com a obtenção por parte do grupo de investimentos e participações dentro da empresa no controlo do grupo Soares da Costa.

O carácter familiar que, até então, estava intimamente ligado à gestão e sobretudo à imagem da empresa desaparece, dando origem a uma nova filosofia de gestão mais profisionalizada e moderna.

Em 2008, A Soares da Costa procede a acquisições em Portugal e nos Estados Unidos, para além da integração da Clear adquirida na àrea industrial, no decurso do ano 2011, que incorporou por fusão a Soares da Costa indústria. No mesmo ano, tendo em conta as substanciais alterações do contexto macroeconómico, a escassez de financiamento e a forte contração do mercado da construção, o grupo Soares da Costa procede ao ajustamento do seu plano estratégico. Esta actualização direciona as linhas de orientação estratégica para a internacionalização da área de negócios da construção e para a sustentabilidade financeira das actividades.

É longa e complexa a história do grupo Soares da Costa no mercado da construção, mas nas suas várias fases sempre procurou e soube encontrar espaço para modernização e crescimento. Desta forma, a empresa Soares da Costa construção S.G.P.S, S.A tem a responsabilidade de honrar com a sua actividade os pergaminhos de

que é depositária. Vendo no seu passado o exemplo, mas sabendo sempre encontrar no presente o caminho de crescimento que lhe garante o futuro.

3.2.2 Questionário da Soares da Costa

O inquirido na empresa Soares da Costa foi o diretor de obra, que trabalha no setor da construção civil há 5 anos e que são funções associadas a este setor que constitui a atividade principal da filial em Angola. A empresa opera em Angola há 5 anos e há muito tempo nos mercados internacionais (mais de 30 anos). A filial possui um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização. Em termos globais a empresa realiza no mercado nacional 30% dos seus negócios e o restante nos mercados internacionais. Nestes mercados a sua presença é mais significativa, para além de Angola, EUA, Moçambique, Brasil e Roménia.

Quanto aos fatores que podem induzir a empresa a lançar-se nos mercados internacionais, foi referido pelo responsável que o tamanho e a duração do projeto, as condições de pagamento, o tipo de cliente (Estado, privado) a capacidade técnica da empresa e a quantidade de capital de investimento são fatores muito importantes [todos assinalados com 5 numa escala de 1 (pouco importante) até 5 (muito importante)]. Seguem-se, logo a seguir em termos de importância (com o valor de 4), os fatores nível de experiência da empresa, a sua capacidade financeira e de gestão, a percentagem de trabalho subcontratado e a distância geográfica entre países. Menos importante, com o valor 3 aparece o tipo de projeto.

As dificuldades que o inquirido sente na contratação de profissionais portugueses são maiores nos diretores gerais (valor 1) e nos engenheiros seniores, e administradores (valor de 2). Seguem-se os engenheiros juniores e os técnicos especializados (valor 4). Os mais fáceis de encontrar são a mão-de-obra indiferenciada. De uma forma geral os expatriados são compensados por estarem fora do país, sendo os incentivos mais frequentes a casa paga, o aumento do vencimento em 20% (valor de 5), ou em 50% (valor 4). Os menos frequentes são os custos de vida associados à deslocação da família (educação, saúde) (valor de 2) e o complemento do seguro de saúde (valor de 3).

As maiores ameaças para a tomada de decisão de internacionalização da empresa é o número de empresas concorrentes existentes nesse mercado. As oportunidades são encaradas pela empresa em menor grau como uma forma de ganhar experiência e

reputação (valor de 2), enquanto a possibilidade de ganhar posição no mercado e a existência de um parceiro nacional (valor de 5) são fatores de grande importância. A necessidade imediata de ganhar projetos e o mercado doméstico pequeno são apenas importantes (valor de 4). A análise da oportunidade de internacionalização é realizada pelo departamento de internacionalização da empresa (valor 5), por consultores e através de contactos no país de destino (todos com valor de 4).

Na análise do risco de internacionalização foram indicados pelo responsável da filial os seguintes:

- Ao nível do país: foram assinalados o risco político, em especial, a possibilidade de guerra e a instabilidade do governo (valor 5); no risco económico, destacam-se a instabilidade da conversão de moeda, a inflação, as restrições de transferência de lucros, e o repatriamento de capitais e de lucros (todos com valor 5); no risco social, referem-se a corrupção e a criminalidade (valor de 4), enquanto as diferenças culturais e religiosas, a barreira linguística são menos importantes (todos com 3).

- Ao nível do setor de atividade referem-se as restrições à contratação de trabalhadores e empregados, a dificuldade de aprovação de projetos e licenças, as restrições à importação e exportação e o acesso limitado a recursos e equipamentos (todos com o valor de 5). Seguem-se os sistemas legais incompatíveis e a disponibilidade de mão-de-obra não especializada (valor 4), a disponibilidade de mão-de-obra especializada (valor 3), e as diferentes normas e regulamentos de construção (2).

- Ao nível da empresa: assinala-se com menos importância a falta de detalhes do projeto de arquitetura e especialidade e a compatibilização com as técnicas de construção (valor 3), enquanto são muito importantes a falta de clareza nas especificações do cliente e dos contratos e documentos (valor 5).

Como forma de gestão dos riscos associados aos projetos internacionais, a empresa transfere responsabilidades através dos contratos (valor 4) e da utilização de seguros de cobertura de risco e do estabelecimento de margens de lucro mais elevadas (valor 5).

Quanto à satisfação com o desempenho da empresa o responsável refere que a empresa satisfez o cliente, manteve os clientes atuais e conquistou novos clientes e atingiu a quota de mercado desejada (valor 4), enquanto a construção de uma imagem positiva da empresa (valor 5) foi plenamente conseguida.

Quanto aos fatores de sucesso que considera críticos no processo de internacionalização, o responsável da filial referiu o estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas (valor 3), e com um valor de 4, a aquisição de empresas locais, o estabelecimento de um acordo complementar de empresas (ACE) com empresas locais (equity joint venture) e o estabelecimento de consórcios com empresas locais. Mais importante (com valor 5) é a criação de empresas satélite e o menos (valor 2) é o estabelecimento de parcerias entre empresas internacionais. Quanto às razões da preferência pela cooperação empresarial foi considerada menos importante a redução da concorrência (valor 3), enquanto a repartição do risco e a complementaridade de valências foram consideradas muito importantes (valor 5).

3.2.3 Entrevista ao responsável da Soares da Costa em Angola (Malanje)

Na sua qualidade de estrutura coordenadora de toda a actividade do grupo Soares Da Costa construção que incumbe a responsabilidade de, através deste segmento de actividade, um dos dois considerados estratégicos no grupo, realizar a missão de corresponder às exigencias do mercado e dos clientes, através de um modelo de negócio sustentando, recursos qualificados e motivados, geradores de valor económico, social e ambiental. Também a nível dos valores a sociedade incorpora e exterioriza, na sua atitude perante o mercado de construção os valores do grupo a que pertence:

- Orientação permanente para o mercado e satisfação do cliente;
- Eficacia e eficiência da gestão;
- Integridade e ética
- Conduta socialmente responsável.

