

# **ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO**

**ANDREA NEVES MATOS**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de  
**MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL — ESPECIALIZAÇÃO EM CONSTRUÇÕES**

---

Orientador: Professor Doutor Jorge Moreira da Costa

JUNHO DE 2013

## **MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2012/2013**

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-5081446

✉ [miec@fe.up.pt](mailto:miec@fe.up.pt)

*Editado por*

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-5081440

✉ [feup@fe.up.pt](mailto:feup@fe.up.pt)

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2012/2013 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2013.*

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respetivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão eletrónica fornecida pelo respetivo Autor.

Aos meus Pais e família.



## **AGRADECIMENTOS**

A minha vida académica representa uma das fases mais importantes da minha vida. Ao longo destes cinco anos foram muitas as pessoas que me ajudaram a concretizar este percurso e a continuar, mesmo quando apareciam dificuldades. Este trabalho é o culminar desta fase e contou com a colaboração de várias pessoas.

Agradeço à ShARE, que me ensinou muito e com a qual cresci como pessoa, em especial ao Vitor, que me deu a ideia que fez nascer este trabalho.

À Chica e ao sei pai, Engenheiro Afonso Silva, à Carina e ao Francisco, por me ajudarem no processo das entrevistas, e a todos os entrevistados por me disponibilizarem um pouco do seu tempo.

Aos amigos que encontrei ao longo destes cinco anos, que ficam para a vida. E aos amigos de longa data, que estiveram sempre ao meu lado.

Ao Daniel, por toda a paciência, mesmo nos dias impossíveis, e por acreditar que consigo fazer sempre mais e melhor.

À minha mãe, ao meu pai, às minhas irmãs e aos meus abuelos que estão nos bons e nos maus momentos e com os quais posso sempre contar.

Finalmente, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Moreira da Costa, por aceitar o desafio e ajudar-me a torná-lo realidade. Pela disponibilidade, compreensão e ajuda que me deu desde o início e ao longo de todo este processo.



## **RESUMO**

A internacionalização tem vindo a ganhar, nos últimos tempos, grande representatividade nas empresas do sector da construção não só em Portugal mas no mundo inteiro. Esta estratégia, que consiste na entrada em mercados de outros países, tornou-se comum nas empresas portuguesas que, ao tentar sobreviver à crise económica pela qual o país está a passar, entram em mercados desconhecidos a procura de novas oportunidades de sucesso.

Inerente a todo o processo de internacionalização é possível identificar inúmeros riscos em relação aos quais as empresas se devem prevenir e preparar. Assim, surge a análise e gestão de risco, com as quais é possível identificar, gerir e mitigar os diversos riscos que surgem ao longo de todo o processo de internacionalização das empresas da construção, que se inicia com a escolha do país e termina com a finalização do projeto.

De modo a sensibilizar as empresas para a importância da análise de risco na atualidade, foi feito um estudo que permitisse mostrar o panorama atual da indústria da construção, e foram apresentados os diversos fatores de riscos aos quais as empresas se submetem, concluindo com matrizes de risco que têm como objetivo auxiliar as empresas durante a fase inicial do processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização, Gestão de Risco, Análise de Risco, Sector da Construção.



## **ABSTRACT**

Internationalization has gained recently a large representation in companies of the construction sector not only in Portugal but worldwide. This strategy, which consists of entry into other countries markets, has become very common in Portuguese companies, which are trying to survive the economic crisis that the country is passing, seeking new opportunities for success by entering in unknown markets.

Inherent in the process of internationalization is possible to identify a number of risks for which companies must prevent and prepare. Thus arises the analysis and risk management, with which it is possible to identify, manage and mitigate the various risks that arise throughout the process of internationalization of the construction, which begins with the choice of the country and ends with the conclusion of the project.

In order to encourage companies to the importance of risk analysis in the present, this study was done in order to show the current landscape of the construction industry, showing the various risk factors to which companies submit, concluding with arrays risk that aim to help companies during the initial phase of the internationalization process.

**KEYWORDS:** Internationalization, Risk Management, Risk Analysis, Construction Sector.



## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	i
<b>RESUMO</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	1
1.2. ÂMBITO E OBJETIVOS .....	1
1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	2
<b>2 A INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL DESDE 1990 .....	3
2.2. EVOLUÇÃO ECONÓMICA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL .....	5
2.2.1. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB) .....	5
2.2.2. PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) .....	7
2.2.3. FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO (FBCF).....	7
2.2.4. A ATIVIDADE PRODUTIVA NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO .....	8
2.2.5. O EMPREGO NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO .....	9
2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO .....	10
2.3.1. DEFINIÇÃO E CONCEITOS .....	10
2.3.2. O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	10
2.3.3. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
2.3.4. MOTIVOS QUE LEVAM À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	13
2.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO .....	14
2.4.1. A ESCOLHA DE PAÍSES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO.....	15
2.4.2. SECTOR DA CONSTRUÇÃO E O MERCADO INTERNACIONAL.....	16
<b>3 ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>19</b>
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	19

<b>3.2. RISCO, ANÁLISE DE RISCO E GESTÃO DE RISCO.....</b>	<b>19</b>
3.2.1. A IDENTIFICAÇÃO DO RISCO.....	20
3.2.2. A AVALIAÇÃO DO RISCO .....	21
3.2.3. A GESTÃO DO RISCO.....	23
<b>3.3. MODELO DE GESTÃO DE RISCO .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4. ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS: PARCERIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>4 CASO DE ESTUDO .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2. ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO E UNIVERSO DE ESTUDO .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA.....	34
4.3.1.1. Perfil de atividade da empresa .....	34
4.3.1.2. Número de anos de atividade da empresa .....	35
4.3.1.3. Atividade da empresa em mercados internacionais.....	35
4.3.1.4. Perfil do entrevistado .....	41
4.3.2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	42
4.3.2.1. Motivos que levam à decisão de internacionalização .....	42
4.3.2.2. Análise ao país de destino .....	42
4.3.2.3. Aspetos tidos em consideração na escolha de um novo mercado internacional .....	43
4.3.2.4. Importância das parcerias para as empresas .....	45
4.3.2.5. Importância da distância geográfica para as empresas.....	45
4.3.2.6. Disponibilidade por parte dos colaboradores da empresa em passar temporadas fora de Portugal.....	45
4.3.2.7. Aspetos que podem influenciar a decisão de deslocação internacional.....	46
4.3.3. ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO.....	46
4.3.3.1. Importância e impacto de fatores relacionados com a experiência internacional da empresa	46
4.3.3.2. Importância e impacto de fatores relacionados com a Indústria da Construção .....	48
<b>4.4. IMPACTO DO RISCO.....</b>	<b>51</b>
<b>4.5. MATRIZ DE RISCO .....</b>	<b>54</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>59</b>

<b>5.1. ANÁLISE DO ESTUDO REALIZADO .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3. DIFICULDADES E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4. PERSPETIVAS PARA O FUTURO .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 1 - PRIMEIRA VERSÃO DO INQUÉRITO .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO 2 – SEGUNDA VERSÃO DO INQUÉRITO .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 3 – TABELAS DE RESULTADOS DOS INQUÉRITOS .....</b>	<b>86</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Peso do VAB na construção no VAB total em percentagem (Adaptado de INE, 2011).....	6
Figura 2 – Valor Acrescentado Bruto: taxas de variação homóloga em percentagem (Adaptado de INE, 2011). .....	7
Figura 3 - Peso da FBCF da Construção em relação à FBCF Total (%) (Adaptado de INE, 2011).....	8
Figura 4 - Peso do emprego na construção em relação ao emprego total (Adaptado de INE, 2011)..	10
Figura 5 - Modelo de Internacionalização (Adaptado de Hans e Diekmann, 2001). .....	12
Figura 6 - reativas e proactivas que levam à internacionalização (Adaptado de Lorga, 2000). .....	14
Figura 7 - Sistema de gestão de risco (Adaptado de Han, et al., 2008). .....	24
Figura 8- - Metodologia Integrada da Gestão de Riscos (Adaptado de Portugal Telecom, 2013). .....	26
Figura 9 - Fases de um Modelo de Gestão de Risco (Adaptado de entrevista a uma das empresas, 2013). .....	27
Figura 10- Fluxograma do Processo de Desenvolvimentos de mercados (Adaptado de entrevista a uma das empresas).....	28
Figura 11 – Fluxograma do processo de desenvolvimento de propostas (Adaptado de entrevista a uma das empresas).....	29
Figura 12 - Fluxograma do processo de realização do projeto (Adaptado de entrevista a uma das empresas).....	30
Figura 13 – Áreas de atividade das empresas.....	34
Figura 14 – Número de anos de atividade das empresas. ....	35
Figura 15 – Número de anos de atividade da empresa em mercados internacionais.....	35
Figura 16 – Existência de departamento destinado à internacionalização nas empresas. ....	36
Figura 17 – Países escolhidos pelas empresas por ordem de importância. ....	37
Figura 18 – Volume de Negócios médio das empresas de construção, em percentagem. ....	40
Figura 19 - Volume de Negócios médio das consultoras de engenharia civil, em percentagem. ....	40
Figura 20 – Categorias profissionais dos entrevistados. ....	41
Figura 21 – Motivos que levam à internacionalização das empresas. ....	42
Figura 22 – Formas de análise ao país destino pelas empresas. ....	43
Figura 23 – Valores médios dos aspetos gerais na escolha de um novo mercado para as construtoras.....	44
Figura 24 – Valores médios dos aspetos gerais na escolha de um novo mercado para as consultoras. ....	44
Figura 25 – Disponibilidade dos colaboradores em passar temporadas fora de Portugal. ....	46
Figura 26 – Importância da situação política do país de destino na análise de risco.....	47

Figura 27 - Importância da situação económica do país de destino na análise de risco.....	47
Figura 28 - Importância da situação económica do país de destino na análise de risco.....	48
Figura 29 – Importância do sistema burocrático do país de destino em comparação com Portugal. ..	49
Figura 30 – Importância dos recursos no país de destino. ....	49
Figura 31 – Importância da relação entre trabalhadores e Dono de Obra.....	50
Figura 32 – Importância dos erros e omissões no projeto. ....	50
Figura 33 – importância da Gestão e Administração internas da empresa. ....	51
Figura 34 - Matriz de Risco Geral - Empresa do sector da construção. ....	54
Figura 35 - Matriz de Risco: Nação/ País (1). ....	55
Figura 36 - Matriz de Risco: Nação/ País (2). ....	56
Figura 37 - Matriz de Risco: Indústria.....	56
Figura 38 - Matriz de Risco: Empresa/Projeto.....	57

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Produto Interno Bruto 2000/2011: variação anual (INE, 2011). .....	7
Quadro 2 – Taxas de crescimento anuais nos vários segmentos da CCOP (Euroconstruct, 2000). .....	9
Quadro 3 – Ferramentas de avaliação de riscos (Adaptado de Han e Diekmann, 2001). .....	22
Quadro 4- Lista de países selecionados pelas empresas segundo a ordem de importância em percentagem.....	38
Quadro 5 - Lista de países selecionados pelas consultoras segundo a ordem de importância em percentagem.....	38
Quadro 6 - Lista de países selecionados pelas construtoras segundo a ordem de importância em percentagem.....	39
Quadro 7 - RII e ordem associadas ao País. ....	52
Quadro 8 - RII e Ordem associadas à Indústria.....	53
Quadro 9 - RII e Ordem associadas à Empresa/Projeto. ....	53



## **ACRÓNIMOS**

AECOPS - Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

AEIPRO - Asociación Española de Ingeniería de Proyectos

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas

CCOP – Construção Civil e Obras Públicas

CEE – Comunidade Económica Europeia

EU – União Europeia

FBCF – Força Bruta de Custo Fixo

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

IC – Indústria da Construção

ICE - Institution of Civil Engineers

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

InCI – Instituto da Construção e do Imobiliário

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPMA - International Project Management Association

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PMI - Project Management Institute

PRAM - Project Risk Analysis and Management

RAMP - Risk Analysis and Management for Projects

RII – Índice de Importância de Risco

VAB – Valor Acrescentado Bruto



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A internacionalização é, hoje em dia, apenas uma fase que faz parte de qualquer empresa de praticamente qualquer sector de atividade. Devido à crise económica que está a atravessar Portugal, a internacionalização tornou-se numa ferramenta que permite às empresas continuar a trabalhar e a progredir não só nas áreas nas quais se encontram especializadas, mas também em áreas que possam ser interessantes do ponto de vista comercial e económico. No entanto, entrar em novos mercados em países desconhecidos, com políticas, legislação, culturas e sociedades diferentes da portuguesa não é simples. Uma das áreas em que esta necessidade se revela premente é a do setor da construção.

Assim, surge a necessidade por parte deste sector em adotar estratégias de internacionalização que tornem o processo mais simples e que aumentem a probabilidade de sucesso no novo mercado.

Posto isto, a internacionalização deve ser considerada como uma questão essencial na sobrevivência de uma empresa, e deverá ser concretizada com base numa estratégia clara e robusta, tanto na abordagem a novas localizações geográficas como a nível da operacionalização.

## 1.2. ÂMBITO E OBJETIVOS

Esta dissertação tem como principais objetivos investigar o envolvimento de empresas portuguesas do sector da construção em projetos internacionais e identificar os principais desafios que estas enfrentam; determinar os fatores de sucesso para assegurar uma boa prestação em mercados internacionais e estabelecer um modelo de internacionalização com uma análise de risco adequada à realidade atual.

A globalização da indústria da construção veio abrir novas oportunidades às empresas, permitindo que estas se desenvolvam dentro e fora de Portugal, de forma a aproveitar as oportunidades que surgem diariamente no mercado internacional. Desta forma, a internacionalização surge como alternativa a mercados internos saturados. No entanto, para se conseguir um bom desempenho a nível internacional é necessário um estudo aprofundado e exaustivo sobre a estratégia de internacionalização (Gama, 2011). Neste contexto surge a análise e gestão de risco, que funcionam como ferramenta principal no estudo feito pelas empresas no momento de entrar em mercados desconhecidos.

*“Na atual conjuntura económica, em que apesar dos sucessivos anúncios de investimentos, o Sector não conheceu a retoma que era expectável, o sucesso das estratégias de internacionalização de muitas das empresas nacionais de Construção é, hoje, uma mais-valia que tem de ser incrementada”*

Reis Campos, Presidente da AICCOPN (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas) (2008)

### **1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

A estrutura da dissertação desenvolve-se em cinco capítulos, dos quais o primeiro é a presente introdução onde se pretende fazer um enquadramento geral do tema a desenvolver e onde são referidos os objetivos a atingir.

No segundo capítulo pretende-se fazer uma introdução ao tema da internacionalização, identificando os procedimentos e metodologias mais comuns e destacando a Construção internacional. Neste capítulo é feita, também, uma contextualização da situação económica do sector da construção em Portugal, nos últimos 20 anos, de forma a tentar compreender as motivações que levaram as empresas portuguesas do sector da construção a entrar em mercados internacionais.

No terceiro capítulo será feita uma introdução à análise e gestão de risco, explicando algumas metodologias e formas de atuação neste campo. Será referida também a importância que esta análise tem no que diz respeito a projetos internacionais do sector da construção e de que formas são feitas as mesmas.

O quarto capítulo tem como objetivo analisar e apresentar os procedimentos praticados por várias empresas do sector da construção relativamente à tomada de decisão na internacionalização e a análise de risco em projetos realizados pelas mesmas. Esta análise terá como base um inquérito e uma entrevista, realizada a Diretores das empresas que desempenhem cargos na área da internacionalização.

O quinto capítulo é o último da presente dissertação onde se apresenta uma síntese do trabalho desenvolvido, referindo as principais conclusões e possíveis desenvolvimentos futuros, acompanhado de algumas recomendações.

# 2

## A INTERNACIONALIZAÇÃO

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL DESDE 1990

A indústria da construção em Portugal, como em qualquer outro país, influencia significativamente a economia nacional. O sector da Construção Civil e Obras Públicas (CCOP) apresenta uma grande cadeia de valor, uma vez que recorre a um elevado número de meios e empresas desde o início de um projeto até depois do mesmo estar concluído (Nunes, 2001). Este sector tem especificidades próprias caracterizadas pelo conjunto que engloba clientes, projetos, produtos, operações produtivas, tecnologias e unidades produtivas diferentes que implicam a interação de várias empresas de diversos sectores (Afonso, et al., 1998). Consequentemente, este sector tem uma importância relevante sobre o emprego, ao ponto de se estimar que cada emprego direto criado pelo Sector da Construção gera 3 postos de trabalho no conjunto da economia (Afonso, et al., 1998).

A procura dirigida a este sector depende diretamente, mais do que em qualquer outro sector, do grau de desenvolvimento da economia, da conjuntura económica e do montante das despesas públicas, isto é, a evolução do sector da construção depende da dimensão e quantidade de investimentos feitos por outros sectores de atividade. A atividade caracterizada pelo sector da construção pode considerar-se, assim, uma atividade pró-cíclica, uma vez que apresenta maiores expansões que a economia global em fases positivas do ciclo e recessões mais marcadas em períodos negativos, sendo, por isso, considerada como um dos principais indicadores de uma economia (Baganha, et al., 2002).

O sector da construção em Portugal, tal como nos restantes países da EU, assenta tradicionalmente numa estrutura empresarial onde predominam as pequenas empresas, que na maior parte não são especializadas, pelo que sentem a necessidade de recorrer frequentemente a subempreitadas. Por outro lado, existe um grupo de empresas de maior dimensão (1% das empresas) que detêm cerca de 40% do mercado e 20% de mão-de-obra (Baganha, et al., 2002).

A estrutura empresarial do sector da construção é formada por grandes empresas multinacionais, empresas regionais, empresas especializadas e empresários em nome individual (INE, 1996). No entanto, as que predominam, tanto em Portugal como na maioria dos países europeus, são as pequenas empresas (até 19 empregados) (INE, 1998). Estas pequenas empresas eram responsáveis por empregar, em 1997, 60% das pessoas a trabalhar no sector. Por outro lado, as grandes empresas, que representam uma fatia muito menor no panorama do sector (apenas 0.5% do total), empregavam 20% dos efetivos no sector (Baganha, et al., 2002).