Visando assegurar um nível de crescimento da atividade do grupo compatível com as condicionantes externas, nomeadamente de indole financeira, protegendo os níveis de rentabilidade e possibilitando no final do período de aplicação do plano (2015), atingir uma expressiva redução do endividamento, foram selecionados os seguintes vetores de atuação:

- Manutenção do crescimento em Àfrica;
- Desenvolvimento do mercado via orgânica, perspetivando uma acquisição a médio prazo;
- Permanência dos Estados Unidos, com enfoque na rentabilidade.
- Redução dos custos de estrutura.

Como se compreende nem todos estes vetores de atuação se relacionam com a aréa de negocios da construção e por isso se relacionam com a sociedade a que respeita o inquérito. Porém, dado o enfoque na construção e sendo a sociedade a holding de participações desta aréa de negócios, esta assume um papel fundamental na implementação e concretização desta estratégia (Fernanda, 2006).

A Soares da Costa contrução S.G.P.S, S.A enquanto entidade gestora da área de negócio da construção, o grupo exerce a sua actividade enquadrando as participações nas várias empresas dedicadas à execução das obras de construção civil, engenharia e infraestrutura. Todos os membros que constituem o conselho de administração, que têm funções executivas, repartem a coordenação das várias participações da sociedade.

As novas participações e alterações, inclusão da Soares da Costa Brasil-construções Ltda, é uma sociedade constituída em janeiro de 2011, sendo detida pelo grupo em 100%, cujo objectivo social é a construção civil em geral e em particular nas áreas de engenharia civil, electricidade e mecânica por administração ou empeitada, bem como a elaboração de projectos, cálculo e estudos, compra e venda de bens móveis imóveis e materiais de construção, incorporações imobiliárias, concessão de serviços públicos e de utilidade pública e actividade afins às mencionadas, sempre visando práticas sustentáveis na construção civil para redução do consumo de energia e outras soluções ecológicas para a preservação do meio ambiente.

O ano de 2011 mostrou um enfraquecimento do crescimento à escala global e um aumento da incerteza. O produto mundial ter-se-á expandido 4%, continuando a ter como motor as economias emergentes, com a Ásia na liderança. A consolidação fiscal da empresa prosseguida em muitas das economias mais desenvolvidas tem implicações na procura interna tendo-se verificado um aumento do ceticismo dos mercados.

De múltiplas cores, sons e paisagens, que mudam quase todos os dias, Angola cresce a um ritmo veloz, procurando aproveitar a paz e estabilidade política para se desenvolver económica, cultural e socialmente. O setor da construção protagoniza grande parte das mudanças de um país que recebe de braços abertos a experiência e saber acumulados de quem chega dos quatros cantos do mundo.

Angola tem hoje uma das economias que regista maior crescimento em solo africano. Renascendo a olhos vistos de uma guerra civil que devastou o país, Angola procura recuperar o tempo perdido e foca-se na construção de um futuro melhor para os seus cidadãos e em especial para as gerações vindouras. Por isso, a construção de estradas, pontes, ferrovias, portos e aeroportos, a reabilitação de infraestruturas sociais

destruídas durante o conflito armado e a construção de edifícios de escritórios, residenciais, industriais e hospitalares. Para além disso, é promovida a habitação social e reforçada a oferta hoteleira. Daí que o setor da construção civil esteja na vanguarda do desenvolvimento do país, que absorve com sofreguidão o saber e experiência acumulados pelos operadores internacionais. Estes, por sua vez, encontram em Angola um diamante em estado bruto onde há muito por delapidar e para onde conseguem canalizar os recursos agora disponíveis de outros mercados em contração.

O setor da construção deverá contribuir para 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) angolano em 2011, num ano em que o próprio PIB do país deverá registar um crescimento de 3,7%. A tendência crescente do setor da construção é alimentada, ano após ano, pelas necessidades de reconstrução nacional que ultrapassam largamente a perspetiva económica e estendem-se ao universo social e cultural do país, pois Angola está apostada na criação de oportunidades para o segmento mais jovem da população. O país quer gerar emprego e construir habitação própria para as famílias, ter escolas, hospitais e centros de saúde.

Precisa, também, de melhorar as condições de habitabilidade, pois estima-se que Angola tenha um défice habitacional de dois milhões de casas e este constitui indubitavelmente um mercado com enorme potencial para os operadores do setor da construção.

Os recursos humanos constituem um dos mais importantes factores de competitividade e desenvolvimento das organizações. Consolidados que estão os princípios e as linhas de orientação estratégica em matéria de desenvolvimento de recursos humanos no seio do grupo, tem-se vindo a implementar e a consolidar, paulatinamente, no âmbito das participadas da Soares da Costa, Construcão, SGPS, S.A., um conjunto de metodologias e boas práticas promotoras do incremento do capital humano, de negócios das empresas que compõem esta sub-holding. Em 2010, o investimento na formação dos colaboradores da Soares da Costa – Construção, SGPS, S.A. traduziu-se num total de 30.895,8 horas de formação, o que envolveu 1.156 formandos e implicou um total de 78.709,47g de custos com inscricões em acções de formação. Importa também destacar as áreas do conhecimento que tiveram maior expressão em accões de formação ministradas em 2010. A Engenharia de um modo geral reuniu o maior número de horas de formação – 20.068 elementos.

Em linha com a política geral de recrutamento e selecção definida para o Grupo Soares da Costa, a Soares da Costa – Construção, SGPS, S.A. procurou em 2010 dar

continuidade a uma estratégia de recrutamento que garantisse a admissão de novos colaboradores não só com as competencias requeridas para a função, mas também um significativo potencial de desenvolvimento profissional.

Tomando a diversificação e a internacionalização como dois dos principais vetores de orientação estratégica, procuramos, em sede de recrutamento e selecção, satisfazer necessidades imediatas de recursos humanos, perspectivando o futuro, nomeadamente na incorporação de capital humano com valências alinhadas com a evolução previsivel do portfólio de negócios das empresas compreendidas na àrea de negócio construção. O recrutamento interno foi, em 2010, uma abordagem preferencial no preenchimento de vagas, o que tende a potenciar a gestão de carreiras, com os consequentes ganhos de motivação dos colaboradores, assim como permitiu reduzir custos com os processos de recrutamento externo e a integração de novos colaboradores. A admissão de novos colaboradores foi orientada em função das perspectivas de reorientação de mercados, impondo criterios de elevada exigência e visão estratégica, que possibilitem a incorporação de competências diferenciadoras e com elevado valor acrescentado para o negócio.

A Soares da Costa – Construção, SGPS, S.A. vislumbra na formação uma técnica de desenvolvimento de recursos humanos que importa utilizar, estrategicamente, no alinhamento do capital humano com o essencial dos planos de negócios das empresas que compõem esta sub-holding.

O setor da construção vive em Portugal sob um contexto enquadrador bastante severo: carência de meios de financiamento, clima de restrição pública orçamental, sobre oferta de mercado imobiliário, aversão ao risco dos agentes privados, percepção externa negativa sobre as condições de solvabilidade do país (ratings e desvalorização de activos), incerteza e aversão ao risco, o que desagua numa relevante quebra de investimento em construção. Importa, assim, elencar alguns factos significativos que condicionam a actividade comercial: escassez geral de concursos, com a consequente aviltação de preços; **e**stagnação ainda mais drastica dos concursos lancados no arquipelago da Madeira; **s**uspensão do Programa do Parque Escolar, das parcerias publico-privadas nas infraestruturas rodoviárias, dos planos de expansão dos Metros de Lisboa e Porto, de todos os novos concursos para a Linha de Alta Velocidade, do novo Aeroporto de Lisboa, de projetos privados no subsegmento de escritórios e do adiamento de projetos privados no subsegmento da hotelaria.

A juntar a estes, e a agravar ainda mais o nível do desafio, é de referir a reduzidissima taxa de decisão quanto aos concursos lançados: o Hospital de Todos os Santos, que se encontra numa situação de impasse, e vários concursos importantes no domínio do abastecimento de água e tratamento de águas residuais encontram-se igualmente suspensos.

Como única nota positiva no investimento em Portugal, manteve-se o Plano Nacional de Barragens, com vários concursos lançados quer pela EDP quer pela Iberdrola. Apesar destas perspetivas, em 2011 não se assistiu a nenhuma materialização em obra real por parte da Iberdrola, sendo que a EDP adiou a execução de uma das barragens concursadas – Barragem do Alvito.

Com este panorama negativo a pairar sobre a actividade da construção em Portugal ainda assim obtiveram-se algumas adjudicações importantes de que se salientam: a variante da Madalena do Mar, segunda fase na Madeira, via expresso Faja da Ovelha – Ponte do Pargo (em consórcio) na Madeira, as Empreitadas de Construção das Infraestruturas de Rega, Viarias e de Drenagem do Bloco de Aljustrel e do Bloco 3 de Pedrogão, Intervenções estruturais nos túneis da Trofa e Sortes (Refer), a conduta adutora Moura-Safara (AGDA), o Hotel da Tocha para o cliente World Hotel e o Hotel Sana Evolution, para a Aziparque. Com referência à subsidiária Contacto refere-se a adjudicação de uma moradia em Troia (lote 86), uma unidade hoteleira na Praça da Ribeira no Porto e o Continente bom dia de Ramalde, Porto.

No âmbito da actividade comercial internacional da Sociedade de Construções Soares da Costa, durante o ano de 2011, registam-se os seguintes aspetos: início da actividade comercial na Costa Ocidental Africana, com a apresentação de uma série de propostas em concursos no Senegal e Gâmbia; pré-qualificação para rede ferroviária de alta velocidade entre Tanger e Kenitra, em Marrocos, com participação ja efetivada em vários concursos; apresentação de varios concursos em Oman; manutenção em níveis elevados da actividade comercial nos países africanos de expressão portuguesa de presença tradicional (Angola e Mocambique com alargamento e extensão efetiva do espetro geográfico de atuação no territorio destes paises - e S. Tomé e Príncipe); passos relevantes no sentido da consolidação da presença, recentemente iniciada, no Brasil.

Em Angola, pela sua relevância, sublinha-se a adjudicação do projecto Edificio Blue Plaza, que será um dos edifícios de escritórios mais altos do centro de Luanda com 17 pisos e 4 caves; do Empreendimento Luanda Sul, constituído por dois edificios residenciais; o Empreendimento "Shopping Fortaleza" que irá nascer junto ao viaduto

da nova marginal, com frente virada para a baia de Luanda, integrando um edifício de 7 pisos para o promotor Sopros – Sociedade Angolana de Promoção de Shoppings.

Pela sua representatividade face aos critérios de elevada selectividade impostos, a entrada da Soares da Costa no "universo" dos empreiteiros/ fornecedores da Nestlé, com a adjudicação de um projecto com prazo de execução de 9 meses e valor superior a 6 milhões de dólares.

No âmbito das infraestruturas, a importante obra lançada pela Direcção Nacional de Infraestruturas Publica do Ministerio do Urbanismo e Construção da Republica de Angola (abrangendo a execução de infraestruturas publicas de drenagem das aguas pluviais, a construção de acessos rodoviarios, a montagem de infraestrutura de abastecimento de agua potavel e o resto).

No sector ferroviário segmento de actividade da participada Somafel verificou-se, em 2011, a degradação da atividade produtiva em consequência da inexistência de novas adjudicacões. Com efeito, a limitação dos níveis de endividamento das empresas do setor empresarial do Estado imposta pela tutela governamental, implicou a cessação praticamente do lançamento de concursos públicos. Nem tão pouco foi concretizado a expectativa de alguns projectos na Linha do Norte, justificada pelo insuficiente desempenho da infraestrutura, sobretudo nos troços não modernizados.

Desta forma a actividade da empresa no mercado nacional foi insignificante, tendo-se orientado para o mercado externo onde, nos países da região do Magreb (Reino de Marrocos e Republica Popular e Democratica da Argelia), se tem vindo a consolidar, desde 2005 e 2007, respetivamente.

Com respeito à Socometal, a atividadade da empresa desenvolveu-se de acordo com o esperado e em linha com a do ano anterior. Releve-se como obras de maior significado o viaduto sobre o Rio Fervenca e a passagem superior 6.2 A em Vila Real, ambas no âmbito do CAET XXI e para clientes totalmente externos ao Grupo a Ponte sobre o Rio Febros, no âmbito da concessão do Douro Litoral (Teixeira Duarte, SA) e o projecto estrutural, fornecimento e montagem de estruturas metálicas da cobertura de sombreamento do Armazem 08 (Gran Cruz Porto, SA) todas na especialidade de "Ferro", enquanto nos "Aluminios" se destaca a Pousada da Cidadela em Cascais. Globalmente, o volume de negócios consolidado da AN Construcão no mercado nacional situou-se nos 264,2 milhões de euros, uma descida de 8,5% face aos 288,8 milhões de euros do ano anterior.

O mercado de Angola contribuiu globalmente, em 2011, com o VN consolidado de 327,6 milhões de euros constituindo a principal quota de actividade, representando 41,1% do VN global. Neste mercado é de fundamental importância a atividade da Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A., mas também a subsidiária da Clear, a Clear Angola, tem vindo a assumir uma posição invariável de crescente relevo.

Com incidência neste mercado situa-se ainda a Carta Angola, direcionada para a prestação de serviços de *catering* e comércio de bens alimentares que, pelas suas especificidades.

Com referência à actividade da Sociedade de Construções Soares da Costa, SA neste país durante o ano de 2011, não tendo atingido os níveis do ano anterior manteve-se, porém, em níveis elevados. O papel de notoriedade e reconhecido prestígio e reputação técnica grangeado no segmento de construção de edifícios nos diversos subsegmentos (residencial, comercial e escritorios), justifica e requer a participação da empresa nos variados projetos importantes. No entanto, também o segmento de infraestruturas, um vetor de desenvolvimento estratégico no sentido da diversificação e de alargamento do portefólio de negócios, assume já neste mercado uma importância operacional significativa. Entre as obras de maior relevância na produção do ano faz-se referência às seguintes: construção dos Edificios de Escritórios Bayview; requalificação da Marginal de Luanda; edifício do Largo do Ambiente (concluida); torre do 1.º Congresso; edificio Atrium Independencia (concluida); Museu da Ciencia e da Tecnologia – GOE; INE – Novo Edificio; Sana Luanda Royal Hotel (concluída).