Na década 90, o sector da construção em Portugal apresentou um elevado dinamismo provocado pela aceleração da atividade económica e das descidas das taxas de juro nominais que incentivaram a construção. Este dinamismo refletiu-se em grandes projetos, como são o caso a Expo 98 ou a ponte Vasco da Gama, mas também na construção de um conjunto elevado de infraestruturas de transportes como autoestradas, ferrovias, expansão de aeroportos e pontes (Baganha, et al., 2002)

A evolução acentuada do sector ao longo da década de 90 explica-se com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, com a qual beneficiou de importantes fundos estruturais que ajudaram a promover o desenvolvimento de infraestruturas por todo o país. Paralelamente, a implementação progressiva de liberdade de circulação dos cidadãos de Estados membros da União Europeia (EU), a partir de 1992, e o alargamento da EU a novos Estados criaram condições que deram origem ao desenvolvimento de fluxos migratórios provocados pela evolução económica do sector da Construção Civil e Obras Públicas na EU. Relativamente a Portugal, verificou-se um fluxo constante de imigrantes dos países africanos de língua oficial portuguesa para Portugal e a saída de trabalhadores portugueses para outros países europeus, geralmente ao serviço de empresas portuguesas (Baganha, et al., 2001). Apesar deste grande fluxo característico desta década, foi possível notar uma diminuição do tamanho médio das empresas, em termos de pessoal ao serviço. Entre 1990 e 1998, o número médio de trabalhadores por empresa passou de 9 para 7, o que representa uma condensação das empresas da CCOP (INE, 1998).

O crescimento do sector foi progressivo desde 1990 e até entrar no século XXI, onde teve o seu fim. A principal razão deste fenómeno é o elevado número de infraestruturas no país, um menor apoio por parte da União Europeia e a uma diminuição de gastos por parte do Governo. Posto isto, evidenciou-se um crescente défice e excesso de oferta por parte do sector da Construção, que sofreu uma redução significativa do volume de negócios. Assim, deu-se começo a um período de estagnação do sector em Portugal. No entanto, a nível mundial verificava-se um forte crescimento com grandes investimentos em infraestruturas e imobiliário (Baganha, et al., 2002). Esta situação de défice interno e forte crescimento externo, levantou nas empresas do sector a necessidade de adaptação e modernização, adaptando a sua dimensão às necessidades futuras. Esta adaptação teve como base a adoção de critérios de qualidade e investimentos tecnológicos, novas técnicas e materiais e o planeamento articulado das obras entre os diversos intervenientes que, o que antigamente não se verificava (Baganha, 2002).

A solução encontrada pelas empresas de construção portuguesas passou pela internacionalização das mesmas, aproveitando uma conjuntura externa favorável. Uma vez que a situação que o sector da construção evidenciava em Portugal era oposta à vivida no resto do mundo, foi possível encontrar na internacionalização uma forma de sobrevivência das empresas nacionais. Esta necessidade de procurar oportunidades que eram escassas dentro de Portugal tornou-se numa oportunidade para as empresas portuguesas de ganhar obras no exterior com elevadas margens de lucro e em contextos de pouca concorrência (Baganha, et al., 2002)

Até 2008 fizeram-se notar os primeiros sinais de recuperação, no entanto, no último trimestre deste ano a crise financeira global gerou efeitos que se fizeram sentir negativamente no conjunto de atividade económica em Portugal, sendo esta ainda mais evidente no sector da construção, uma vez que a atividade da construção está intrinsecamente ligada aos aspetos críticos da crise, isto é, a crise de crédito, de confiança dos agentes económicos e a evolução dos preços dos ativos (Deloitte/ANEOP, 2009). Posto isto, a necessidade de internacionalização tornou-se praticamente obrigatória para as empresas da construção portuguesas ao deparar-se com um significativo aumento de preços das matérias-primas e a diminuição da procura a nível internacional. Ao mesmo tempo, surgiu a necessidade de aumentar o volume de negócios, investindo em projetos mais ambiciosos e desafiantes.

Nos anos que se seguiram o panorama não sofreu melhorias, com reduções no número dos trabalhadores do sector da Construção na ordem dos 20%. No último ano, o volume de produção no sector da construção em Portugal desceu mais de 18%, o que representa a maior quebra de toda a união europeia (Eurostats, 2013). No primeiro trimestre de 2013 o número de desempregados da Construção inscritos no centro de emprego ultrapassou os 111 mil, em média mensal. Por outro lado, empregou 313,1 mil trabalhadores no mesmo período, provavelmente com o objetivo de trabalhar no estrangeiro (FEPICOP, 2013).

Um dos motivos que levou a esta grande descida de emprego e de atividade na construção é o elevado número de construção nova que se verificou em Portugal nas últimas décadas, quer de edifícios, quer de infraestruturas. Nos últimos anos têm sido feitos cortes orçamentais mas em 2012 este corte tornou-se ainda mais profundo. Por outro lado, a Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços (AECOPS) afirma que os cortes orçamentais e a falta de investimento público são os principais responsáveis pela crise no sector (Idealista, 2013). Estes cortes foram feitos desde que Portugal começou a receber ajuda externa e fizeram paralisar o sector da Construção (Cavaleiro, 2013).

Posto isto, as empresas portuguesas de Construção têm estabelecido as suas atividades maioritariamente em países com economias emergentes ou em vias de desenvolvimento, contrariamente ao que se pode verificar na maior parte dos países europeus desenvolvidos. Esta atitude apresenta um risco de negócio mais elevado, contudo é nestas zonas que as empresas poderão vir a ter um maior retorno da internacionalização das suas atividades (Deloitte, ANEOP, 2009).

Do ponto de vista estratégico, espera-se que no futuro as empresas de construção portuguesas aumentem ou mantenham a percentagem de volume de negócios em mercados externos, visto não se preverem melhorias significativas no contexto económico interno. Além disso, as empresas portuguesas procuram encontrar estratégias de consolidação dos mercados internacionais onde estão implantadas e dos processos de internacionalização em curso, isto deve-se à incerteza em relação à evolução dos mercados internacionais e aos impactos da crise económica mundial. Desta forma, é possível potenciar os meios disponíveis e os conhecimentos adquiridos nestes mercados (Deloitte/ANEOP, 2009).

## **2.2 EVOLUÇÃO ECONÓMICA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL**

O sector da CCOP é um dos sectores com maior importância económica na EU, representando, em 1996, 10% do Produto Interno Bruto (PIB) e de 60% da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) (Nunes, 2002). Em Portugal, a CCOP representava, em 1996, 7% do PIB, 9% do emprego e 52% da FBCF. As taxas de crescimento do produto deste Sector eram, no período 1990-1996, muito elevadas, chegando a ultrapassar a evolução do PIB, sendo o diferencial acumulado das taxas de crescimento anuais superior para o Sector da Construção (Baganha, et al., 2002).

### **2.2.1. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB)**

Como já foi dito anteriormente, a indústria da construção Portuguesa, tal como no resto do mundo, tem elevada importância no conjunto da economia. O valor acrescentado bruto é um indicador económico que permite comparar a produtividade e a evolução dos diferentes sectores de atividade económica e corresponde ao valor que um sector acrescenta a matérias, produtos e serviços utilizados, através dos próprios processos de produção e marketing (SIDS, 2013).

No sector da construção, a taxa de crescimento do valor acrescentado bruto (VAB) apresentou, no período 1994-1999, um comportamento evolutivo, chegando a ter valores superiores aos correspondentes ao total nacional (Figura 1). A partir de 1999, a carteira de encomendas do sector da construção começou a diminuir, pelo que é possível verificar uma aproximação entre o valor correspondente à construção e o total nacional. Em 2000, a atividade no sector apresenta uma ligeira evolução (Baganha, et al., 2002). No entanto, analisando os subsectores pertencentes à CCOP, é possível observar que enquanto o subsector das obras públicas manteve uma evolução homogénea, registou-se uma desaceleração do subsector da construção civil a partir de 1999 devido à subida das taxas de juro e alterações no regime de crédito bonificado (Banco de Portugal, 2000).

No início do século XXI verificou-se uma redução no peso do VAB da construção em relação ao VAB total do país, perdendo 3,1 pontos percentuais de 2000 e 2001 (quando apresentava 7,8% do VAB total) para 2011, chegando aos 4,7%. Esta perda de peso no VAB corresponde à passagem de 12.100,0 milhões de euros em 2001 para 7.546,1 milhões de euros em 2011, o que corresponde a uma diminuição nominal de 37,6% (InCI, 2011). Desde 2001, só num ano (em 2007) é que o VAB da construção não diminuiu. Em 2009, a taxa de redução foi ainda maior (10,7%) que a do ano passado (JN, 9/03/2012).

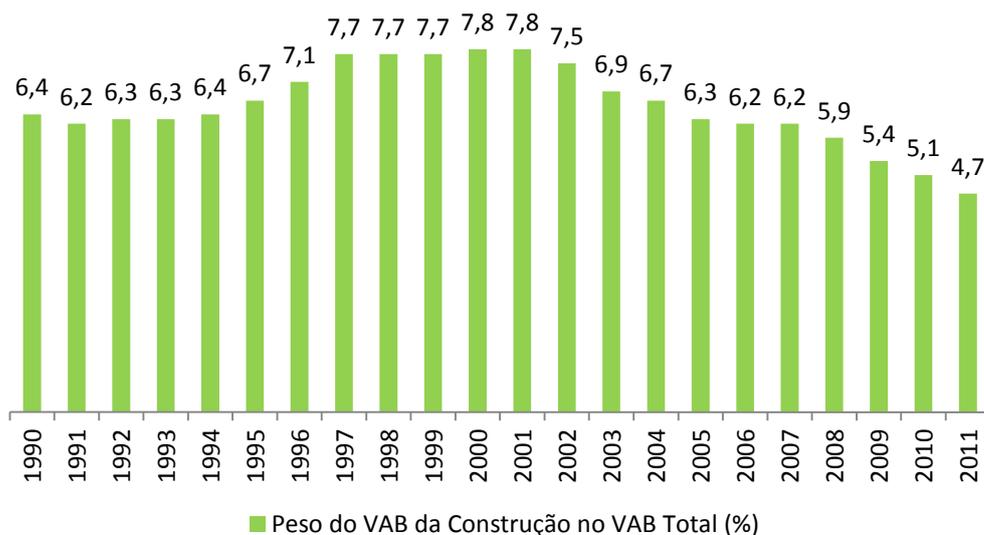


Figura 1 – Peso do VAB na construção no VAB total em percentagem (Adaptado de INE, 2011).

Analisando trimestralmente os três últimos anos, é possível constatar que o VAB da construção apresentou um desempenho inferior ao da economia, ainda que durante o ano de 2010 se tenha verificado uma diminuição da tendência divergente entre o VAB da construção e o total (InCI, 2011).

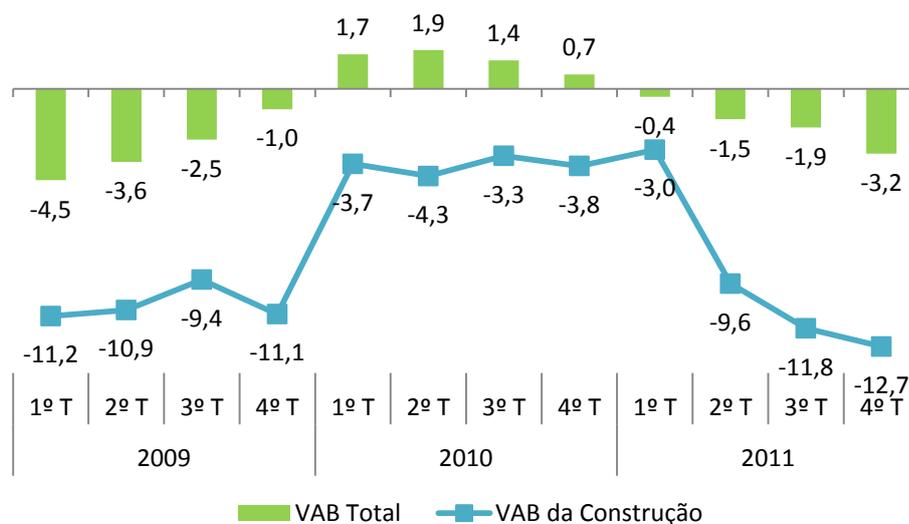


Figura 2 – Valor Acrescentado Bruto: taxas de variação homóloga em percentagem (Adaptado de INE, 2011).

### 2.2.2. PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

O produto interno bruto (PIB) é o montante dos bens e serviços produzidos num dado período de tempo. Esse valor refere-se à produção efetuada num determinado país, região ou sector de atividade, independentemente de ser realizada por empresas nacionais ou internacionais (Infopédia, 2013). Em Portugal teve uma tendência decrescente a partir de 2000, no entanto, este decréscimo não foi constante, verificando-se algumas subidas pontuais. Em 2009, a crise económica influenciou negativamente o PIB, provocando uma desaceleração do mesmo, apos um período de 4 anos de crescimentos anuais e uma ano de crescimento nulo (2008) (InCI, 2010). No entanto, apesar de um decréscimo do produto interno bruto em 2009 de 2,9 pontos percentuais, em 2010 foi evidente um crescimento na atividade económica, registando-se um aumento de 1,4% mas voltando a apresentar uma variação negativa no ano seguinte (-1.6%) (Quadro 1) (InCI, 2011).

Quadro 1 - Produto Interno Bruto 2000/2011: variação anual (INE, 2011).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PIB (%)</b>	3,9	2,0	0,8	-0,9	1,6	0,8	1,4	2,4	0,0	-2,9	1,4	-1,6

### 2.2.3. FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO (FBCF)

A Formação Bruta de Capital Fixo corresponde ao valor dos bens duradouros destinados a fins não militares, adquiridos pelas unidades produtoras residentes para serem utilizados por prazo superior a um ano, no seu processo produtivo. Decompõe-se em três partes: investimento produtivo das empresas residentes (máquinas, edificios para produzir bens e serviços); investimento das administrações (equipamentos coletivos); investimento das famílias (principalmente em habitações). Diz-se bruta porque engloba o investimento de substituição e o investimento líquido (IEM, 2013).

Na Construção, este indicador tem tido um comportamento irregular ao longo dos últimos 20 anos apresentando uma subida bastante acentuada em 2000 e desde 2002, onde apresenta o valor máximo,

tem apresentado taxas de variação anuais negativas, com exceção do ano de 2008, onde apresentou uma ligeira subida (InCI, 2011).

Entre 1994 e 1998, a despesa pública financiada pelo Quadro Comunitário de Apoio atingiu cerca de 7 milhões de euros o total da despesa financiada, cerca de 3/4 correspondiam a investimento (Formação Bruta de Capital Fixo), dos quais cerca de 70% se destinaram à construção, i. e. 52,5% do total das transferências comunitárias foi utilizado para financiar obras públicas. Neste sentido, a despesa financiada pela EU no período em causa representou cerca de 10% do total da FBCF, 14% da FBCF em construção (Afonso, et al., 1998).

Comparativamente à FBCF total, que apresenta valores muito irregulares, a FBCF na construção, apesar de estar a decrescer, apresenta uma menor volatilidade que os valores totais (InCI, 2011).

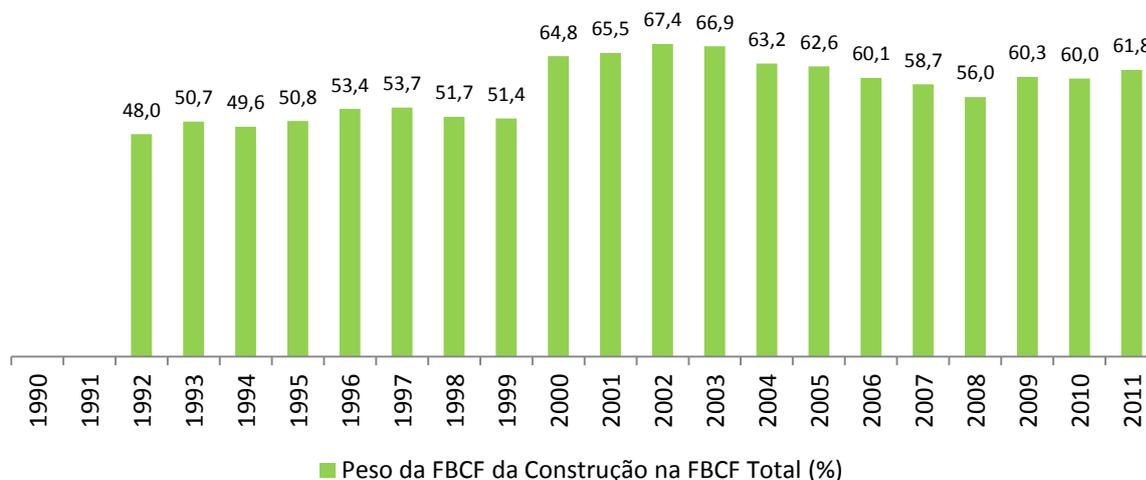


Figura 3 - Peso da FBCF da Construção em relação à FBCF Total (%) (Adaptado de INE, 2011).

#### 2.2.4. A ATIVIDADE PRODUTIVA NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

Em Portugal, a estrutura produtiva na construção tem como segmentos de maior peso o residencial e o de engenharia civil. Por outro lado, na Europa Ocidental a manutenção e recuperação são segmentos predominantes e apresentaram ao longo da década de 90 desenvolvimento e dinamismo devido às crescentes exigências dos consumidores europeus em termos de conforto, segurança e utilização de novas tecnologias. Em Portugal, a forte emigração e êxodo rural, não criando potencialidades para investimentos de recuperação; a inexistência de mercado de arrendamento, competitivo e atrativo, com realce para grandes metrópoles; as crescentes facilidades de crédito à aquisição de habitação e as baixas taxas de juro características da década são alguns dos fatores que explicam o comportamento oposto ao observado no resto da Europa (Baganha, et al., 2002).

Em 2000, a Euroconstruct realizou um estudo onde mostrava as expectativas até 2033 sobre a performance portuguesa nos segmentos da engenharia civil e da manutenção e recuperação (Quadro 2). Este estudo mostra uma inversão nas taxas de crescimento do segmento residencial, que na década de 90 teve um grande crescimento e, ao mesmo tempo, uma evidente expansão do segmento da manutenção e recuperação devido principalmente às necessidades de adaptação ao mercado europeu (Nunes, 2001).

Quadro 2 – Taxas de crescimento anuais nos vários segmentos da CCOP (Euroconstruct, 2000).

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Manutenção e recuperação</b>	-	9,6	6,7	8,2	7,5	12,1	15,7
<b>Residencial</b>	12,0	8,8	11,0	8,0	2,0	-7,5	-10,0
<b>Engenharia Civil</b>	15,8	4,8	-1,0	4,5	7,5	14,5	15,0
<b>Não Residencial</b>	11,0	-0,1	-1,5	3,0	5,0	10,0	6,8

Nas décadas de 80 e 90, a banca tornou o financiamento privado dos diferentes segmentos do CCOP bastante atrativo pelas excelentes taxas de rentabilidade que estes negócios apresentavam numa conjuntura caracterizada pelo excesso de capitais privados remunerados com reduzidas taxas de retorno devido ao nível historicamente baixo das taxas de juro de curto, médio e de longo prazo. Por outro lado, o financiamento privado das obras e dos serviços públicos surge como uma solução causal para sustentar o investimento em infraestruturas, sem agravar o défice e sem aumentar os impostos. Assim, é possível concluir que o crescimento sustentado da indústria da construção em Portugal teve como base 3 pilares de financiamento distintos: a EU, o Estado português e a Banca (Baganha, et al., 2002).

#### 2.2.5. O EMPREGO NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

Em Portugal, o sector da CCOP teve um peso muito importante na estrutura do emprego na década de 90, tendo até sustentado o nível de emprego total do país (entre 8% e 12%). Este sector registou uma elevada dinâmica no período mencionado devido aos grandes investimentos estruturais realizado, nomeadamente a EXPO' 98 e a ponte Vasco da Gama. Em 1997 e 1998 registaram-se números positivos na área do emprego para este sector, que apresentava um crescimento positivo (INE, 1999). Em 1999, o sector empregava 540,900 pessoas o que em relação a 1995 representa um aumento de, aproximadamente, 59%. Entre 1999 e 2000, é possível verificar um novo aumento do emprego no sector (aumento de, aproximadamente, 10%), fixando-se o número de pessoas empregues em 593,500. O peso do sector da construção em termos de emprego total também conheceu uma alteração significativa, passando de 8.1%, em 1995, para 12.1% em 2000 (INE, 1999; Baganha, et al., 2002).

A partir de 2002, ano em que o emprego no sector da construção tinha um peso de 12,2% em relação ao emprego total, o peso do emprego no sector começou a decrescer atingindo os 9,1% em 2011 (Figura 4) e a tendência negativa manteve-se nos últimos 2 anos (INE, 2012; InCI, 2011).

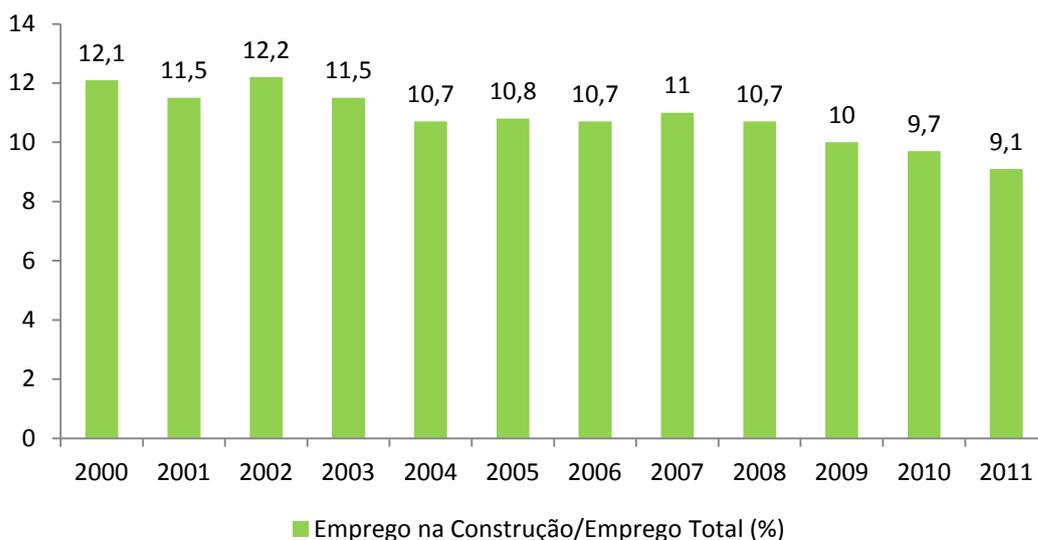


Figura 4 - Peso do emprego na construção em relação ao emprego total (Adaptado de INE, 2011).

## 2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO

### 2.3.1. DEFINIÇÃO E CONCEITOS

A definição de internacionalização não deve confundir-se com o conceito de globalização, pois o segundo tem como objetivo atenuar gradualmente as diferenças entre diversos mercados de forma a unificá-los. Assim, as empresas podem beneficiar de substanciais economias de escala ao poderem promover e expandir a sua estratégia característica a outros mercados (Dias, 2007).

A internacionalização de empresas surgiu tornando-se um fenómeno cada vez mais atual e relacionado com a globalização da economia (Freire, 1997). No entanto, visto a internacionalização depender da situação económica mundial, esta acarreta vantagens e desvantagens para qualquer empresa uma vez que apresenta ameaças decorrentes de uma má estratégia operacional (Meyer, 1996).

Neste contexto, torna-se crucial para os líderes empresariais desenvolver os seus negócios tendo em conta o pensamento estratégico na dimensão internacional. Desta forma, surge a necessidade de estabelecer políticas empresariais que permitam construir estratégias adequadas que permitam combater a concorrência (Freire, 1997).

### 2.3.2. O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

No processo de negócios entre vários países é possível encontrar diversas barreiras, tais como, idioma, contexto, relacionamentos interpessoais, expectativas dos consumidores, políticas administrativas, sistema económico, sistema político, quadro jurídico, quadro fiscal e distância geográfica. Estas barreiras podem ser englobadas e estudadas tendo em conta três análises: análise de risco económico, análise de risco político e análise de risco do país (Neto, 2010).

O envolvimento das empresas em mercados internacionais tem uma natureza bastante arriscada, pelo que depende de uma análise com alguma complexidade. Esta análise é indispensável para a decisão de internacionalização e está dividida em três fases: (1) identificação dos países que são mais favoráveis e

com menores fatores de risco; (2) seleção do projeto candidato dentro do país; (3) determinar dentro de uma oportunidade de projeto se a internacionalização é aceite ou não (Han, et al., 2009).

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

- Manter atualizada a informação obtida em experiências de empresas similares; ter especialistas qualificados, particularmente em trabalhos que necessitem conhecimentos tecnológico; possuir *know-how* e obter uma rede de contactos que possa oferecer informações importantes sobre diferentes projetos internacionais (esta expansão para um novo país vai ajudar a empresa a estabelecer redes de trabalho importantes, que vão ser úteis para futuras experiências 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 juro (estes fatores estão para lá do controlo das empresas, 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.

Para que uma empresa dê início ao processo de internacionalização deverá saber avaliar as suas capacidades e as condições dos potenciais projetos. Qualquer empresa que esteja a considerar uma expansão internacional deve, em primeiro lugar, avaliar as suas capacidades, de seguida deverá ponderar as ameaças e oportunidades que advêm da internacionalização (Gunhan e Arditi, 2005). 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 as empresas na expansão internacional (Ngowi, et al., 2005).

O ser humano tem mais dificuldade em fazer previsões quantitativas, face a previsões qualitativas. A lógica difusa (*fuzzy*) tem como base um modelo linguístico que permite a tradução de expressões verbais em numéricas, permitindo atribuir e quantificar cada critério (Nieto-Morote, et al., 2010). 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, et al., 2009). É através deste que Han e Diekmann (2001) propõem então um modelo de internacionalização, baseando-se em oportunidades de projeto. Este modelo é posteriormente completado por Gunhan e Arditi (2005) e Dikmen e Birgonul (2006) (Figura 5).

Segundo o estudo levado a cabo pela Deloitte/Aneop (2009) relativo à análise de processos de internacionalização passados e consequentes resultados, foram identificados os principais desafios no alcance de um processo de internacionalização de sucesso: competitividade e globalização do clima de negócios; nível de agressividade das políticas comerciais por parte de empresas mundiais; capacidade institucional; política económica nos países por parte das empresas concorrentes; custo de entrada e exposição ao risco; recrutamento de recursos humanos com o perfil indicado; dimensão crítica mínima do mercado interno; estruturação correta do negócio; controlo operacional, financeiro e de gestão; conhecimento dos produtos e técnicas construtivas locais; condições legais económicas, financeiras e culturais.

O instituto de desenvolvimento empresarial explica que as empresas têm uma lógica de proximidade nos seus investimentos externos. A proximidade mais importante é a de nível de desenvolvimento económico, a geográfica é a menos importante (IDE, 2009). O padrão de desenvolvimento seguido pelas empresas portuguesas tem como base a proximidade geográfica, linguística e histórica, o que pode significar alguma dificuldade em entrar em mercados com outros tipos de exigências, “a proximidade psíquica vale mais do que a física” (Simões, 1997). De acordo com um estudo de campo efetuado com 30 empresas portuguesas de diversos sectores, a maioria seleccionou os países com maior proximidade cultural e geográfica para se difundirem (Pais, 2002).

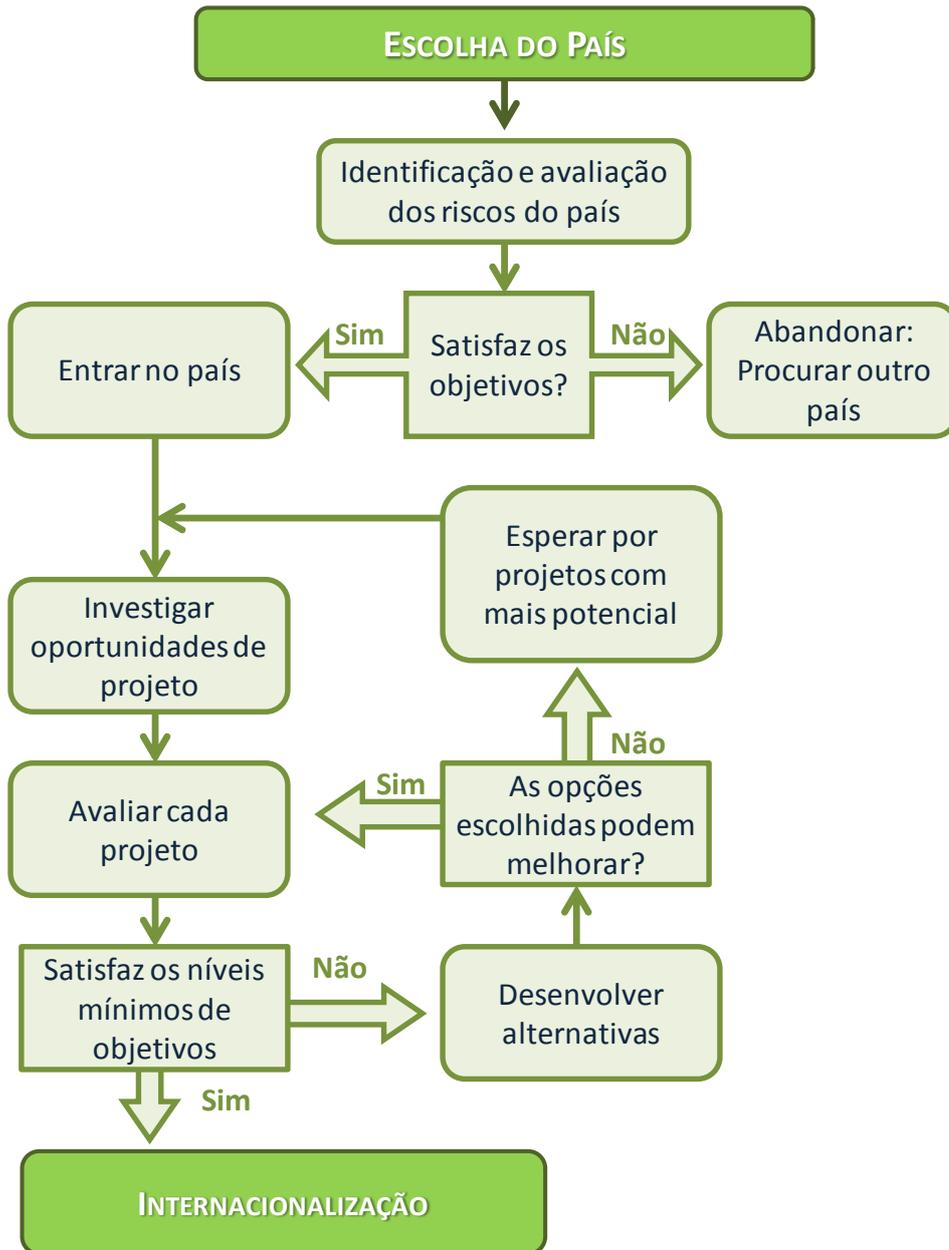


Figura 5 - Modelo de Internacionalização (Adaptado de Hans e Diekmann, 2001).

### 2.3.3. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Antes de dar início a uma explicação pormenorizada dos vários modelos de internacionalização, importa referir que estes não dizem respeito a uma única teoria explicativa de aceitação global, no entanto, verifica-se uma convergência uma vez que estes modelos têm na sua base a consciencialização e gestão de recursos próprios no sentido de aplicar da forma mais adequada possível o investimento internacional de modo a criar valor. Ao mesmo tempo, é importante salientar que estes modelos estão associados, na sua maioria, à estrutura de grandes empresas pelo que têm, muitas vezes, um contexto temporal e, por esse motivo, não correspondem à realidade observada nos processos de internacionalização atuais. No entanto, é importante abordar estas metodologias de forma a contextualizar os processos de internacionalização a nível teórico (Neto, 2010).

Neste contexto, identificam-se e apresentam-se, os principais modelos teóricos explicativos de internacionalização (Dias, 2007).

- **Teoria clássica do comércio internacional:** esta teoria é tida como marco a partir do qual foram realizados estudos relacionados com a internacionalização de empresas. A explicação da existência do comércio internacional é feito com base nas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países e os diferenciais nos preços resultariam das diversas condições de oferta e procura (Ricardo, 1817; Smith, 1776);
- **Teoria da Vantagem Competitiva:** este conceito de competitividade entre vários países é menos focado no preço e incluindo não só os fatores de produção básicos mas também as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência (Porter, 1990). Desta forma, defende que nenhum país é competitivo em todos os sectores e o sucesso de cada um depende da forma como as empresas de sectores interrelacionados se organizam e competem a nível global (Teixeira, et al., 2005);
- **Teoria do Ciclo de Vida do Produto:** o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se alterem ao longo do tempo. Assim, é possível definir três fases relativamente aos produtos a transacionar, sendo a primeira de teste e produção, a segunda caracterizava-se pela entrada dos países menos desenvolvidos no mesmo negócio e a terceira pela maturidade dos produtos (Onkvisit, 1983; Vemon, 1966);
- **Teoria do Comportamento e Gestão das Empresas:** alguns autores defendem que esta teoria relaciona o investimento internacional através do comportamento da empresa e da importância da gestão. A decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações (Aharoni, 1966). Para outros autores o investimento tende a efetuar-se em mercados cultural e geograficamente mais próximos, os quais são mais familiares aos gestores (reduzindo o seu risco na tomada de decisão) (Cyert e March, 1963).
- **Teoria das Imperfeições de Mercado:** a motivação das empresas na internacionalização resulta das vantagens para a própria empresa em explorar outros mercados e do desafio que advém do desconhecimento do país estrangeiro onde se decide realizar projetos com sucesso (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969).

### 2.3.4. MOTIVOS QUE LEVAM À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As motivações que levam às empresas a internacionalizar são muitas. Alguns autores apontam um conjunto de onze fatores (Neto, 2010). Estes fatores surgem em dois grupos diferentes: o das motivações proactivas, isto é, benefícios fiscais, vantagens em termos de lucros e tecnologias, informação exclusiva, o compromisso da gestão e as economias de escala; e o das motivações reativas,

como o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico, as pressões da concorrência e proximidade de clientes e portos de desembarque (Czinkota, et al., 1999).

Paralelamente, surge outra proposta mais abrangente e complementar que contempla as motivações reativas, proactivas e mistas, onde estas últimas se enquadram nas duas primeiras (Brito, 1999).

É importante, também, referir as razões que justificam a internacionalização de várias empresas sem historial internacional: sinergias em termos de estruturas de custos, redução de risco de negócio pela diversificação, colaboração com empresas e instituições públicas, domínio dos mercados, vantagens absolutas a nível de domínio de recursos e acima de tudo o aumento da sua faturação (Viana, 2005). Assim sendo, é possível separar estas seis razões em três grupos: as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento e os mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio (Viana, 2005).

As motivações para a internacionalização podem, deste modo, ser agrupadas, de forma sumária, em dois grandes grupos que se relacionam (Figura 6).



Figura 6 - reativas e proativas que levam à internacionalização (Adaptado de Lorga, 2000).

## 2.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

Construção internacional define-se pela execução de trabalhos num país por uma empresa residente noutro país. No entanto, esta definição é demasiado simples, pelo que pode conduzir a interpretações erradas (Mawhinney, 2001). Este tipo de construção distingue-se da Construção nacional em várias

áreas, sendo composta por uma combinação de capacidades de negociação e gestão onde estão envolvidos fatores de mobilidade de produção.

A globalização de mercados internacionais permite que empresas locais compitam internacionalmente. Porém, as decisões de internacionalização num novo país têm muitas incertezas associadas, não só as que surgem na Construção em geral, mas também ao nível dos projetos internacionais. As empresas devem ter a capacidade de reconhecer as suas próprias condições e se se encontra apta para realizar potenciais projetos em ambiente internacional. Este reconhecimento deve ser feito antes de se dar início ao processo de internacionalização. Long *et al.* (2004) reforçam a importância de existir uma monitorização e manutenção de um historial de experiências passadas (*Track Record*), definindo cinco principais fatores que recorrentemente são problemáticos: a incompetência de projetistas e construtores, a má estimativa e planeamento de obras, problemas sociais e tecnológicos, problemas relativos ao local de obra e a má aplicação de técnicas construtivas. Uma empresa que esteja a considerar uma expansão internacional deve, inicialmente, avaliar as suas capacidades relativas à Construção internacional, passando, de seguida, por uma análise ponderativa tendo em conta as ameaças e oportunidades que deste tipo de construção advêm (Gunhan e Ardhiti, 2005). Depois de concretizadas estas duas fases, a empresa deve analisar os riscos associados ao país em que pretende construir de forma a garantir as qualificações necessárias para operar no mesmo.

Os problemas de tomada de decisão são complexos e comuns numa infinidade de áreas. A procura de soluções para estes problemas vem de tempos remotos, tendo como apoio raciocínios dedutivos, a fim de validar e guiar as escolhas feitas pelo homem. 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 o fator chave na escolha de países emergentes como mercado a investir (Ngowi, et al., 2005).