Importa destacar a progressiva extensão da atividade da empresa a outras regiões para além da zona de Luanda com a execução de obras, nomeadamente, no Soyo (Bechtel – LNG Project: Bairro Fina School), Benguela (Edificio Sede do BESA no Lobito), e Huambo (Centro Cultural do Huambo), obras que foram adjudicadas e iniciadas durante o exercício.

A Clear Angola continua a crescer invariavelmente a sua actividade tendo o seu VN aumentado 18,2% quando expresso na unidade monetária local e em unidade monetária estrangeira.

A proposta de capitalização da Soares da Costa, que torna o angolano António Mosquito acionista maioritário, permite-lhe escolher cinco dos sete membros do conselho de administração, mas o grupo tem que concordar com operações como a alienação de participações. Segundo o acordo acionista, o grupo Soares da Costa, 'holding' em que Manuel Fino é acionista maioritário e que ficará com 33,33% da

construtora, tem o direito de indicar dois dos sete membros do conselho de administração, mas apesar da posição minoritária tem que ser "previamente consultada" sobre a alienação de participações, por venda de ações ou via aumento de capital subscrito por terceiros.

Caso não concorde com os termos da transação, a grupo Soares da Costa pode vender potestativamente, mediante determinados requisitos, a sua participação na Soares da Costa até ao final do quarto ano do acordo, que tem uma duração de seis anos. Por seu lado, a assembleia geral de acionistas tem a última palavra sobre projetos de fusão, cisão, transformação ou propostas de dissolução da Soares da Costa, destituição sem justa causa de membros dos órgãos sociais, alteração dos estatutos, aumentos de capital, emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários convertíveis em ações, aprovação de contas e propostas de aplicação de resultados, fusão, cisão, transformação e outros assuntos para os quais a lei exija maioria qualificada.

O acordo exige, ainda, que a construtora Soares da Costa mantenha o controlo da sucursal em Angola, que, no final de junho, representava quase metade das obras em carteira - 525 milhões de euros em 1,1 mil milhões.

Nos primeiros seis meses do ano, período em que a empresa teve prejuízos de nove milhões de euros, que comparam com 14 milhões de euros do período homólogo, Angola foi o principal mercado internacional da filial portuguesa. Podemos verificar que o tipo de internacionalizção aplicada pela filial Soares da Costa é referida na literatura como longo prazo, considerado por Bolino (2007). No que toca à política de dividendos, o acordo garante uma maximização do valor a distribuir, "destinando sempre para esse efeito 80% dos resultados, desde que observados os rácios mínimos de autonomia financeira e de liquidez geral". Este acordo para a entrada de António Mosquito surge na sequência de um acordo-quadro do grupo Soares da Costa com seis bancos, alcançado em novembro passado, com vista à reprogramação do respetivo endividamento bancário, que então era de cerca de 228 milhões de euros.

3.3 CONDURIL

3.3.1 Breve registo histórico da Conduril

A CONDURIL - Engenharia, S. A., é uma empresa dedicada à execução de Obras de Engenharia Civil e Obras Públicas. Fundada a 14 de Fevereiro de 1959, conta com uma

vasta experiência profissional nesta área de atividade, e uma empresa a 100% portuguesa. Em 1970, foi a compra da empresa Conduril pelos actuais accionistas de referência, transformação da empresa Conduril em sociedade anónima e adopção da denominação Conduril Engenharia, S.A, em 2011. Em 1992, foi a entrada da empresa Conduril no mercado angolano em pleno conflito armado.

A sua experiência aliada ao conjunto alargado de competências dos seus profissionais e dos inúmeros equipamentos que têm ao seu dispor, tornam a CONDURIL uma empresa ímpar no panorama do mercado nacional.

Através da sua capacidade multidisciplinar, a CONDURIL é responsável pela construção de diversas obras de grande notoriedade, tais como barragens, pontes, autoestradas, estradas e saneamento, sendo também a primeira opção para obras com requisitos específicos, tais como todo o tipo de trabalhos hidráulicos, obras subterrâneas e geotecnia.

A Conduril - empresa Top Exporta do Santander Totta - tem um centro de formação profissional em Angola desde 2009. A Conduril Academy tem sede em Benguela, mas ministra formação em todo o território angolano onde estejam a decorrer obras da empresa. Em pouco mais de dois anos, a Conduril Academy já deu mais de dez mil horas de formação, salienta Benedita Martins, presidente executiva da Conduril. A Academy Conduril está creditada pelo instituto que tutela a formação profissional em Angola. Neste mercado, a empresa portuguesa emprega mais de 1400 pessoas.

Na Província de Malanje, dezasseis trabalhadores da empresa civil Conduril foram alfabetizados no período de Abril a Julho, no âmbito dum projecto da instituição, em parceria com a Direcção Provincial da Educação. O fim do ciclo de alfabetização terminou com a entrega de diplomas de alfabetizandos, em acto testemunhado pelo vice-governador províncial para o setor político e social, Manuel Campo. A iniciativa inseriu-se no âmbito do Programa de Educação e Aceleração Escolar (PAAE) levado a cabo pela Direcção Províncial da Educação e visou alfabetizar os trabalhadores da Conduril.

O período de alfabetização cingiu-se à administração de aulas da iniciação à quarta classe, nas disciplinas de língua portuguesa, matemática, ciências sociais e naturais. A par da alfabetização, ainda no período de Abril a Julho deste ano, a empresa Conduril promoveu um curso de manobradores de máquinas de construção civil e equipamentos dirigidos a 15 funcionários.

Durante a formação, os manobradores de máquinas e equipamentos de construção civil abordaram matérias relacionadas com experiências de reconhecimento e validação das competências profissionais na base teórica e prática. Na ocasião, o vice-governador de Malanje para o sector político e social, Manuel Campo, destacou a iniciativa da Conduril em alfabetizar os seus trabalhadores e capacitar os manobradores de máquinas, referindo que se contribui, desta forma, na redução do analfabetismo no país. "Essa iniciativa brilhante marca o abrir de uma nova página na história da alfabetização na nossa província, uma vez tratar-se da primeira empresa privada a implementar um projecto do género, pelo que aproveitamos o ensejo para em nome do Governo Províncial de Malanje exprimir a nossa profunda gratidão", enfatizou. Exortou às demais instituições privadas a envolverem-se no programa de alfabetização e aceleração escolar, no sentido de contribuírem também na redução de cidadãos iletrados ao nível do país.

Aos recém-alfabetizados aconselhou a prosseguirem com os seus estudos, com vista a aumentar os níveis académicos e profissionais. Por sua vez, o director da Conduril, Jorge Costa, manifestou-se satisfeito pelo nível de aprendizagem atingido pelos alfabetizandos, bem como a assimilação dos conhecimentos por parte dos manobradores das máquinas e de equipamentos de construção civil. O responsável referiu que constitui política estratégica da empresa a formação académica e profissional dos seus técnicos, como forma de desenvolver a capacidade humana e criar abertura de boas perspectivas para o crescimento do país.