#### 2.4.1. A ESCOLHA DE PAÍSES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2012), não existe um consenso entre as várias escolas de pensamento económico sobre a definição de desenvolvimento de um país. No entanto, é comum estabelecer o grau de desenvolvimento de um país através da comparação de estatísticas como o PIB *per capita*, expectativa de vida e grau de alfabetização. A ONU (UN, 2001) desenvolveu o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), um índice composto de vários parâmetros, que estabelece um indicador de desenvolvimento humano para os países onde os dados são disponíveis, sendo que os países em desenvolvimento possuem valores baixos para esses indicadores em relação aos valores obtidos pelos países considerados desenvolvidos. Os termos mais utilizados referentes ao desenvolvimento dos países são o termo LDC (Low Development Country), ou país menos desenvolvido e "países mais desenvolvidos economicamente", primeiro mundo ou países industrializados para o grupo de países desenvolvidos, ambos utilizados pela ONU. Existem alguns países que se encontram no limite dessas duas definições, do qual se nota o grupo conhecido como BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com eventual inclusão do México e da África do Sul. Esses países, apesar de serem industrializados e terem um grande peso económico no cenário global, falham na distribuição equitativa de receitas, fazendo com que haja pobreza e problemas estruturais. Em contrapartida, há países menos industrializados e de baixa projeção económica mundial, mas que conseguem manter um certo nível de bem-estar social. Esses países encontram-se principalmente no Leste Europeu e no Cone Sul (composta pelas zonas sul da América do Sul) (Bozyk, 2006). Desta forma, é possível definir países emergentes como:

- **Países emergentes de uma forma geral:** são países que estão a passar por um processo de globalização, abrindo as suas fronteiras ao fluxo internacional de comércio e investimentos. Consequentemente, tal país ou mercado torna-se um local onde os investimentos são vistos como alvos atrativos para investidores que procuram lucros e níveis produtividade mais altos (Bozyk, 2006).
- **Países emergentes economicamente:** são países cuja economia é forte ou muito forte, muitas vezes comparável com a de países do Primeiro Mundo, como é o caso do Brasil (UN, 2001).
- **Países emergentes socialmente:** são países com uma sociedade comparável com a dos países do Primeiro Mundo, contudo não têm ainda um impacto económico forte como os países emergentes economicamente, mas têm os sectores da educação, saúde e saneamento desenvolvidos. Estes países estão mais próximos dos países desenvolvidos do que os países emergentes economicamente, uma vez que os últimos têm grandes deficiências sociais (UN, 2001)

Pelo grande risco que se corre na Construção internacional apenas 19% das atuais “*top 400 contractors*” apostam em mercados emergentes, apesar da revista Engineering News-Record sublinhar as grandes oportunidades esperadas no sector da Construção nos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos (ENR, 2008).

#### 2.4.2. SECTOR DA CONSTRUÇÃO E O MERCADO INTERNACIONAL

Desde o início dos anos 80, foram lançados, em muitos países, programas de privatização relativamente vastos e profundos, que diminuíram as regulamentações públicas e rígidas que antes bloqueavam os mais variados sectores de atividade económica (Mawhinney 2001). No plano externo, numa base unilateral, multilateral ou de integração económica por grupos de países (União Europeia), têm sido eliminadas barreiras ao comércio, bem como removidos obstáculos ao movimento de capitais (Ngowi *et al.* 2005). Inclusive a circulação internacional de trabalhadores aumentou significativamente (Proverbs, et al., 1999), apesar dos entraves que ainda hoje existem. No que diz respeito à circulação de pessoa, a paisagem da economia mundial tem mudado de forma expressiva. A criação das normas ISO (Internacional Standards Organization) estabeleceu no mundo um guia de aprovação e aceitação de produtos ou serviços, permitindo assim a facilidade de comunicação no que diz respeito à qualidade. (Bozyk 2006)

O mercado da Construção representa neste momento uma grande fatia do volume de negócios produzido no mundo. De acordo com um estudo elaborado pela Deloitte/ANEOP (2009), o volume de negócios internacional representava em 2008 mais de 30% do volume de negócios das maiores 50 empresas da Europa, tendo-se esperado, segundo Hazelton (2009), um crescimento de 4.6% até 2011. A natureza e a direção da Construção internacional dependem da distribuição global da atividade de Construção, bem como da distribuição da riqueza (Han, *et al.* 2008). Na maior parte dos países, a sua economia é afetada por empresas de países industrializados, e mesmo quando dentro do próprio não existe uma economia favorável, a necessidade de crescimento das empresas pode ultrapassar fronteiras e estabelecer-se noutra país. Deste modo, todas as empresas devem planear a sua sobrevivência e o seu crescimento com base num mundo de competição global.

Com a constante mutação do mercado internacional, as empresas de Construção sentem a necessidade de desenvolver estratégias aprofundadas de análise da capacidade da concorrência e de ter uma capacidade de resposta às mudanças rápidas das condições de mercado. Na economia global nenhum mercado está seguro e as empresas encontram competição com empresas estrangeiras em qualquer

mercado internacional. Mesmo quando as empresas optam por não alargar o seu mercado ao nível internacional, estas acabam por ter competição estrangeira no seu próprio país (Gunhan e Arditì 2005).

Em Portugal, as empresas de construção, principalmente as de grande dimensão, têm conseguido, ao longo dos anos, promover empreitadas em mercados externos que apresentam grande crescimento. No entanto, nos últimos anos o número de pequenas e médias empresas (PME) a entrar no mercado internacional tem vindo a aumentar significativamente devido à necessidade crescente de obter novos projetos e novos mercados.



# 3

## ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO

### 3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A análise e gestão de risco são cruciais no bom desempenho de qualquer empresa. Estas são ainda mais importantes quando se trata de novos mercados em novos países. A internacionalização veio, desta forma, reforçar o papel da análise e gestão de risco nas empresas de qualquer sector.

Segundo o presidente do departamento britânico de gestão de risco Neil Lerner, “Apesar de não ser possível eliminar por completo o risco, podemos geri-lo. O custo de uma gestão de risco eficaz é mínimo quando comparado com o custo de o fazer de forma errada. Quando é feita de uma forma errado, é que realmente custa” (ENR 2008).

### 3.2. RISCO, ANÁLISE DE RISCO E GESTÃO DE RISCO

“Risco” refere-se à probabilidade condicional de ocorrência de um acontecimento específico (e.g., falha numa barragem, colapso de uma ponte, queda de um avião) combinado com alguma avaliação (e.g., uma perda ou avaria funcional) de consequências de um acontecimento (e.g., ferimentos, morte, perda de propriedade) (Kolluru et. al., 1996).

O risco é considerado como função de vários fatores, nomeadamente, da natureza do perigo, da possibilidade de contacto (potencial de exposição), da característica das populações expostas (recetores), da possibilidade de ocorrência, e da magnitude das exposições e consequências, bem como da existência de valores públicos (Kolluru et.al., 1996). O risco depende das incertezas dos projetos, nomeadamente a variabilidade da duração e os custos das atividades dos projetos (Tavares *et al.*, 1998).

A “Avaliação de Risco”, é o processo de estimativa de probabilidade de ocorrência de um determinado acontecimento e a provável magnitude de efeitos adversos (em termos de segurança, saúde, ecologia, ou economia) durante um determinado período de tempo (Kolluru et.al., 1996).

A “Análise de Risco” e “Avaliação de Risco”, são termos frequentemente utilizados como sinónimos, embora a análise de risco seja mais vasta incluindo os aspetos de gestão de risco (Kolluru et.al., 1996).

A “Gestão de Risco” tem como objetivo minimizar o eventual impacto negativo resultante da sua materialização, ao nível de uma empresa e dos seus *stakeholders*, bem como avaliar relações de

retorno – risco tendo em vista a aplicação de soluções de otimização do portefólio de negócios (EDP, 2013). Segundo Cooper e Chapman (1987), a gestão de risco é o estudo da tendência e da probabilidade de perdas e falhas num projeto internacional de Construção, e valoriza assim a importância de sistematizar meios para conseguir contrariar estes factos. Um sistema de gestão de risco visa identificar e quantificar todo o risco no qual o negócio ou projeto está exposto, para que possam ser tomadas medidas (Yng e Hoi, 2006). Zou *et al.* (2007) referem o sistema de gestão de risco como uma potencial solução em consequências de eventos ou atividades que possam vir a ser negativas ou prejudiciais.

### 3.2.1. A IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

A identificação do risco tem como principal objetivo encontrar os diversos tipos de risco e as suas origens em determinado mercado, agrupando esses riscos de forma a poder estabelecer relações entre eles (Bu-Qammaz *et al.*, 2009). 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 (Bu-Qammaz *et al.*, 2009).

Para além dos riscos ocorridos e associados a um projeto nacional, um projeto internacional soma os riscos associados ao país em desenvolvimento, como riscos políticos, económicos e culturais. Yng e Hoi (2006) estabelecem a identificação de risco em dois diferentes passos: o primeiro consiste na identificação e divisão do risco em natural e humano:

#### **Natural:**

- Meteorológico
- Geológico

#### **Humano:**

- Político: define-se através da interferência do governo local na conduta normal de negociações e inclui a guerra, a desordem civil e ações na indústria que afetem o progresso do projeto; incluem-se ainda as expropriações, atrasos nas aprovações, corrupção e mudanças nas leis.
- Económico: encontram-se relacionados com o fornecimento de materiais, fornecimento de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos, inflação, tarifas e impostos, políticas fiscais e taxas de câmbio.
- Financeiro: relevam a taxas de juro, créditos, fornecimento de capital, flutuação de mercado.
- Legal: está associado a contratos, cláusulas, regulamentações e códigos.
- Gestão: relativo à produtividade, garantia de qualidade, controlo de custos, gestão de recursos humanos, segurança, qualidade, defeitos na produtividade e competência.
- Técnico: inclui os erros de equipamento e sistemas, erros de projeto, colisões e acidentes, erro de acesso local e erro em nova tecnologia.
- Social: encontra-se relacionado com atos criminosos, problemas de integração e problemas religiosos.
- Cultural: ocorre por diferenças de religião e culturais; a cultura europeia é uma cultura de confronto, isto é, existe pouco respeito pela hierarquia e recorre-se frequentemente à argumentação sempre que surgem desentendimentos com culturas diferentes.

O segundo passo consiste na identificação do risco tendo como base os fatores *consequência, tipo e impacto*. Cooper e Chapman (1987) dividem a identificação do risco em 4 grupos: ambiente, indústria,

cliente e projeto. Zhi (1995) e Zou *et al.* (2007) identificam os riscos de uma forma semelhante, distinguindo:

- Nação/região: onde estão incluídos a situação política, económica e financeira, e o ambiente social;
- Indústria da Construção: onde estão incluídas a flutuação de mercado, leis e regulamentos, medidas standard e códigos, sistemas de contratação;
- Empresa: que compreende empregado/dono, arquiteto, mão-de-obra e subcontratação, materiais e equipamento, problemas internos; projeto, que considera os deficientes problemas físicos, atrasos não programados e derrapagens orçamentais.

Enquanto alguns autores descrevem os riscos gerais relativamente à Construção internacional, outros focam os seus estudos em riscos de áreas específicas, como o risco político (Adams 2008; Mahalingam e Taylor, 2004), diferenças culturais, de projetos internacionais (Chua *et al.*, 2003; Chan e Tse 2003; Pheng e Leong 2000) e risco relativos à regulamentação, contratação e diferenças nas regras construtivas (Walker e Johannes, 2003; Mahalingam e Taylor, 2004). Pheng e Leong (2000) e Chan e Tse (2003) apontam as considerações culturais como uma das áreas que mais pode afetar, de uma forma negativa, empresas que se internacionalizam. A diversidade cultural não pode de forma alguma ser ignorada, ou evitada. Um melhor entendimento no que diz respeito aos fatores culturais vai ajudar a reduzir e gerir conflitos que surgem em projetos de Construção internacional. Desta forma, é possível criar uma base de dados global, que permita às empresas consultar e compilar, os fatores de risco que são mais apropriadas a cada país.

### 3.2.2. A AVALIAÇÃO DO RISCO

Hillson e Hulett (2004) afirmam que o risco pode ser definido em duas dimensões: a incerteza (probabilidade de ocorrência) e o efeito (impacto), sendo que uma boa avaliação do risco envolve uma boa avaliação de ambas as dimensões.

Depois de identificar os diferentes modos de risco, estes são processados de forma a ser divididos em dois grupos diferentes, objetivos ou subjetivos. Depois de feita esta separação, os riscos identificados são analisados consoante o seu impacto no projeto (Zhi, 1995). A avaliação de riscos objetivos é, regra geral, feita através de probabilidades que têm como base a experimentação ou cálculos analíticos. A análise de riscos subjetivos, por outro lado, é qualitativa e baseada em conhecimentos e experiência. Os riscos subjetivos correspondem à maior parte dos riscos associados à Construção e esses são os mais difíceis de ser avaliados uma vez que a eles está associada uma grande incerteza (Proverbs *et al.*, 1999). O desempenho de um projeto está dependente de acontecimentos que possam pôr em causa o projeto e os riscos do projeto, a probabilidade é a forma de medir esses riscos (Tavares *et al.*, 1998).

Antes de começar a avaliar o risco, é necessário começar por identificar os fatores de risco e quantificar o impacto desses fatores no sucesso do projeto (Akintoye e MacLeod, 1997). Segundo Dikmen e Birgonul (2006), a avaliação do risco em projetos internacionais é uma tarefa bastante complicada devido à sensibilidade relativa aos riscos de cada país e do projeto em si. Quem toma as decisões tem bastante dificuldade em pesar a relação oportunidade *versus* risco, sendo que as oportunidades podem ser medidas segundo o que se espera do desempenho de um projeto.

Zhi (1995) acrescenta que uma gestão eficiente dos riscos pode ajudar a entender não apenas os tipos de riscos a que estamos expostos, mas também como controlar esses riscos nas diferentes fases de um projeto. O controlo sobre um projeto implica que cada projeto deve responder a objetivos, estes devem focar perspetivas extremamente importantes como a duração, custos, benefícios, recursos consumidos

e a qualidade dos resultados. Assim a dificuldade está em construir um modelo que seja adequado ao projeto, ao mercado e ao nível de risco de um país *versus* oportunidades (Akintoye e MacLeod, 1997). Os modelos geralmente utilizados na análise de risco de projetos de Construção são os probabilísticos, permitindo opiniões subjetivas sobre incertezas associadas a riscos. As empresas devem então ser capazes de avaliar de modo sistemático os riscos e o impacto no projeto, antes de fazer propostas. Zhi (1995) acrescenta, assim, uma forma de avaliar o risco a partir de uma equação:

$$\text{Avaliação[Risco]} = P[\text{Acontecimento}] \times P[\text{Impacto}] \quad (1)$$

Este método foi seguido por Adams (2008), que afirma que este método é simples e eficaz na avaliação de projetos de Construção, mas que obriga a bastante experiência e domínio. Enquanto o impacto consegue ser quantificado e avaliado de uma forma relativamente assertiva, a probabilidade é normalmente menos clara e os riscos serão sempre únicos de cada projeto (Hillson e Hulett, 2004). Desta forma, torna-se difícil encontrar dados relevantes para o cálculo de probabilidades (Zhi, 1995). É proposta então uma avaliação dos fatores segundo o índice de importância relativa, utilizando este índice de forma a ordenar os riscos identificados face à sua importância (Jamil e Khan, 2008; Bu-Qammaz *et al.*, 2009)

Entre as várias ferramentas para fazer uma correta gestão de incertezas e riscos, é possível distinguir no Quadro 3 as mais utilizadas, indicando as respetivas vantagens e desvantagens.

Quadro 3 – Ferramentas de avaliação de riscos (Adaptado de Han e Diekmann, 2001).

Ferramentas	Vantagens	Desvantagens
<b>Análise Intuitiva</b>	Aplicável a situações simples	Facilmente influenciado pela incerteza
<b>Abordagem Estatística</b>	Utilizado para incorporar dados históricos na análise	Grande esforço na recolha de dados
<b>Decisão em Árvore</b>	Utilizado para calcular correlações entre decisões e variáveis sequenciais	Complexidade na correlação das variáveis
<b>Simulação</b>	Lida com o risco, utilizando iterações	Necessita de um modelo matemático
<b>Métodos analíticos</b>	Bastante utilizado sobre várias condições pois pode desenvolver uma avaliação quantitativa, facilmente interpretável	Dificuldade de aplicação se existir um número elevado de variáveis
<b>Diagramas de Influência</b>	Bom na relação entre probabilidades e as variáveis	Necessita de uma rerepresentação das relações
<b>Redes Neurais</b>	Superior na capacidade de lidar com um número elevado de dados	Necessita de uma grande quantidade de dados

Para avaliar o risco na construção internacional podem ser utilizados vários critérios. Por isso, é necessário organizar esta avaliação segundo uma estrutura analítica, baseada em diversos critérios

(Zhi, 1995). Em 2000 foi desenvolvido um trabalho sobre a classificação de risco da construção internacional, por Hastak e Shaked, utilizando o *analytic hierarchy process* (AHP). Este método foi criado por Saaty em 1980 (Zhi, 1995) e tem como objetivo quantificar a classificação de risco. O Método de Análise Hierárquica é um método multi-critério. Este tipo de problemas de decisão envolve, geralmente, a escolha de um número finito de alternativas baseadas num conjunto de critérios selecionados (Jordão e Pereira, 2006). O AHP é um método simples e confiável que permite a utilização de dados qualitativos e/ou quantitativos mensuráveis, sendo estes tangíveis ou intangíveis, na análise de critérios (Gama, 2011). Outra vantagem notável deste método é o facto de poder ser definida a magnitude dos riscos como função da sua probabilidade e impacto (Dikmen e Birgonul, 2006). Segundo Zhi (1995) este método tem sido usado na indústria da Construção com enorme sucesso, pois os fatores de risco na Construção são muitos, particularmente em grandes projetos e a capacidade do ser humano processar vários fatores ao mesmo tempo é limitado. Posto isto, é necessário dividir os riscos em pequenos grupos, para que os profissionais da empresa possam avaliar os fatores passo a passo e combiná-los de forma a obter uma avaliação correta dos diferentes projetos (Gama, 2011).

### 3.2.3. A GESTÃO DO RISCO

A ideia que a gestão do risco deve ser uma parte integrante da gestão de um projeto é, nos dias de hoje, essencial para qualquer organização. Esta é reconhecida pelas principais instituições de gestão de projetos como o PMI (Project Management Institute), o IPMA (International Project Management Association) e AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos) (Bu-Qammar *et al.* 2009). As formas de análise de risco mais utilizadas por gestores de projeto são: O PRAM (Project Risk Analysis and Management), desenvolvido por (Chapman e Ward 1997), que foi o primeiro processo de compreensão do risco; RAMP (Risk Analysis and Management for Projects) desenvolvido pela ICE (Institution of Civil Engineers), semelhante ao PRAM, mas com especial foco na análise de risco na Construção; PMBOK-2000 (Project Management Body of Knowledge), um método mais generalista, desenvolvido por profissionais norte-americanos (Cano e Cruz, 2002).

O modelo PUMA (Project Uncertainty Management), proposto por Cano e Cruz (2002), distingue as três fases de análise de um projeto. A primeira fase está dividida em 4 etapas: perceção das necessidades da empresa, estudo do projeto, análise da metodologia aplicável, escolha da equipa responsável. A segunda consiste na avaliação e define 5 passos: a identificação de fatores de risco, execução do modelo, 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 e última fase é a manutenção, onde se equilibram os resultados obtidos, e finalmente a aprendizagem. Nesta fase são ponderados os resultados obtidos mantendo o conhecimento atualizado (*Track Record*) (Gama, 2011).