3.3.2 Questionário da Conduril

O inquirido na empresa Conduril foi o diretor de aréa geográfica, que trabalha no setor da construção civil há 6 anos e que são funções associadas a este setor que constitui a atividade principal da filial em Angola. Como a empresa já opera há muito tempo no mercado angolano (mais de 21 anos), a filial possui um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização. Em termos globais a empresa realiza no mercado nacional 25% dos seus negócios e o restante nos mercados internacionais. Nestes mercados a sua presença é mais significativa, para além de Angola, em Moçambique, Botswana, Marrocos, Zambia, Senegal e Espanha. Quanto aos fatores que podem induzir a empresa a lançar-se nos mercados internacionais, foi referido pelo responsável que o tamanho e duração do projeto, as condições de pagamento, o tipo de

cliente (Estado, privado), o nível de experiência da empresa no projeto, a capacidade financeira, técnica e de gestão da empresa e a quantidade do capital a investir são fatores muito importantes [todos assinalados com 5 numa escala de 1 (pouco importante) até 5 (muito importante)]. Seguem-se, logo a seguir em termos de importância (com o valor de 4), os fatores tipo de projeto (edifícios, pontes, estradas, etc.), nível de experiência da empresa no mercado e a percentagem de trabalho subcontratado, enquanto a distância geográfica entre países é desvalorizada (valor 3).

A empresa, segundo o inquirido, parece ter poucas dificuldades de contratação de profissionais da construção civil. As maiores dificuldades que o inquirido sente são na contratação de administradores e diretores gerais e menor nos engenheiros juniores (valor 4) e engenheiros seniores, técnicos especializados e mão-de-obra não especializada (valor 3). De uma forma geral os expatriados são compensados por estarem fora do país, sendo os incentivos mais frequentes a casa paga e o complemento de saúde (valor 5), enquanto são mais raros (valor 2) os custos de vida associados à deslocação da família (educação, saúde) e o aumento de vencimento em 50%. O aumento de vencimento em 20%, apesar de tudo é mais frequente que o anterior incentivo (valor 3).

As maiores ameaças para a tomada de decisão de internacionalização da empresa é o número de empresas concorrentes existentes nesse mercado. As oportunidades são encaradas pela empresa como uma forma de ganhar experiência e reputação e a possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projetos no futuro (valor 5). Seguem-se a necessidade imediata de ganhar projetos, a existência de apoio de parceiros nacionais interessados no projeto e a exiguidade do mercado doméstico (valor de 4). A análise da oportunidade de internacionalização é realizada pelo departamento da empresa ou pelos contactos no país de destino (valor 5) e raramente por consultores (valor 2).

Na análise do risco de internacionalização foram indicados pelo responsável da filial os seguintes:

- Ao nível do país: foram assinalados o risco político, em especial, a possibilidade de guerra e a instabilidade do governo (valor 5) e menos a relação com o governo português (valor 4); o risco económico traduz-se nas taxas de conversão da moeda, a inflação, as restrições à transferência de lucros e o repatriamento de capitais e lucros (valor 5) e menos o financiamento e investimento do Estado português (valor 4);

o risco social, em especial a criminalidade (valor 5), a corrupção (valor 4) e em menor grau as diferenças culturais e religiosas, e a barreira linguística (todos com 3).

- Ao nível do setor de atividade: referem-se como mais importantes (valor 5) os sistemas legais incompatíveis, a dificuldade de aprovação de projetos e licenças, as restrições à importação e exportação, e as restrições de contratação de trabalhadores e empregados; com menor importância (valor 4) referem-se as diferenças de normas e regulamentos relativos à construção civil, o acesso limitado a materiais, equipamento e mão-de-obra especializada; e em menor grau a disponibilidade de mão-de-obra não especializada e a presença de empreiteiros (valor 3).

- Ao nível da empresa todos os fatores indicados são considerados muito importantes (valor 5): falta de clareza de contratos e documentos e das especificações do cliente, falta de compatibilização com as técnicas de construção e dos detalhes de projeto de arquitetura e especialidade.

Como forma de gestão dos riscos associados aos projetos internacionais, a empresa transfere responsabilidades através dos contratos (valor 4) e das margens de lucro (valor 5) e utiliza menos os seguros de cobertura de risco (valor 3).

Quanto à satisfação com o desempenho da empresa o responsável refere que a empresa satisfez o cliente, manteve os clientes atuais, construiu uma imagem positiva da empresa e atingiu a quota de mercado desejada (todos com o valor de 5), enquanto a conquista de novos clientes foi menos conseguida (valor 4).

Quanto aos fatores de sucesso que considera críticos no processo de internacionalização, o responsável da filial referiu que os fatores indicados no questionário raramente se verificam (valor 2): estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas e internacionais, a criação de empresas satélite, a aquisição de empresas locais, o estabelecimento de um acordo complementar de empresas (ACE) com empresas locais (equity joint venture) e o estabelecimento de consórcios com empresas locais. Quanto às razões da preferência pela cooperação empresarial foi mencionada a redução da concorrência e a repartição do risco (valor 1) e a complementaridade de valências (valor 5).

3.3.3 Entrevista ao responsável da Conduril em Angola (Malanje)

Primeramente, o esforço de consolidação organizacional que se tem vindo a levar a cabo ao longo dos últimos anos no sentido de melhor adequar a empresa Conduril ao futuro e consolidar a sua cultura empresarial.

Como segunda nota, chamar a atenção para o ponto quatro do relatório consolidado no qual se faz referência ao corporate governante da Conduril. Com efeito, na linha da observação anterior, sublinhou que é preciso garantir a inevitável transição de gerações e, como consequência das regras estabelecidas – isto é, a não eleição de administradores executivos depois de completados os 65 anos de idade e o termo de toda a actividade executiva na empresa aos 70 anos de idade, como é normal, e ainda atendendo a que no ano de 2009 vão eleger-se novos corpos sociais, deve fazer-se uma reflexão e estudo com ajuda externa à empresa (que está em curso) no sentido da reformulação acentuada das estruturas e da composição dos órgãos sociais (que poderão incluir elementos externos), com o fim de se procurar conseguir uma bem sucedida transição de gerações. Assim, até ao fim deste ano será convocada uma reunião extraordinária da Assembleia Geral para reflexão e actualização dos estatutos.

A terceira nota diz respeito à actividade internacional que tem tido um particular incremento e contribui já com cerca de 70% para a nossa facturação global. Sublinhe-se a particular contribuição de Angola onde estão instalados há cerca de vinte anos e que nestes três últimos anos começou a recompensar a persistência em se manterem presentes nesse país. A empresa tem como missão a criação de uma riqueza duradoura para os accionistas e a sustentabilidade das melhores condições de trabalho para os colaboradores como primeiro vector da responsabilidade social da empresa.

Angola foi o mercado de estreia na internacionalização da Conduril, empresa portuguesa especializada em obras públicas e engenharia civil. Passaram-se mais de vinte anos desde a primeira incursão além-fronteiras e, actualmente, a Conduril marca presença em mercados como Moçambique, Cabo Verde, Botswana e Espanha, estando em estudo outros países de África e da América do Sul. Verifica-se que o processo de internacionalização aplicado pela filial Conduril é referido na literatura (Bolino, 2007) como de longo prazo.

A aposta em Angola deveu-se à "vantagem da língua" e também às "oportunidades que estavam a aparecer" no início da década de 90 do século passado, justifica Benedita Martins, presidente executiva da Conduril. E o tiro foi na ‘mouche'.