O risco num projeto de Construção pode derivar de duas fontes: riscos externos (ambientais) e riscos internos, isto é, incertezas associadas ao projeto em si. Os projetos de Construção internacional têm contudo uma maior incerteza, especialmente em termos de riscos externos, pela larga escala dos projetos e todos os fatores internacionais associados (Zhi, 1995). Deve então considerar-se sempre a realidade dos mercados onde se pretende entrar ou consolidar a presença, contemplando a análise detalhada das várias fases fundamentais, de forma a assegurar a sua rentabilidade (Gunhan e Arditi, 2005). Assim, é possível definir 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 Socioculturais:** Língua; Postura dos clientes; Barreiras culturais; Desenvolvimento Humano.
- **Aspetos Económicos:** Entidades económicas; Empregabilidade; Sistema de impostos; Risco económico; Nível salarial.
- **Infraestruturas e Suporte:** Transportes/plataformas logísticas; Utilities; Telecomunicações; Banca e seguros; Media.

Tanto as oportunidades como as ameaças envolvem incertezas que podem afetar objetivos mas podem também ser geridas num mesmo processo, trazendo grandes vantagens na gestão de projetos (Hillson e Hulett, 2004).

Uma abordagem muito comum à gestão de risco tem, segundo Zhi (1995) e Akintoye e MacLeod (1997) diferentes etapas: identificação do risco; classificação do risco; avaliação do risco; resposta ao risco. Na primeira etapa, os riscos devem ser agrupados com algum tipo de critério, de forma a clarificar as relações entre eles; na segunda etapa, deve proceder-se à identificação dos riscos; na terceira etapa é avaliado o efeito desses riscos e, finalmente, na quarta etapa é elaborada uma resposta ao risco de forma a reduzir e controlar os riscos.

Como já foi dito anteriormente, Han (2001) distingue uma lista de etapas base para a avaliação de um projecto internacional. Nieto-Morote e 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 de construção. Utilizando estas etapas base, Han *et al.* (2008) criaram o sistema apresentado na Figura 7, pelo qual um candidato ao projeto deve passar de forma a elaborar uma eficaz gestão de risco.



Figura 7 - Sistema de gestão de risco (Adaptado de Han, et al., 2008).

Cada vez mais, a gestão de risco está a tornar-se numa ferramenta abrangente, que contempla diversas áreas, especialmente na Construção. Han *et al.* (2008) criaram um sistema Web de avaliação de riscos onde qualquer entidade, em qualquer parte do mundo, pode aceder e avaliar os potenciais riscos que decorrem de uma internacionalização (ver <http://rms.icak.or.kr/>), criando uma base de dados que responde às seguintes perguntas (Gama, 2011):

- Que projetos são mais favoráveis, ou têm menos risco?
- Será o projeto em estudo lucrativo?
- Será possível melhorar as condições de projeto de forma a otimizar a estratégia de negociação e orçamentação?
- Que variáveis de risco são mais importantes durante a fase de Construção e como é que o nível de risco inicial pode ser controlado e monitorizado durante o projeto?

De facto, existem algumas falhas no presente conhecimento da indústria portuguesa de construção sobre a análise de risco. Estas falhas traduzem-se num um deficiente conhecimento da definição de risco, falta de uma *check list* genérica para riscos em projetos internacionais e falta de procedimentos sistemáticos para quantificar tanto o risco como as oportunidades de projetos internacionais, e podem trazer consequências na gestão de um projeto internacional (Deloitte/ANEOP 2009). A maior parte das empresas, elege a contenção de custos para justificar a análise geral, em vez de uma análise individual dos riscos (Adams, 2008).

De forma a simplificar a avaliação de risco nos diferentes países, foram criadas entidades responsáveis pela localização e avaliação do risco global. Algumas dessas entidades são a “Overseas Business Report (OBR)”, “Overseas Political Insurance Corporation information (OPIC)” e “Standard & Poor’s Sovereign Rating Service (S & P)”. Com o recurso a estas entidades é possível dar às empresas uma primeira visão sobre o risco global de cada país (Gama, 2011).

### 3.3. MODELO DE GESTÃO DE RISCO

Como já foi dito, a execução de qualquer projeto tem riscos associados. Estes riscos são ainda maiores quando o projeto é executado em território internacional. Por isso, as empresas criam e executam metodologias de gestão de risco.

Como abordagem estruturada e sistematizada, a gestão de risco está integrada com o processo de planeamento estratégico e gestão operacional das empresas. Assim, uma gestão de risco eficaz depende do compromisso da própria empresa que deve identificar riscos, reporta-los e implementar medidas e comportamentos que mitiguem os mesmos (Figura 8).

A metodologia de gestão de riscos formaliza os procedimentos e responsabilidades adequadas a uma gestão alinhada com a estratégia e nível de exposição e tolerância ao risco definidos para uma dada empresa. Através desta ferramenta é possível identificar (Portugal Telecom, 2013):

- Os intervenientes pela avaliação e aprovação dos riscos e fatores de risco que afetam os negócios de uma empresa;
- Os responsáveis pela gestão dos riscos identificados e a forma como esses riscos deverão ser analisados e mitigados;
- Os processos necessários para monitorizar as ações de mitigação de cada risco, consoante a estratégia de gestão de risco adotada pela Comissão Executiva e supervisionada pela Comissão de Auditoria;

- Os processos de divulgação e reporte da informação resultante do processo de gestão de riscos.



Figura 8- - Metodologia Integrada da Gestão de Riscos (Adaptado de Portugal Telecom, 2013).

Os modelos de gestão de risco têm como objetivo dividir o processo de internacionalização e a escolha de projetos em fases. Estas fases são analisadas individualmente para que, desta forma, seja possível identificar os riscos inerentes com alguma antecedência de forma a encontrar soluções e alternativas aos mesmos (Entrevista a uma das empresas, 2013).

Antes de começar qualquer processo de internacionalização, é possível identificar alguns riscos aos quais as empresas do sector da construção estão expostas durante as várias fases de um projeto (Entrevista a uma das empresas, 2013):

- Diversidade:** riscos decorrentes da diversidade de negócios e geografias;
- Controlo de Recursos:** riscos decorrentes da variabilidade e controlo dos recursos (estes podem ser humanos, materiais, burocráticos, etc.);
- Orçamentação:** riscos que resultam de erros nos pressupostos e/ou cálculos base de um orçamento para uma obra;
- Execução:** riscos com impacto na construção da obra, como as condições climatéricas, acidentes de trabalho e problemas com o equipamento ou materiais;
- Gestão Contratual:** má gestão da obra, onde se inserem as subcontratações, o planeamento da obra, os materiais necessários, entre outros;
- Gestão de tempo:** cumprimento de prazos, atrasos por mobilização tardia, deficiente gestão de stocks, atrasos dos subempreiteiros, entre outros;
- Impactos Sociais e Ambientais: riscos associados a impactos ambientais e danos que a obra pode causar na população local;
- Legais:** riscos relativos à dificuldade de obtenção de licenças e autorizações;
- Fator ‘Novidade’**

“Riscos e oportunidades ocorrem constantemente durante a execução dos projetos. A análise, identificação e mitigação dos mesmos é o que distingue uma boa de uma má gestão. Só assim se potencia o alcance dos objetivos definidos e a melhoria dos resultados da organização.”

Excerto de uma das entrevistas realizadas durante o estudo, 2013

A figura 9 mostra esquematicamente as diferentes fases de um modelo de gestão de risco e as tarefas realizadas em cada uma das fases.



Figura 9 - Fases de um Modelo de Gestão de Risco (Adaptado de entrevista a uma das empresas, 2013).

### Desenvolvimento de Mercados

Sempre que é identificada uma oportunidade de mercado num novo país, província ou região, quer do mercado nacional, quer do internacional, é necessário seguir um conjunto de procedimentos que permitam avaliar esse mercado (Entrevista a uma das empresas, 2013).

Dentro do desenvolvimento de mercado, é possível identificar duas tarefas principais: o desenvolvimento de negócios e a monitorização do mercado. Para cada uma destas tarefas é possível enumerar algumas funções a desempenhar (Entrevista a uma das empresas, 2013).

- **Desenvolvimento de negócios:** é nesta fase que são elaborados os documentos de análise de risco.
  - Registo de oportunidade de mercado pelo responsável da oportunidade
  - Início da elaboração de um *dossier* “Análise de Mercado”

- Apreciação do risco
- Elaboração do plano de atividade e investimento
- Controlo da atividade desenvolvida

Na Figura 10 é apresentado um fluxograma do processo de desenvolvimento de negócios/Prospecção Comercial e as suas principais fases.

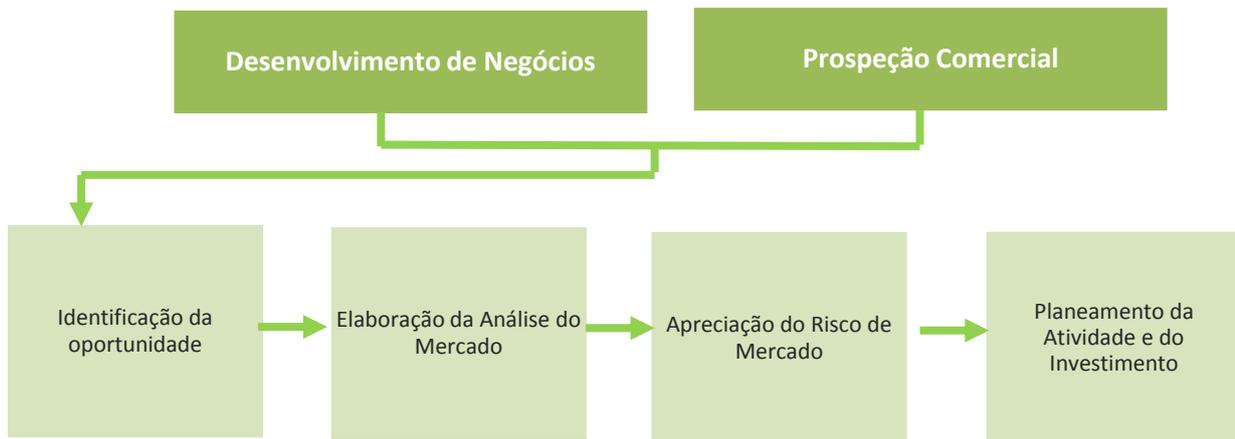


Figura 10- Fluxograma do Processo de Desenvolvimentos de mercados (Adaptado de entrevista a uma das empresas).

- **Monitorização do mercado:** aqui é feita a atualização dos documentos de análise de risco sempre que tal seja justificável.

### Desenvolvimento de Propostas

Sempre que é identificada uma oportunidade de negócio, quer seja no mercado nacional ou internacional, é necessário seguir um conjunto de procedimentos que auxiliem na decisão de avançar ou não com o projeto (Entrevista a uma das empresas, 2013). Na Figura 11 é apresentado um fluxograma do processo de desenvolvimento de propostas.

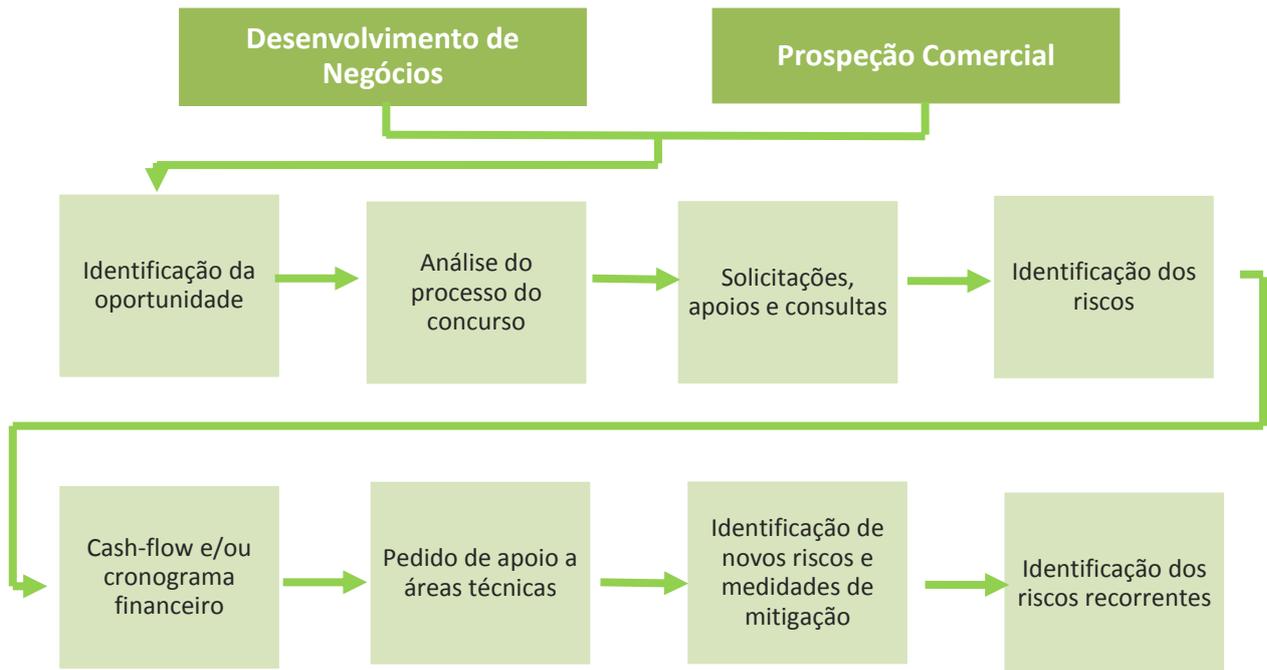


Figura 11 – Fluxograma do processo de desenvolvimento de propostas (Adaptado de entrevista a uma das empresas).

### Realização de Projetos

A fase de Realização de Projetos pode ser dividida em três atividades cruciais: o plano de gestão de risco, a monitorização dos projetos e o encerramento de projetos.

- **Plano de Gestão de Riscos:** consiste na elaboração de um documento quando solicitado pelo cliente na fase de realização dos projetos;
- **Monitorização dos Projetos**
  - Elaboração de uma *check list* e possível revisão/atualização da análise de risco feita anteriormente
  - Recolha de informação que permita realizar um registo de indicadores de desempenho económico, com vista a acompanhar o desenvolvimento económico da obra; e o registo dos indicadores de desempenho contratual
- **Encerramento de Projetos**
  - Encerramento da empreitada com respetivo relatório de contas
  - Emissão de um relatório com os fatores de sucesso e as falhas ocorridas durante todo o projeto para ser consultado num projeto futuro

Na Figura 12 é apresentado o fluxograma síntese da fase de realização de projeto.

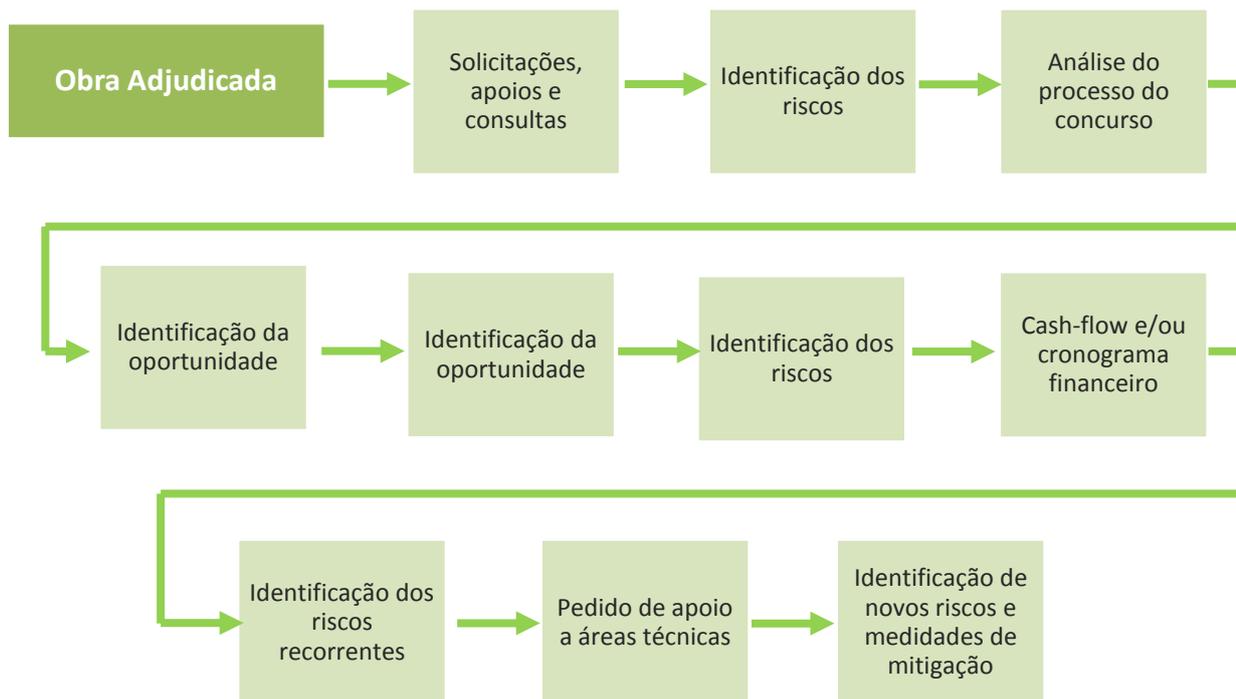


Figura 12 - Fluxograma do processo de realização do projeto (Adaptado de entrevista a uma das empresas).

### 3.4. ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS: PARCERIAS

Como foi explicado anteriormente, existem inúmeros riscos associados à entrada de empresas do sector da construção em novos mercados, nomeadamente em mercados internacionais. De forma a contrariar estes riscos, surgiu a necessidade de criar estratégias que ajudassem a combater os mesmos. Posto isto, o conceito de vantagem estratégica tem sido bastante discutido nos últimos anos (Gama, 2011). Paralelamente, o desenvolvimento dos *Free trade blocks*, a *Asian Pacific Economy Corporation* (APEC), ou a *North America Free Trade Agreement* (NAFTA) e a União Europeia (E.U.) incentivaram à formação de parcerias e/ou à abertura de empresas satélite em novos países (Han e Diekmann 2001). Outra das estratégias geralmente aplicada é a de aquisição de empresas existentes, de forma ganhar acesso a clientes ou equilibrar e ultrapassar barreiras relativas à cultura, etnia e outras características importantes. Esta última abordagem é, de facto, válida na criação de uma presença local ou regional, mas é dispendiosa e altamente arriscada, por operar em ambientes desconhecidos (Gama, 2011). A melhor forma, segundo Walker e Johannes (2003), de responder aos potenciais riscos, seria formar uma *joint-venture*, ou parcerias, com empresas locais e absorver a cultura local e organizacional.

Parceria é uma associação de empresas que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos para explorar determinados negócios. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término (Ozorhon *et al.* 2007). Segundo Sousa (2008) é possível distinguir *equity joint ventures* e *non equity joint-venture*, podendo chamar consórcio (*non equity joint venture*) ao que não é dotado de personalidade jurídica, e ACE (*equity joint venture*) ao dotado de personalidade jurídica. As parcerias são bastante complexas e difíceis de gerir, pois envolvem duas ou mais entidades diferentes, com objetivos e estratégias competitivas (Ozorhon *et al.*, 2007). Uma vez que cada projeto é único, os fatores específicos do projeto são muito importantes para o sucesso de uma parceria.

Existe um grande número de vantagens em realizar uma parceria, entre elas, inclui-se o acesso ao mercado local, alargamento das áreas de influência da empresa em termos de tamanho e objetivos, maior experiência, capacidade de escolha de trabalhadores em vez de recrutamento num mercado externo, acesso a várias áreas do mundo sem correr todos os riscos que daí resultam, e ganhar a capacidade de gerir várias frentes internacionais (Gama, 2011). Por outro lado, apesar das inúmeras vantagens associadas às parcerias numa experiência de internacionalização, a adaptação não é simples e gerir as parcerias internacionais é uma tarefa com alguma dificuldade (Boateng e Glaister, 2002).

Ao procurar uma parceria, as empresas devem preocupar-se com o impacto que esta tem no país anfitrião e devem ser ponderados uma vez que é importante avaliar as capacidades técnicas e organizacionais da parceria para que estas sejam semelhantes à estrutura da própria estrutura da empresa, compartilhando objetivos e motivações. Como já foi referido anteriormente, quando uma empresa de construção internacional entra num novo mercado, está sujeita a uma grande incerteza. Esta incerteza é causada por riscos políticos, económicos, estruturais, ambientais, de mercado, de produção e sociais (Gama, 2011). Destes riscos, consideram-se mais importantes os que podem ser amenizados através de uma parceria, ou seja, os riscos políticos, uma vez que estes condicionam a operacionalidade da empresa, como as importações, leis e regulamentação; e a macroeconomia, inflação, flutuação da moeda, taxas e impostos (Ozorhon *et al.*, 2007). A força do sistema legal do país anfitrião e a qualidade das relações entre empresas parceiras e o governo local são aspetos muito importantes para a formação e operacionalidade de uma *joint-venture*, já que é o sistema legal que resolve os conflitos e disputas relacionado com os contractos. Estas parcerias são mais lucrativas quando formadas com os governos dos países anfitriões comparativamente às que são formadas com sectores privados (Boateng e Glaister, 2002).

A definição de que os clientes apenas procuram projetos únicos, onde são cumpridos orçamentos e prazos a uma qualidade média está a acabar (Egemen e Mohamed, 2006). Alguns estudos sugerem que pode haver grandes benefícios de uma segmentação de mercado, com uma vontade cada vez maior da parte dos clientes de voltarem a trabalhar com a mesma empresa de Construção, se ficarem totalmente satisfeitos. Logo, a capacidade de construir e manter relações, utilizando ferramentas e estratégias de marketing, pode ser um fator chave para se evidenciarem num mercado competitivo (Martins, 2010).



# 4

## CASO DE ESTUDO

### 4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De forma a concretizar os objetivos propostos no início desta dissertação, decidiu-se investigar a realidade do mercado nacional na IC. Para isso, surgiu a necessidade de ter um contacto direto com algumas das empresas do sector da construção portuguesas, para que estas pudessem esclarecer os fatores mais importantes na tomada de decisão da internacionalização e os respetivos riscos inerentes aos mercados externos. Desta forma, foi realizado um inquérito com o intuito de entrevistar colaboradores das empresas do sector, dividindo-o em construtoras e consultoras de engenharia civil.

### 4.2. ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO E UNIVERSO DE ESTUDO

Como se pretende saber a realidade das empresas da IC em Portugal, foram escolhidas algumas empresas tendo em conta a sua representatividade a nível nacional. Assim, foram contactadas dezassete empresas, das quais oito construtoras e nove consultoras de engenharia civil, a pedir a colaboração das mesmas para o estudo desta dissertação. Com o intuito de obter respostas mais concretas e corretas, sem correr o risco de interpretações erradas do inquérito, decidiu-se realizar entrevistas pessoais a profissionais com cargos relacionados com a área internacional. Desta forma, seria possível obter respostas a perguntas que não estão indicadas no inquérito, resultantes no decorrer da entrevista.

Relativamente ao inquérito (Anexo 1), este foi realizado tendo como base uma revisão bibliográfica, este encontra-se dividido em três secções diferentes: na primeira é feito o perfil da empresa, identificando as suas características gerais; na segunda é indicado o processo de internacionalização; por fim, na terceira secção aborda a análise e gestão de risco em si, identificando alguns dos fatores mais importantes. É também importante referir que foi feita uma página de rosto que tem como função explicar os objetivos do inquérito e indicar a confidencialidade do mesmo.

As empresas foram contactadas maioritariamente através de correio eletrónico, no qual eram explicados os objetivos, metodologia e duração esperada da entrevista. Estes correios eletrónicos começaram a ser enviados em Maio e a primeira entrevista foi realizada na segunda semana do referido mês. A sétima, e última, entrevista foi realizada na primeira semana de junho.

Inicialmente foram contactadas 9 empresas, das quais apenas 4 responderam e realizaram a entrevista. Numa fase posterior, uma vez que não se obteve resposta das outras empresas, foi enviado uma segunda mensagem de correio eletrónico a mais 8 empresas, das quais 5 responderam. No entanto,

apenas foram realizados mais 3 entrevistas, uma vez que as outras duas não responderam ao pedido de agendamento da entrevista. Assim, foram realizadas na totalidade sete entrevistas, duas das quais foram a construtoras, de classe 9, e as outras quatro a consultoras de engenharia civil.

Depois de realizadas as primeiras três entrevistas, surgiu a necessidade de alterar algumas questões do inquérito. Assim, a pergunta 2.2 foi eliminada, uma vez que tinha interpretações ambíguas e as respostas eram repetidas nas alíneas seguintes. Os quadros das perguntas 2.3 e 2.4 (que na segunda versão passam a 2.2 e 2.3) foram eliminados uma vez que as respostas dadas pelos entrevistadores não se enquadravam no formato dos quadros. Finalmente, a pergunta 2.6 (que na segunda versão passou a 2.5) foi alterada, de forma a ser mais apropriada ao tipo de resposta dada pelos entrevistados.

Algumas destas alterações foram sugeridas pelos próprios entrevistados e outras foram feitas devido à falta de clareza de algumas questões. A versão final do inquérito encontra-se no Anexo 2 desta dissertação.

### 4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

De forma a fazer uma análise da gestão de risco feita pelas empresas da IC na internacionalização, é importante saber o perfil da empresa. Assim, é possível encontrar semelhanças e divergências entre os vários perfis analisados.

##### 4.3.1.1. Perfil de atividade da empresa

Como já foi dito anteriormente, das empresas entrevistadas, 2 eram construtoras e 5 consultoras. Estas empresas são especializadas em diversas áreas de atividade, sendo algumas, como é o caso do projeto, com 7 respostas, mais comuns e outras menos comuns, como é o caso da fiscalização, com apenas 4 respostas. A gestão de empreendimentos e infraestruturas são também áreas de atividade comuns nas empresas. Na opção ‘Outra’, as construtoras disseram que a construção de todo o tipo é a principal atividade de ambas empresas. Na Figura 13 é possível observar as diferentes áreas de trabalho de cada uma das empresas.

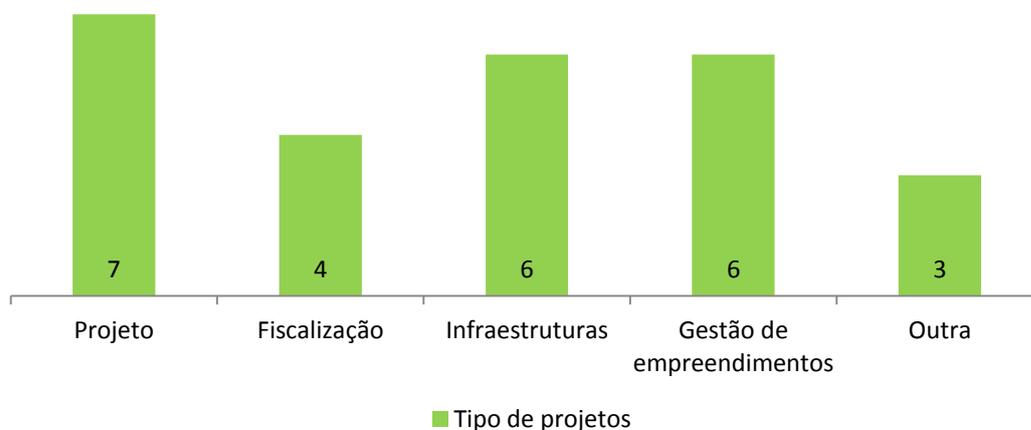


Figura 13 – Áreas de atividade das empresas.

#### 4.3.1.2. Número de anos de atividade da empresa

O leque de empresas entrevistadas vai desde um único ano de atividade até aos 95 anos de atividade no sector da construção. No entanto, quatro das empresas entrevistadas têm mais de 25 anos de experiência enquanto apenas uma tem menos de 10. Desta forma, é possível afirmar que há um universo de inquiridos experientes. Na Figura 14 é possível ver a distribuição do número de anos de atividade da empresa em três grupos etários.



Figura 14 – Número de anos de atividade das empresas.

#### 4.3.1.3. Atividade da empresa em mercados internacionais

- **Número de anos de atividade em mercados internacionais**

De forma a entender se existe uma relação entre o que foi dito no Capítulo 1 e a realidade das empresas, foi inquirido o número de anos de atividade em mercados internacionais. Assim, foi possível verificar que mais de metade das empresas (4) deu entrada em mercados internacionais nos últimos 5 a 10 anos e, em segundo lugar, encontram-se as empresas cuja entrada em mercados internacionais começou há mais de 10 anos. É também importante referir que ambas as construtoras entrevistadas responderam que têm atividade em mercados internacionais há mais de dez anos, com quarenta e trinta e quatro anos respetivamente.

Estes números confirmam a tendência das empresas relacionada com o contraciclo vivido pelo sector da construção. Paralelamente, estes números mostram uma grande experiência relativamente à internacionalização por parte das empresas inquiridas.

Na Figura 15 é possível observar os resultados obtidos nas entrevistas.



Figura 15 – Número de anos de atividade da empresa em mercados internacionais.

- **Existência de departamento destinado à internacionalização dentro das empresas**

De forma a perceber como as empresas lidam com a internacionalização e qual a preparação interna que têm para entrar em novos mercados fora de Portugal, questionou-se às empresas sobre a existência de um departamento exclusivo a projetos internacionais. Na Figura 16 é possível observar que 5 das empresas inquiridas afirma ter um departamento dedicado à internacionalização na sua empresa. No entanto, estes departamentos não são exclusivos à internacionalização. O que se verifica é a existência de departamentos destinados à área comercial da empresa ou à análise de risco em projetos aos quais pertencem os projetos internacionais.

Tendo em conta a importância que a internacionalização tem, nos dias de hoje, nas empresas portuguesas, seria de esperar que fizesse parte da estrutura organizativa das mesmas um departamento dedicado exclusivamente à internacionalização. A existência deste tipo de departamento indica a complexidade da atividade da empresa, uma vez que a internacionalização das empresas deve ser analisada com cuidado e de forma personalizada, isto é, devem ser analisados os diferentes países e projetos isoladamente.

Através das empresas que responderam que não tinham um departamento destinado à internacionalização (2 das 7) é possível perceber como a internacionalização tem um grande peso na responsabilidade da administração de algumas empresas. Mais uma vez, a complexidade do processo de internacionalização parece indicar que este processo deverá ter uma delegação própria dentro da empresa.

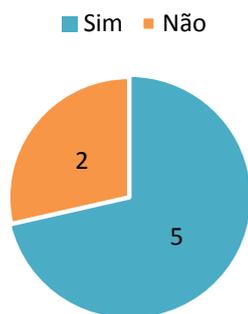


Figura 16 – Existência de departamento destinado à internacionalização nas empresas.

- **Países escolhidos pelas empresas**

As empresas foram questionadas acerca dos países nos quais trabalham e foi-lhe pedido que os ordenassem segundo o valor total de faturação anual nos mesmos. Ao analisar as respostas dadas, é possível evidenciar que os países escolhidos pelas empresas portuguesas, apesar de serem muitos e geograficamente distantes, têm alguns pontos comuns.

De forma a analisar da forma mais correta possível as respostas dos entrevistados, foi calculada uma média ponderada da importância de cada um dos países, segundo a frequência com que eram indicados e a faturação anual de cada um deles. Posteriormente, foram separados os resultados obtidos pelas construtoras dos resultados obtidos pelas consultoras, com o objetivo de detetar possíveis diferenças e semelhanças. O resultado obtido pode ser observado nos Quadros 4, 5 e 6. Paralelamente, foi criada a Figura 17, onde é possível ver a distribuição dos países escolhidos pelas empresas portuguesas para entrar em mercados internacionais por ordem de importância, onde os mais importantes se encontram a cor mais escura e os menos importantes a cor mais clara.

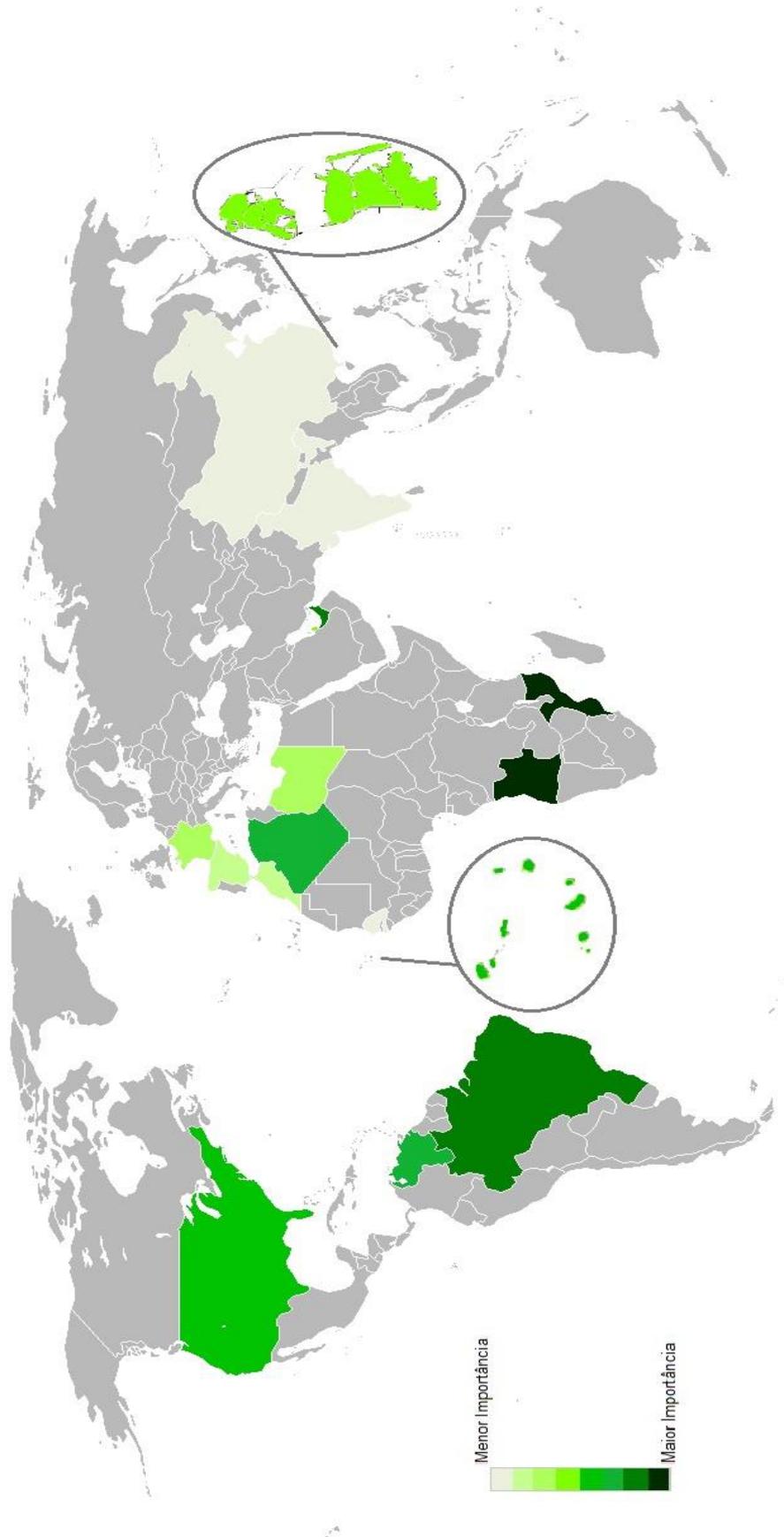


Figura 17 – Países escolhidos pelas empresas por ordem de importância.

Quadro 4- Lista de países selecionados pelas empresas segundo a ordem de importância em percentagem.

País	Percentagem
Angola	92%
Moçambique	80%
Brasil	52%
Emiratos Árabes Unidos	32%
Venezuela	30%
Argélia	28%
Cabo Verde	20%
EUA	15%
Macau	15%
Qatar	15%
França	10%
Líbia	10%
Espanha	8%
Marrocos	8%
China	3%
India	3%
Senegal	3%

Quadro 5 - Lista de países selecionados pelas consultoras segundo a ordem de importância em percentagem.

País	Percentagem
Angola	70%
Moçambique	68%
Brasil	46%
Emiratos Árabes Unidos	38%
Cabo Verde	24%
Argélia	20%
Venezuela	18%
Macau	18%
Qatar	18%
França	12%
Líbia	12%
Marrocos	10%
India	4%
China	4%
Senegal	4%

Quadro 6 - Lista de países selecionados pelas construtoras segundo a ordem de importância em percentagem.

País	Percentagem
Angola	100%
Moçambique	70%
Venezuela	45%
EUA	45%
Brasil	40%
Argélia	35%
Espanha	25%

Ao analisar o Quadro 4 e a Figura 17 é possível concluir que a distribuição geográfica do mercado internacional das empresas da IC portuguesa incide principalmente em África e na América do Sul, o que permite estabelecer um padrão entre os países pertencentes aos países de língua oficial portuguesa e a países com ligações históricas com Portugal.

Os países escolhidos são, quase na totalidade países emergentes e encontram-se distribuídos por quatro continentes, o que conduz a afirmar que a dependência das empresas portuguesas a fatores culturais, linguísticos ou religiosos está a diminuir.

Por outro lado, deve-se também salientar a crescente importância de novos mercados como os Emiratos Árabes Unidos ou Macau, que estão a crescer dentro do sector da construção nacional.

Pode então isolar-se os principais fatores que parecem seduzir as empresas portuguesas a internacionalizarem-se:

- Fatores culturais
- Fatores de ligação histórica
- Fatores linguísticos

Uma correta gestão destes fatores pode permitir às empresas minimizar os efeitos culturais nas internacionalizações.