Angola representou, no ano passado, 54% do volume de negócios consolidado da Conduril, que ultrapassou os 238 milhões de euros. Como frisou a presidente da empresa, "Angola é desde há quatro ou cinco anos o principal mercado da Conduril em termos de facturação".

As previsões de Benedita Martins apontam para um aumento da importância deste mercado na actividade da Conduril, muito pelo efeito da recessão em Portugal, onde este ano se regista uma queda abrupta nas obras públicas. Como adianta Benedita Martins, a carteira de obras da Conduril ascende actualmente a 380 milhões de euros e apenas 100 milhões estão afectos a actividades a desenvolver no mercado nacional.

Em Angola, a Conduril está também a reforçar a sua presença, estando em processo de finalização a constituição do Urano, empresa metalúrgica que irá apoiar inicialmente as actividades da Conduril naquele mercado, mas com o objectivo de vir a trabalhar também para fora do universo do grupo português.

No país liderado por José Eduardo dos Santos, a Conduril é responsável por 1.420 trabalhadores, 90% dos quais angolanos. E foi esses trabalhadores que construíram a nova ponte sobre o rio Cavaco, em Benguela, a primeira ponte a ser construída depois do fim do conflito armado. A expansão internacional da Conduril tem vindo a fortalecer-se nos últimos anos. Por terras espanholas e em consórcio com um parceiro de longa data - a FCC - a Conduril está a construir um troço do TGV espanhol, que integra a edificação de uma ponte formada por um arco com tabuleiro superior de 384 metros. A obra vale 81 milhões de euros.

Com a crise que se vive em Portugal, a Conduril aponta agora as baterias para países como a Colômbia, Brasil, Congo, Serra Leoa, Malawi e Senegal. De acordo com Benedita Martins, a empresa está a apresentar propostas a concursos internacionais nestes países. O caminho é reforçar a presença no exterior, estratégia alavancada no facto de 67% do seu volume de negócios serem já garantido com as actividades nos mercados externos. Este ano, Angola deverá compensar "a quebra no mercado interno", que valeu 33% da facturação em 2011. Mas Benedita Martins antevê um "2013 ainda pior". Por isso, para uma empresa que emprega um total de 2.225 pessoas, o caminho passa pelo exterior.

Benedita Martins não necessitou ainda de recorrer ao regime de ‘lay-off' ou de avançar com despedimentos no País, devido à quase paragem do sector das obras públicas. "Até agora temos conseguido transferir os trabalhadores para outros sectores ou até para outros mercados", adianta.

Mas a crise que grassa no mercado interno impede estimativas de crescimento. A gestora prevê para este ano um volume de negócios idêntico ao registado no ano passado. Angola representou, no ano passado, 54% do volume de negócios consolidado da Conduril, que ultrapassou 238 milhões de euros, tendo Benedita Martins salientado que "Angola é desde há quatro ou cinco anos o principal mercado da Conduril em termos de facturação".

As previsões de Benedita Martins apontam para um aumento da importância deste mercado na actividade da empresa, muito pelo efeito da recessão em Portugal, onde este ano se regista uma queda abrupta nas obras públicas.

Como adianta Benedita Martins, a carteira de obras da Conduril ascende actualmente a 380 milhões de euros e apenas 100 milhões estão afectos actividades a desenvolver no mercado português.

Em Angola, a Conduril está também a reforçar a sua presença, estando em processo de finalização a constituição do Urano, empresa metalúrgica que irá apoiar inicialmente as actividades da Conduril, mas com o objectivo de vir a trabalhar também para fora do universo do grupo português.

O ano de 2011 não foi mau apesar da crise e estamos com atenção ao mercado estrangeiro, que tem de ser tratado com cuidado e consolidadamente. Seguidamente, a Presidente da Comissão Executiva usou da palavra para fazer uma breve síntese da actividade em 2011, referindo as principais obras em execução, o desenvolvimento da internacionalização e a particular atenção que se tem dado à forma de valorizar a empresa. O Presidente do Conselho de Administração dizendo que este era o ponto mais sensível para os accionistas e delicado para a Administração. Referiu o problema de liquidez que também é da Conduril, e é isto que determina o valor a distribuir por acção.

3.4 SINTESE

Comparando o processo de internacionalização das filiais Portuguesas de construção civil que inquirimos, vimos que a prática de internacionalização é muito importante para essas empresas, porque quase todas têm uma experiência da internacionalização de mais de 20 anos e o volume de negócios no mercado internacional é superior ao do mercado nacional. Isto significa que cada empresa obtém mais lucro no mercado internacional.

Com a presença de um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização de cada empresa, e com a presença de profissionais adaptados à cultura local, as empresas portuguesas sentem-se à vontade em Angola. Quando a tomada de decisão de internacionalização em países em desenvolvimento, isto depende também do tamanho do projecto, a duração, as condições de pagamentos, tipos de projecto e tipo do cliente que faz com que as empresas sobresaem no sentido da internacionalização.

Vimos também que os profissionais das empresas que se deslocam a mercados internacionais são compensados com incentivos e todos são provenientes da empresa mãe.

Grandes dificuldades e ameaças que estas empresas encontram, é a presença das empresas chinesas no mercado angolano com mão-de-obra bem barata. Concernente à análise de risco em países em desenvolvimento, primeira coisa tem que ver com a situação política do país, instabilidade do governo e uma boa relação entre os governos, a nivel económico do país, devemos pensar com a taxa de conversão de moeda, inflação e força macroeconómica do país também com restrições de transferência de lucros e repatriamento de capitais.

Atualmente Angola é um mercado mais importante para a internacionalização das empresas de construção civil e obras públicas portuguesas, porque quase em todos os cantos do país estão em obra, é por isso quase a maioria das empresas de construção procura sempre oportunidade de entrar em Angola para obtenção de maior lucro e para aumento do seu capital.

Hoje em dia as empresas Portuguesas de construção civil estáo sempre presente no mercado e realizam um trabalho de qualidade em beneficio dos angolanos.

Quanto aos fatores de sucesso para incursões internacionais em países em desenvolvimento, a estabelecimento de uma ACE com as empresas locais é muito importante, estabelecimento de consórcios com empresase e talvez adquirir uma empresa local. Isto é para uma redução da concorrência e repartição do risco.

Relativamente à performance da empresa em mercados internacionais de países em desenvolvimento, o seu grau de satisfação perante os últimos anos, conseguir uma boa satisfação dos clientes, manter uma boa relação com os clientes atuais, contactar novos clientes, construir uma imagem positiva da empresa para atingir a quota desejada de mercado.

CONCLUSÃO

O processo internacionalização das filiais portuguesas de construção civil é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa, mas, apesar de recorrentemente abordada, estamos aquém de concretizá-la com eficiência. Ainda que esta temática seja prioridade de governos e entidades, os resultados ficam aquém do esperado, em parte por causa da falta de continuidade e avaliação de resultados das medidas de apoio adoptadas. Atualmente, a internacionalização das empresas portuguesas encontra-se numa fase de expansão, porém, é desenvolvida de forma incipiente e com escassos conhecimentos, excepto no caso das grandes empresas. Revela-se essencial que haja coordenação entre as diversas entidades que apoiam as empresas neste processo.