Relativamente aos níveis de faturação, é possível afirmar que os PALOP são os que apresentam valores mais elevados. No entanto, o facto de Angola se encontrar em primeiro lugar pode ser explicado por apresentar um elevado crescimento económicos nos últimos 5 anos e, encontrando-se subdesenvolvida, a necessidade de Construção de infraestruturas tende a aumentar. Outra das razões apontadas é o facto de que as empresas portuguesas apresentarem um nível de tecnologia perfeitamente adequada às exigências deste mercado.

Comparando os resultados obtido pelas construtoras dos resultados obtidos pelas consultoras, é possível concluir facilmente que Angola e Moçambique predominam em ambos os tipos de empresa. No entanto, nas construtoras encontram-se alguns países desenvolvidos como os Estados Unidos da América (EUA) e Espanha (Quadro 6). Por outro lado, a Líbia e o Qatar apenas se encontram presentes no Quadro 5, referente às consultoras de engenharia civil.

▪ **Volume de negócios nos mercados nacional e internacional**

Relativamente ao volume de negócios nos mercados nacional e internacional, pediu-se às empresas que indicassem números percentuais aproximados com o intuito de analisar a evolução dos últimos sete anos (de 2005 a 2012). Os resultados podem ser consultados no Anexo 3.

De forma a simplificar a análise feita às respostas obtidas, foram divididos os resultados dos dois tipos de empresas em estudo. Assim, foi calculado o valor médio das percentagens anuais correspondentes ao volume de negócios do mercado nacional e do mercado internacional, respetivamente. Algumas empresas não disponibilizaram os dados de todos os anos, devido à inexistência ou indisponibilidade dos mesmos. No entanto, os valores disponibilizados são suficientes para fazer uma análise comparativa. Nas Figuras 18 e 19 apresentam-se os gráfico com os valores médios e os valores máximo e mínimo tanto para o mercado nacional como para o mercado internacional, nas construtoras e nas consultoras, respetivamente.

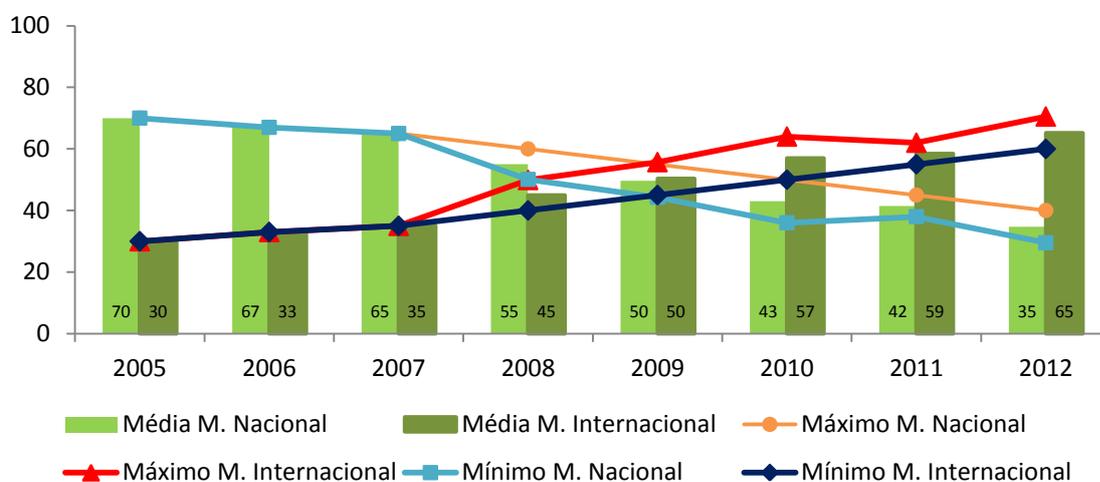


Figura 18 – Volume de Negócios médio das empresas de construção, em percentagem.

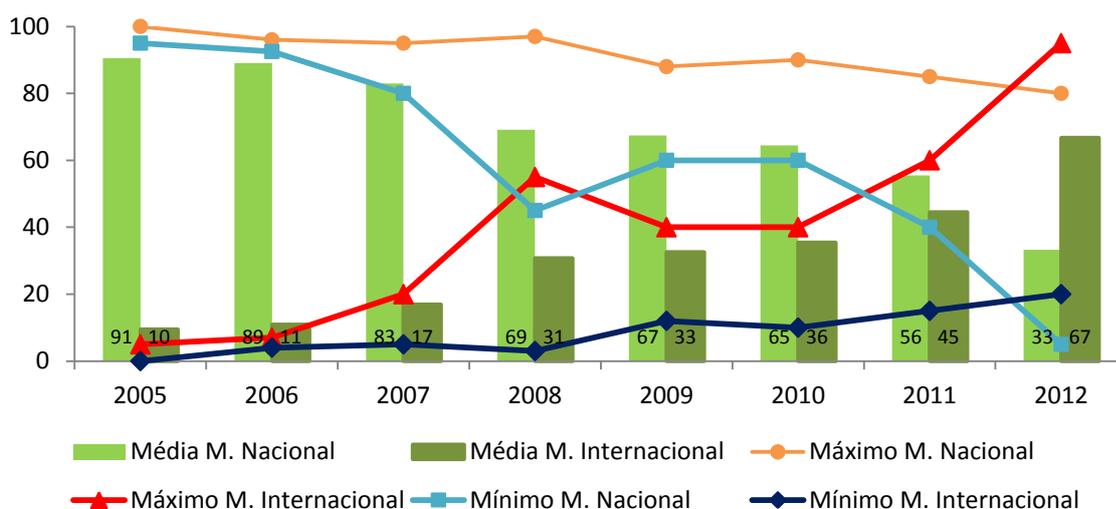


Figura 19 - Volume de Negócios médio das consultoras de engenharia civil, em percentagem.

Ao analisar as Figura 18 e 19 é possível concluir que a percentagem de volume de negócios no mercado internacional tem subido sempre desde 2005, com uma subida mais acentuada entre 2007 e 2008, quer no caso das construtoras (subida de 45% para 55%), quer no caso das consultoras (subida de 17% para 31%). Esta subida vai de encontro com a crise económica que se agravou em 2008 e que obrigou às empresas a procurar outros mercados. Por outro lado, apenas os valores médios verificam uma subida, uma vez que os valores máximos das consultoras apresentam quebras entre 2008 e 2012, onde houve uma descida de aproximadamente 10%.

É importante referir que em 2012, o valor máximo de volume de negócios no mercado internacional nas consultoras é de 95% e o valor médio já supera os 50% para ambos os tipos de empresa, isto significa que as empresas nacionais se têm adaptado à realidade económica portuguesa, procurando novas soluções através da internacionalização.

#### 4.3.1.4. Perfil do entrevistado

De forma a enquadrar o tipo de respostas recebidas na entrevistas, procurou-se entrevistar colaboradores com cargos de chefia dentro da empresa, de preferência ligados à internacionalização e/ou gestão de risco da mesma. Assim, foi possível analisar o perfil do entrevistado em relação à sua categoria profissional dentro da empresa, número de anos de atividade na mesma e principais funções desempenhadas.

- **Categoria profissional na empresa**

Na Figura 20 é possível observar que há uma distribuição mais ou menos constante pelos inquiridos. Alguns destes desempenham mais de uma função dentro da empresa, pelo que o total de respostas presentes no gráfico dá um total superior ao número de entrevistados. A opção ‘Outra’, à qual dois dos inquiridos responderam, refere-se aos cargos de Diretor de Edificações e Diretor de Auditoria e Análise de Risco.

É importante referir que nenhum dos inquiridos se enquadra na opção ‘Diretor de Área Internacional’, o que pode indicar uma falta de consciencialização por parte das empresas para a importância deste departamento. Também é importante assinalar que a distribuição homogénea das respostas indica que a entrada em mercados internacionais é analisada de formas diferentes nas várias empresas, isto é, existe uma dispersão de conhecimento sobre a área, que depende da entidade responsável dentro da empresa.

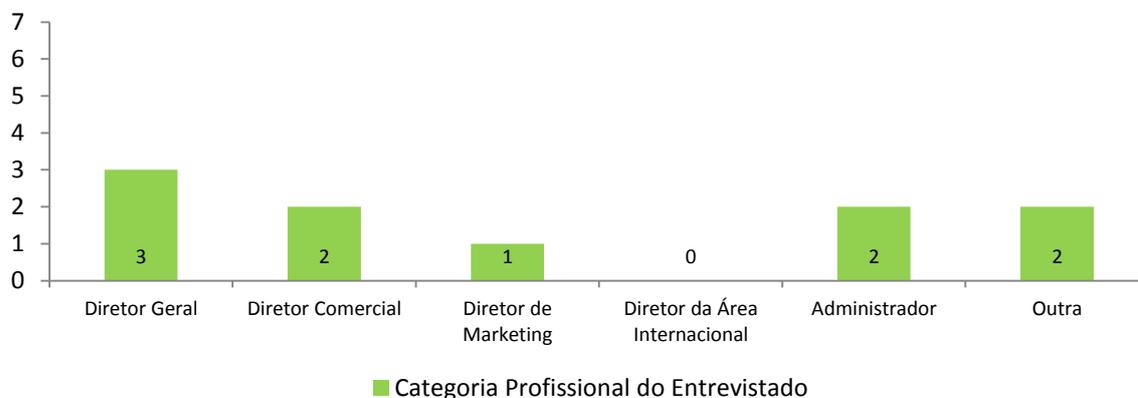


Figura 20 – Categorias profissionais dos entrevistados.

#### 4.3.2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

##### 4.3.2.1. Motivos que levam à decisão de internacionalização

Num ponto inicial, foi necessário compreender o porquê das empresas portuguesas decidirem internacional de modo a comparar com o estudo que foi feito no Capítulo 2 da presente dissertação. Assim, inquiriu-se as empresas acerca dos motivos que levam à decisão de internacionalização. Para que respondessem, foi-lhes disponibilizado um quadro com alguns dos possíveis motivos e uma escala, de 0 a 5, de respostas. Nesta escala 0 significa 'Não sabe/Não responde'; 1 'Não é importante'; 2 'É pouco importante'; 3 'Medianamente Importante'; 4 'Importante'; e 5 'Muito Importante'. De seguida, foram calculados os valores médios de cada motivo apresentado, bem como o valor máximo e mínimo correspondente. Na figura 21 apresenta-se um gráfico com os resultados.

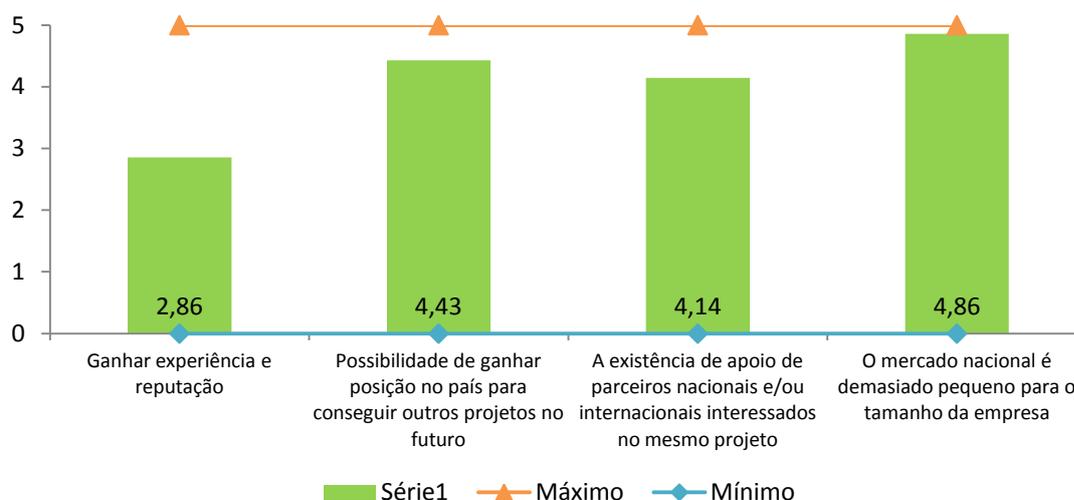


Figura 21 – Motivos que levam à internacionalização das empresas.

Ao observar a Figura 21 é evidente afirmar que 'O mercado nacional é demasiado pequeno para o tamanho das empresas' é a resposta com um valor médio superior (4,86), o que indica ser o maior motivo para a entrada das empresas portuguesas em mercados internacionais. Este é o reflexo dos cortes que tem havido nos últimos anos no sector da construção e da profunda recessão pela qual o sector está a passar. Paralelamente, a 'Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projetos no futuro' é um motivo com elevada importância, com uma média de 4,43.

##### 4.3.2.2. Análise ao país de destino

Ao escolher o país onde se pretende internacionalizar, é necessário fazer uma análise que permita concluir se essa será a melhor escolha para uma determinada empresa. Porto isto, inquiriu-se os entrevistados sobre a forma em que esta análise é feita. Mais uma vez, foi-lhes disponibilizado um quadro com diferentes opções, ao qual deveriam responder utilizando uma escala, de 0 a 5, onde 0 significa 'Não sabe/Não responde'; 1 'Nunca'; 2 'Raramente'; 3 'Regularmente'; 4 'Preferencialmente'; e 5 'Sempre'. Foi calculada a média das respostas e os valores máximo e mínimo. Na figura 22 apresenta-se um gráfico com as respostas.

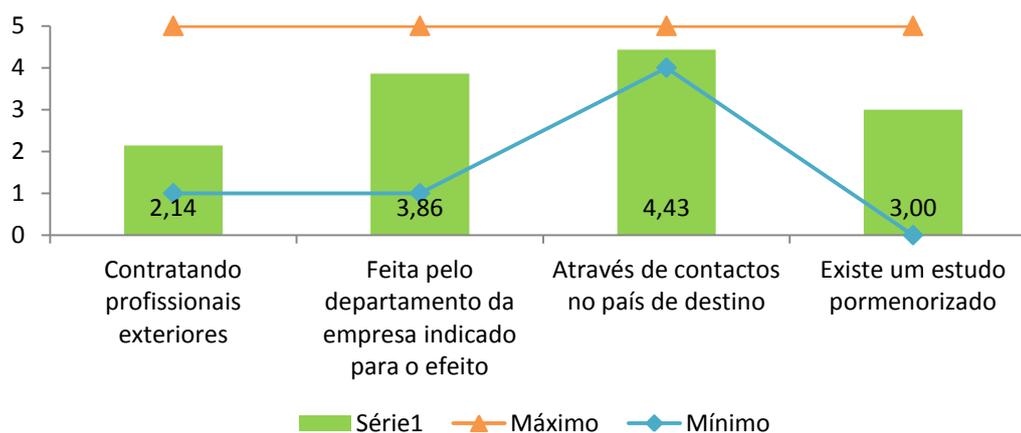


Figura 22 – Formas de análise ao país destino pelas empresas.

Através do gráfico, é possível concluir que a forma mais frequente de análise é *'Através de contactos no país de destino'*, com três dos inquiridos a responder *'Sempre'* e quatro a responder *'Preferencialmente'*. Segundo os entrevistados, em média, *'Existe um estudo pormenorizado'* regularmente, mas para uma das empresas, isto acontece sempre. Por outro lado, três das empresas inquiridas não contratam profissionais exteriores nunca.

#### 4.3.2.3. Aspetos tidos em consideração na escolha de um novo mercado internacional

Numa tentativa de entender quais as características mais importantes que uma empresa necessita de ter para se poder aventurar num mercado internacional, foi pedido aos entrevistados que atribuissem um número a cada aspeto de uma lista, utilizando uma escala, de 0 a 5, onde 0 corresponde a *'Não sabe/ Não responde'*; 1 a *'Não é importante'*; 2 a *'É pouco importante'*; 3 a *'Medianamente importante'*; 4 a *'Importante'*; e, finalmente, 5 a *'Muito importante'*.

Mais uma vez, foi calculado o valor médio das respostas obtidas e indicado o valor máximo e mínimo de cada aspeto, tanto para as construtoras como para as consultoras. Nas Figura 23 e 24 apresentam-se os gráficos com os resultados.

Ao analisar os gráficos, é possível concluir que alguns fatores têm maior importância, como é o caso dos aspetos económicos. O *'capital a investir'*, com uma média acima de 4 para ambos os casos e com cinco das sete respostas indicando que este é *'Muito Importante'*. Paralelamente, a *'Capacidade financeira da empresa'* e as *'Condições de pagamento'*, apresentam valores mais elevados para as consultoras do que para as construtoras.

Analisando os aspetos relacionados com o projeto são também importantes para as empresas. O *'Tipo de projeto'* e a *'Experiência da empresa em projetos do mesmo tipo'*, ambos com valores superiores (ou iguais) a 4. Por outro lado, a *'Experiência no país de destino'* não apresentou números tão elevados, correspondendo ao menor valor médio para as construtoras (Figura 24), o que mostra não ser muito importante para as empresas ter realizado um projeto anterior num determinado país para aceitar outro. O mesmo não acontece com a *'Existência de parcerias'*, que apresentam o valor mais elevado do gráfico da Figura 24, com uma média de 4,80. Este aspeto será abordado posteriormente neste trabalho.

Finalmente, é importante referir que o aspeto menos importante para as empresas entrevistadas é a distância geográfica entre países, com três respostas a indicar que é ‘Pouco importante’. No entanto, duas empresas indicaram que este aspeto é ‘Importante’. Ambas as empresas disseram sentir dificuldade na entrega atempada de materiais e/ou equipamentos de outros países para o país de destino. Esta dificuldade é sentida principalmente em países emergentes do continente africano.

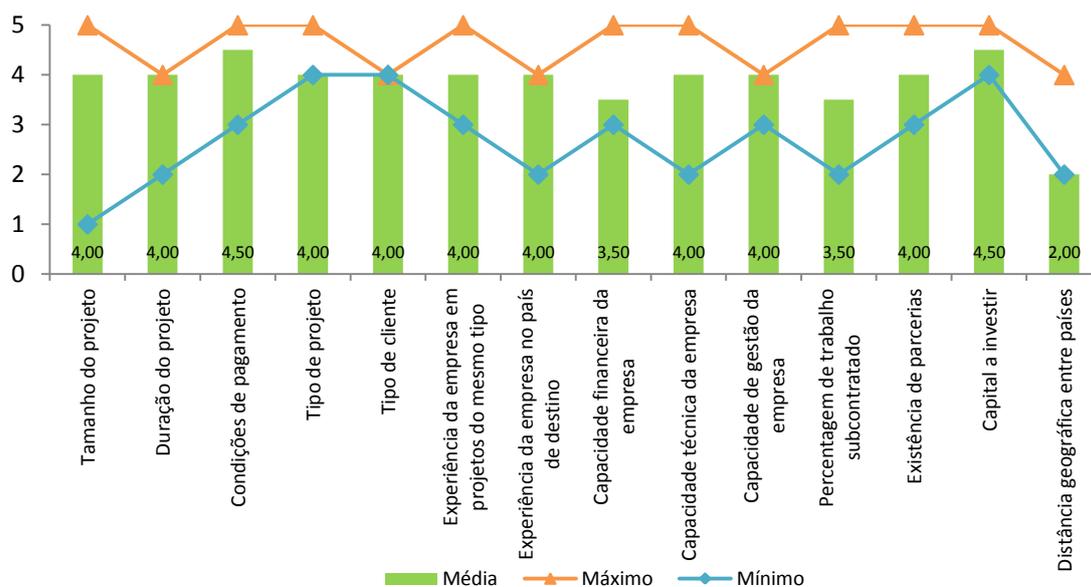


Figura 23 – Valores médios dos aspetos gerais na escolha de um novo mercado para as construtoras.