Nesta dissertação elaboramos um resumo teórico, fizemos os estudos de algumas empresas e as medidas de apoio à internacionalização e inquirimos as empresas sobre o seu processo de internacionalização. O estudo desenvolvido permitiu perceber de uma forma clara todos os objectivos propostos inicialmente, tendo sido cruciais os resultados obtidos do universo escolhido e uma cuidada análise da literatura. O sucesso das empresas portuguesas em mercados emergentes é óbvio, continuando o contexto nacional a incentivar à internacionalização das empresas que participaram no desenvolvimento do estudo. De sublinhar, a larga experiência da maior parte dos seus representantes com um volume de negócio avultado. Pode indicar-se um crescimento progressivo da percentagem de volume de negócios proveniente da internacionalização das empresas.

Existe uma larga dependência da maior parte das filiais do sector da construção em mercados internacionais, sublinhando-se atualmente a crescente dependência de empresas mais pequenas, devido ao presente estado económico do país. Na maior parte das empresas do setor da construção, o processo de internacionalização tem sido concretizado de forma reativa e oportunista. Agora, sendo considerada a internacionalização essencial, esta terá de ser concretizada com base numa definição da estratégia e abordagem a novos mercados.

A dependência de mercados internacionais tem fomentado nas empresas a sua distribuição geográfica, podendo então encontrar-se empresas portuguesas um pouco por todo o mundo, com presença efetiva e avultada em àreas geográficas como o Magreb Africano, o Leste europeu e, em especial, nos países de lingua oficial portuguesa (PALOP).

A internacionalização é indispensavel ao crescimento do volume de negócios das empresas, que tende a depender cada vez mais de mercados internacionais. Foi possivel identificar um conjunto alargado de factores associados à cultura de adaptação, que permitem às empresas portuguesas ter vantagens sobre outras de países desenvolvidos aquando da internacionalização em mercados emergentes. A vantagem cultural das filiais portuguesas de construção civil é uma mais- valia e tem um especial peso nos países africanos onde a sua experiência é incomparável.

As empresas portuguesas encontram-se satisfeitas com a sua performance nos mercados referidos, mas sentem-se ameaçadas pelo crescente aumento da concorrência, que impõe necessariamente às empresas uma maior eficácia. A maioria das empresas considera de extrema importância um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização.

Quanto aos factores chave da internacionalização, independentemente dos países em que as empresas se encontram, é considerado absolutamente crítico assegurar a robustez das operações no mercado interno, permitindo desta forma assumir um maior risco na expansão internacional sem comprometer de forma drástica a actividade da empresa. Apenas desta forma se poderá implementar uma estrategia de rotatividades concretas obtidas em cada um dos países onde as empresas se encontram presente.

Como tal, foi possível encontrar as características mais importantes que podem levar uma empresa a tomar a decisão de internacionalização. A empresa deverá então garantir:

- Capacidades técnicas que permitam a competência de execução de vários tipos de trabalhos, lidando com as limitações técnicas de recursos e limitações provocadas por regulamentos e normas encontradas;

- Capacidade de gestão que permita que o excesso de capacidade instalada a nivel nacional possa ser redistribuida de forma equilibrada, evitando que a dispersão da empresa provoca uma diminuição da sua produtividade;

- Capacidade financeira que dê à empresa flexibilidade e segurança de investimento necessária para lidar com as adversidades;

Ralativamente às caracteristicas dos projetos foi possível identificar os fatores que devem ser assegurados de forma a tomar viável uma internacionalização:

- Dimensão e duração do projeto apresenta-se como as caracteristicas mais importantes a considerar pela quantidade de recursos que pode mobilizar um projeto internacional;

- Condições de pagamentos apresentadas pelo cliente que podem pôr em causa a viabilização dos projetos, uma boa relação entre governo português e o governo local poderá garantir melhores condições de pagamento para as empresas. Deverão ser tidos em conta factores económicos relativos à regulamentação local de construção.

O acautelamento das condições acima indicadas permite afirmar que, quanto mais cedo as empresas se lançarem na internacionalização e desenvolvem actividades nos mercados externos, mais cedo aí consolidarão a sua posição e as vantagens associadas já referidas. Será então necessário que as empresas entendam o tipo de desafios que os mercados emergentes oferecem. Em relação às ameaças, é a competição que mais condiciona este tipo de decisão. Foi possível perceber que a quantidade de empresas em competição é a que mais influi na sua tomada da decisão, quanto às empresas maiores, é a presença de grandes empresas que pesa mais no balanço entre oportunidades e ameaças.

Em relação aos factores que mais impulsionam as empresas a internacionalizar-se pode concluir-se que a possibilidade de ganhar posição num país para aí se estabelecer, associada ao declino dos mercados internacional, são os factores mais importantes. Estes factores mostram como mesmo para empresa mais pequenas, o país não tem atualmente um volume de negócios suficiente para satisfazer as suas necessidades operacionais correntes. As filiais portuguesas de construção civil encontram-se numa situação crítica, tornando-se a internacionalização essencial para a sua sobrevivência. Como tal, será absolutamente necessário o fortalecimento das suas capacidades para fazer face aos novos desafios que esse passo acarreta.

As empresas deverão criar e fortalecer o seu departamento de internacionalização, de forma a conseguir elaborar uma análise eficaz dos varios mercados emergentes. Uma correcta utilização do processo de internacionalização proposto deverá permitir às empresas uma eficaz gestão da internacionalização.

Em face das conclusões obtidas neste trabalho, e tendo em conta as afinidades culturais, históricas e até entre setores de construção com Portugal, este parece ser um destino favorável para a internacionalização das empresas portuguesas.

BIBLIOGRAFIA

- ADRIANO, F. (1998)**,** *Internacionalização Desafios para Portugal*, 1ª edição, Lisboa.

- ANTONIO, M. (2013)**,** *Gestão Moderna de Projectos*, 7ºedição, Lisboa

- BAGANHA, M. I. et al (2002), *O Setor da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal*: 1990-2000, Oficina do Centro de Estudos Sociais, Nº 173, Abril.

- BARBA N. G.; VANABLES, A. J. (2004), *Multinational firms in the word economy*. New Jersey: Princeton University Press.

- BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (1993), Caracterização do Processo de Internacionalização de Grupos Económico Brasileiros: *Série pesquisa empresarial*, Nº1.

- CADIMA RIBEIRO, J. e FREITAS SANTOS, J. (2005), Processo de Abertura e Internacionalização da Economia Portuguesa: Balanço e Perspectivas Futuras. *Revista de Ciências Empresariais e Juridicas*, Nº. 6, Separata.

- CANO, A.; DE LA CRUZ M. (2002), Integrated Methodology for Project Risk Management. *Journal of Construction Engineering and Management*, Nº. 18, Pp 473-485.

- CZINKOTA, M. R. (1999), *International Business*, Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

- DELOITTE/ANEOP. (2009), *O poder da construção em Portugal - impostos 2009/2010*. Deloitte Consultores, S.A. e Ancop, Lisboa.

- FERNANDO, I. (2006), *Internacionalização das Empresas Portuguesa e China*, camara de comercio e indústria Luso-Chinesa, Edições Almedina, SA. Lisboa.

- FEPICOP (2013), *Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obra-pública*, cosultado em setembro de 2013. Disponivel em www.fepicop.pt.

- FLEURY, A. (1997), Estrategias, organização e gestão de empresa em mercados globalizados: *A experiência recente do Brazil. Gestão e produção,* vol.4, nº3, pp.264-277.

- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. (2011), *Braziliam Multinationals: Competences for internationalization.* Nova York: Cambridge University Press.

- FREIRE, A. (1998), *Internacionalização Desafios para Portugal*, 1ª edição, Lisboa, Verbo.

- GUNHAN. et al. (2005), Factors Affecting International Construction, *Journal of construction Engineering and Management* (ASCE) 131, pp 928-937.

- HAN e DIEKMANN (2001), Approaches for Making Risk-based, *Go/no-go decision for international projects,* (ASCE) 127. Pp 300-308.

- IDE (2010)," Instituto de desenvolvimento empresarial" IDE. Consultado em Setembro de 2013. Disponivel em http:// www.ideram.pt/artigo de setembro 2010.

- JEAN Paul, (2003), L´internacionalization des PME´s 2003/2004, *observatoire des PME´s europeennes*, Nº4. Pp 12-18.

- JORDÃO, B; PEREIRA, S. (2006), *A analise multicritério na tomada de decisão- o metodo analitico hiérarquico de T.L. Soaty,* Departamento de Engenharia Civil, instituto superior de engenharia de Coimbra.

- KARAGOZOGLU, N: e LINDELL, M. (1998), Internationalization of small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, pp 44-59.

- KPMG (2005), Global Construction Survey: Risk Taker, profit Maker? KPMG international.

- KUGMAN, P.R. e MAURICIO, O. (2005), *Economia Internacional*: Teoria e Politica, 6ª Edição, Pearson R, Addison-Wesley.

- LEI, L.; HONG-BING L.; NIE, N (2009): Fuzzy set based analysis on Bidding Decision. *IEEE, Management and Service Science.* Mass 09. Pp 1-4.

- LIU, H. e PARK, K. (1999), How Important is marketing in China today to Sino-Foreign joint Ventures? *European Management Jornal*. Vol. 17. Nº5 Pp 546-554.

- LONG, N,; OGUNLANA, S.; QUANG, T.; LAM, K.(2004), Large construction projects in developing countries: a case study from Vietnam. *International Journal of Project Management* 22 Pp 553-561.

- LUO, Y. e MIKE, P. (1999), learning to compete in a transition Economy: Experience, Environment, and performance, *Jornal of International Busness Studies*. Vol 30 (2) Pp 269-295.

- MANUEL, P. F.; FERNANDO, R. S.; NUNO, R. R. (2011), *Negócios internacionais*, edição. Lidel, Lisboa.

- MARTINS, J. M.(2011), *Internacionalização e Globalização de Empresas*, 1ª edição, Lisboa.

- MAWHINNEY, M. (2001), *International construction*. Edited by London: Blackwell Science Oxford.

- MIGUEL, A. (2013), *Gestão Moderna de Projectos*, 7ºedição, Lisboa, FCA – Editora Informática.

- NGOWI et al (2005), The globalization of the Construction Industry- a new, *Building and environment* 40: pp 135-141.

- NIETO-MOROTE e RUZ-Vila, (2011), A fuzzy approach to construction project risk assessment international. *Journal of Project Management*. Vol 29 Pp 220-231.

- NUNES, R. (2002), *Desafios da internacionalização*. Consultado em outubro 2013. Disponivel em www.staticpublicclix.pt/docs/economia/500empresas.pdf>.

- OCDE; (2009), *La crise financiere et economique de PME en france*, Ocde. Vol.3 Pp 1-9

- PORTER, MICHAEL, E. (2004), Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1ª edição. Lisboa (Monitor Report).

- Rui C. David (2012), *Relatório Anual da Empresa*, Lisboa, Disponivel em www.conduril.pt

- SÁ e SILVA, E. et al, (2013), *Análise de Investimento em Activos reais*, Vida Económica. Porto.

- SALVATORES, D. (2007), *Introdução à Economia Internacional*, Editora LTC.

- SCHWENS, C. e KABST, R. (2009), Early Internationalization: A Transaction Cost Economics and Structural Embeddedness Perspective, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, pp. 323-340.

- SIMÕES, V. C. (1997), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação, *Economia e Prospectiva*, Vol 1, Nº2, Pp 17-31.

- SOUSA, M. (2008), A utilização de consórcio na internacionalização de empresa de construção civil. Caso da empresa Mota Engil, *Revista Portuguesa e Brazileira de Gestão*, Lisboa.

- SOARES DA COSTA, (2012), *Relatorio anual da empresa*, Lisboa. Disponivel em www.soaresdacosta.pt

- UNCTAD, (2011), *World investment Report*, Disponivel em www.unctad.org.

- YIN, R (2001), *Estudo de Caso - Planejamento e Metodos*, 3ª Edição. Bookman, Porto Alegre.

- ZHI, H (1995), Risk management for overseas construction projects. *International Journal of Project Management* 13:pp231-237. http/static. Publico. clix.pt/docs/economia/500empresas.

ANEXOS

Anexo 1 - Inquérito

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário visa recolher informação relativa á adaptação de empresas de Construção a mercados internacionais de países em desenvolvimento, qualificar e analisar esses dados de modo a identificar o melhor caminho para uma implementação de sucesso numa empresa. As principais informações que se pretende saber com este questionário são:

- Principais riscos associados ao mercado internacional de países em desenvolvimento.
- Quais os factores que devem levar a uma tomada de decisão num mercado internacional em países em desenvolvimento.
- De que forma as empresas lidam com os riscos associados a incursões internacionais em países em desenvolvimento.

CONFIDENCIALIDADE

Toda a informação fornecida pelo respondente é estritamente confidencial.

- Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo.
- Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COOPERAÇÃO É VITAL

- O sucesso desta investigação depende da quantidade de questionários que forem preenchidos e disponibilizados por empresas como a sua.

O SEU CASO É VÁLIDO

A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade do estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser respondido pelo responsável do departamento de Internacionalização da empresa em causa ou responsáveis pela sua implementação.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Este estudo tem como objectivo encontrar conclusões que podem ser úteis á indústria da Construção portuguesa. Como forma de agradecimento pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões deste estudo, caso o pretenda. *(Se desejar, por favor indique ☑ no quadrado ao lado)* _____ ☐

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Neste questionário não há respostas certas ou erradas. Estamos interessados na sua experiência particular nesta empresa em particular.

2. Por favor seleccione ☑ para a opção que melhor represente a sua opinião ou situação específica.

3. Lembre-se que este questionário é referente à experiencia da sua empresa na internacionalização em países em desenvolvimento.

SECÇÃO 1 - Características gerais da empresa

1.1 – Qual a sua categoria profissional/função? Indique com ☑ a opção correcta.

Director Geral ☐

Director Comercial ☐

Director de Marketing ☐

Director da área Internacional ☐

Outra. Qual? ☐

1.2 – Há quanto tempo trabalha na indústria da Construção civil? ☐

1.3 – Qual a principal actividade da empresa? ☐

1.4 – Existe algum departamento dedicado exclusivamente à internacionalização na sua empresa?

Sim ☐

Não ☐

Se respondeu Não, que departamento se encarrega da internacionalização da sua empresa?

_____

1.5 – Quantos anos de experiencia tem a sua empresa em mercados internacionais?

[redacted]