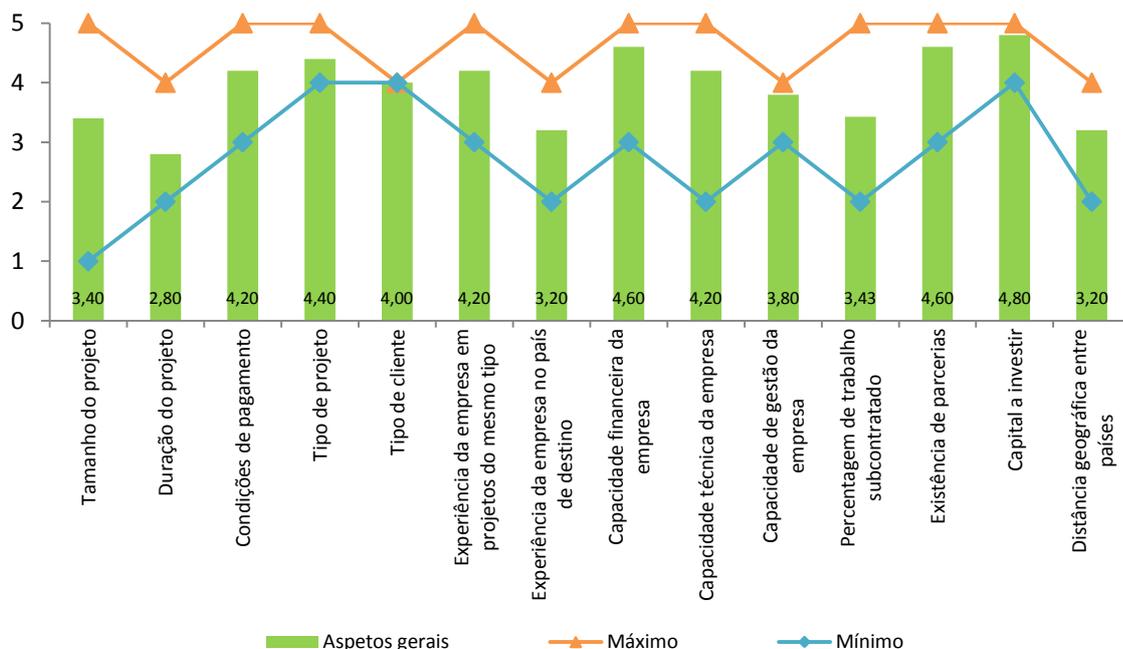


Figura 24 – Valores médios dos aspetos gerais na escolha de um novo mercado para as consultoras.

#### 4.3.2.4. Importância das parcerias para as empresas

Segundo todos os entrevistados, as parcerias desempenham um papel muito importante na internacionalização das empresas de construção civil. Segundo as empresas entrevistadas, as parcerias locais são as mais importantes. Isto deve-se ao facto de permitirem que as empresas entrem num mercado desconhecido e no qual não são conhecidas aliadas a empresas que têm reputação, credibilidade e contactos no país estrangeiro, facilitando o processo inicial de reconhecimento do mercado e de aceitação por parte do país de destino. Ao mesmo tempo, as parcerias locais oferecem, geralmente, apoio técnico, financeiro e comercial às empresas, o que as torna ainda mais vantajosas. Estas parcerias são as mais importantes quando se trata de países novos, nos quais ainda não se realizou nenhum projeto.

Em segundo lugar, as parcerias técnicas, são importantes pois ajudam a equilibrar possíveis áreas mais fracas da empresa, fortalecendo a sua imagem fora do país.

As parcerias governamentais e institucionais são importantes para alguns tipos de projetos, no entanto, não são cruciais para o bom desempenho das empresas no estrangeiro.

Em conclusão, é possível afirmar que todo o tipo de parcerias ajuda a diminuir o nível de risco para as empresas da IC portuguesa, sendo que algumas são consideradas obrigatórias para o sucesso das mesmas em mercados internacionais.

#### 4.3.2.5. Importância da distância geográfica para as empresas

Para as empresas, a distância geográfica é, hoje em dia, um fator de pouco valor para as empresas uma vez que a comunicação ou até mesmo ligação entre países distantes consegue ser feita sem grandes inconvenientes. Apenas em casos pontuais surgem problemas com a entrega de equipamentos ou materiais necessários.

Por outro lado, a distância geográfica traz alguns incómodos em relação aos colaboradores e trabalhadores das empresas uma vez que, em muitos casos, implica a transladação dos mesmos por temporadas mais ou menos longas fora de Portugal. Os fusos horários podem, também, resultar em alguns inconvenientes para as empresas nacionais, nomeadamente a nível de comunicação entre os dois países ou resolução de problemas em tempo real.

#### 4.3.2.6. Disponibilidade por parte dos colaboradores da empresa em passar temporadas fora de Portugal

Inquiriu-se os entrevistados acerca da dificuldade em enviar colaboradores das empresas para outros países. Mais uma vez, foi disponibilizado um quadro onde era possível escolher um número, do 0 ao 5, onde 0 correspondia a '*Não sabe/Não responde*'; 1 a '*Muito difícil*'; 2 a '*Difícil*'; 3 a '*Indiferente*'; 4 a '*Fácil*'; e 5 a '*Muito fácil*'. Na Figura 21 é apresentado um gráfico com os valores médios das respostas e os valores máximos e mínimos.

Ao analisar a Figura 25 é possível chegar rapidamente à conclusão que é muito fácil enviar engenheiros juniores para o estrangeiro. Este facto justifica-se pela situação económica atualmente vivida em Portugal, onde o desemprego jovem atingiu valores que rondam os 40%.

Por outro lado, os diretores gerais são os que mais dificilmente têm disponibilidade para passar temporadas fora de Portugal. Uma das justificações para este valor é a faixa etária média dos colaboradores que desempenham estes cargos, que se encontra acima dos 30 anos, o que indica, na

maior parte das vezes, que os diretores têm motivos familiares que os torna menos disponíveis para passar temporadas fora. No entanto, nos últimos anos tem-se tornado mais fácil.

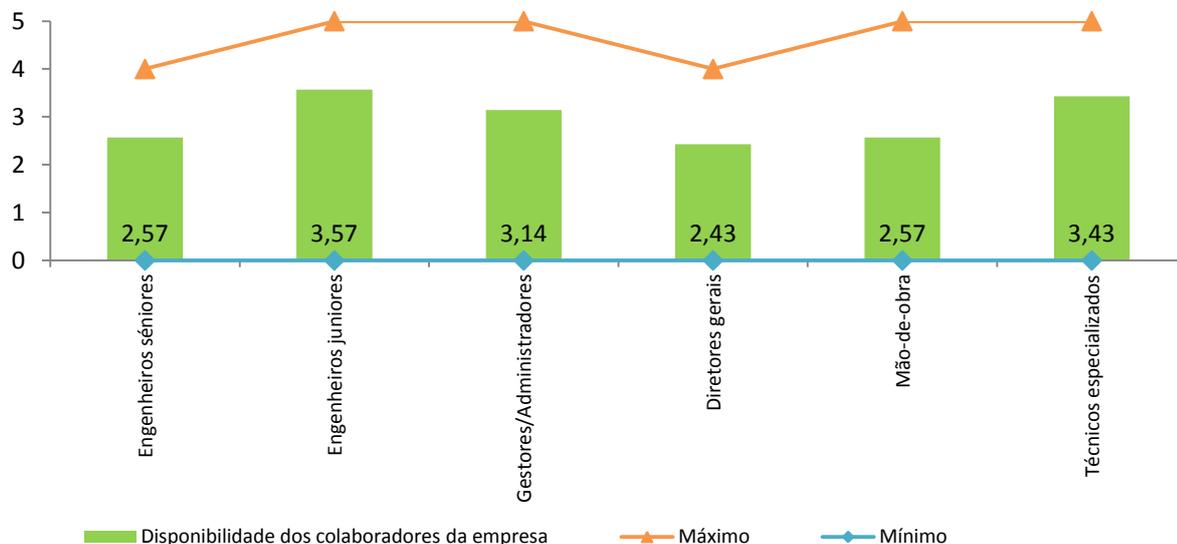


Figura 25 – Disponibilidade dos colaboradores em passar temporadas fora de Portugal.

#### 4.3.2.7. Aspectos que podem influenciar a decisão de deslocação internacional

De forma a compreender de que forma as empresas são influenciadas pela concorrência noutros países ou pela existência de empresas de maior dimensão que possam dominar o mercado afeta a decisão das empresas portuguesas, pediu-se aos entrevistados que indicassem se um destes aspetos tem importância na decisão e de que forma se reflete esta importância.

As respostas foram bastante similares, indicando que nenhum dos dois aspetos influencia negativamente a decisão de deslocação internacional. Todas as empresas concordam em afirmar que a existência de concorrência é vantajosa e a presença de empresas de grande reputação e dimensão também, uma vez que permite a criação de parcerias entre elas. Outra razão é o facto de ser positivo haver concorrência num determinado país, isto é, um país com grande risco de investimento terá poucas empresas porque poucas querem ir para esse país, logo a concorrência é pequena mas o risco é grande.

A única ameaça apontada por todas as empresas e, portanto, o fator que tem mais influência na deslocação internacional é o desconhecimento da realidade local que possa existir.

### 4.3.3. ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO

#### 4.3.3.1. Importância e impacto de fatores relacionados com a experiência internacional da empresa

Com o objetivo de estudar a forma de reagirem com os indicadores de risco que aparecem em países estrangeiros e de que forma se preparam as empresas da IC portuguesa para estes riscos, foi apresentado um quadro com vários fatores divididos em subgrupo: situação política; situação económica; e envolvente social. Assim, foi pedido aos entrevistados que respondessem, utilizando uma escala de 0 a 5, onde, tal como anteriormente, 0 significa 'Não sabem/Não responde'; 1 'Não é importante'; 2 'É pouco importante'; 3 'Medianamente Importante'; 4 'Importante'; e 5 'Muito

*Importante*'. De seguida, foram calculados os valores médios de cada motivo apresentado, bem como o valor máximo e mínimo correspondente.

▪ **Situação Política do país**

Na Figura 26 apresentam-se os resultados referentes à situação política do país de destino. Relativamente à situação política do país de destino, as empresas entrevistada têm em especial atenção a *'Possibilidade de guerras/motins'*, que apresenta uma importância elevada. A *'Instabilidade do governo'* é, também um fator importante para as empresas, no entanto, este depende do tipo de instabilidade em questão. Finalmente, a *'Relação com o Governo Português'* é, para as empresas, um fator medianamente importante, uma vez que, segundo os entrevistados, não há uma relação direta entre um bom relacionamento dos governos e, por outro lado, os projetos, sendo independentes do estado, não têm influência neste fator.

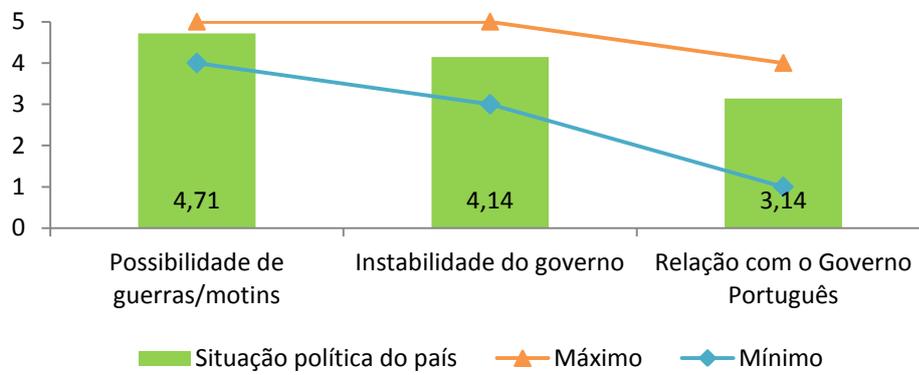


Figura 26 – Importância da situação política do país de destino na análise de risco.

▪ **Situação Económica do País**

Em relação à situação económica do país de destino, as *'Taxas de conversão da moeda'* e o *'Financiamento e investimento do estado português no país'* são os fatores que apresentam menor importância. Por outro lado, os fatores considerados com maior nível de impacto neste subgrupo são o *'Repatriamento de capitais e de lucros'* pela empresa, que, neste caso, revelam a forma das empresas em adaptar-se à realidade competitiva na internacionalização, apostando num mercado que muito provavelmente as obriga a deixar parte dos lucros no país estrangeiro.

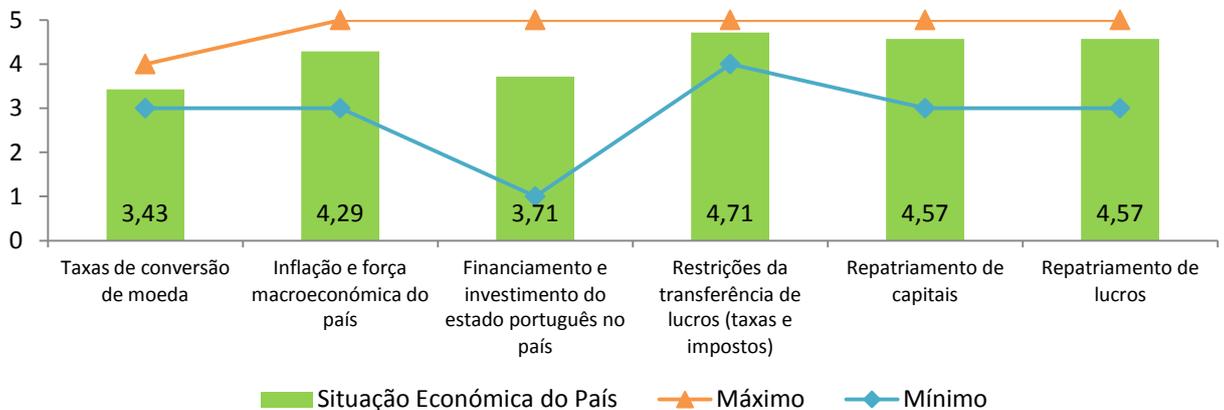


Figura 27 - Importância da situação económica do país de destino na análise de risco.

▪ **Envolvente Social**

Na Figura 28 é possível analisar os resultados obtidos pelos inquiridos.

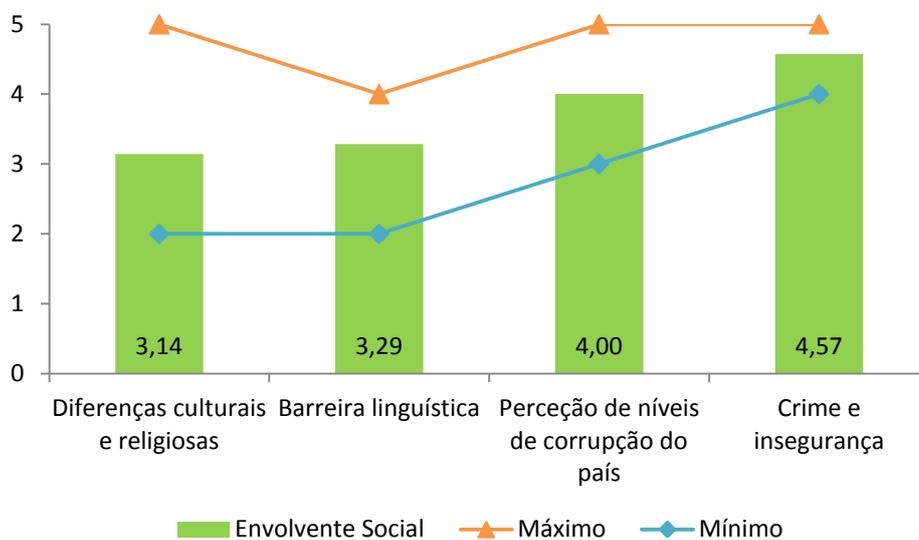


Figura 28 - Importância da situação económica do país de destino na análise de risco

Os fatores sociais são, de facto, os mais suscetíveis em comprometer o sucesso da internacionalização de uma empresa. O ‘Crime e insegurança’, com o valor médio mais elevado (4,57), indicam como estes podem afetar a tomada de decisão de uma empresa em internacionalizar-se. Se a sua probabilidade for grande pode trazer vários problemas a uma empresa que pretende estabelecer-se num novo mercado. Existirá igualmente dificuldade em manter os profissionais motivados a prosseguirem a internacionalização.

Os riscos associados às ‘Diferenças culturais e religiosa’ e à ‘Barreira linguística’ são fatores medianamente importantes para as empresas inquiridas. Isto reflete a globalização que existe nos dias de hoje, mostrando que as empresas têm grandes capacidades de adaptação. Por outro lado, isto pode também ser influenciado pelo facto de os países mais escolhidos para internacionalização terem proximidade cultural e linguística com Portugal.

4.3.3.2. Importância e impacto de fatores relacionados com a Indústria da Construção

Tal como anteriormente, pretende-se entender de que forma reagem as empresas aos desafios que são apresentados no processo de internacionalização, mas agora, relativamente à Indústria da Construção. O quadro de fatores apresentados no inquérito encontra-se dividido em cinco subgrupos: sistemas burocráticos; recursos; trabalhadores/dono de obra; projeto; e gestão/administração da empresa. O sistema de respostas é idêntico ao apresentado anteriormente, com uma escala de respostas que vai do 0 ao 5.

▪ **Sistemas burocráticos**

Na Figura 29 apresentam-se os resultados obtidos no subgrupo de sistemas burocráticos. A partir da figura é possível afirmar que a ‘Regulamentação’ e as ‘Diferenças na legislação e normas’ assumem um papel importante no subgrupo. Estes fatores apresentam riscos para as empresas uma

vez que podem conduzir a interpretações erradas de algumas regras no caso de serem ambíguas e pouco parecidas com as aplicadas em Portugal.

Por outro lado, relativamente a ‘Restrições na contratação de trabalhadores e colaboradores’, este fator indica que, principalmente em países de desenvolvimento, existe disponibilidade suficiente de trabalhadores, sendo então estabelecidas barreiras para a migração de mão-de-obra, principalmente da não especializada.

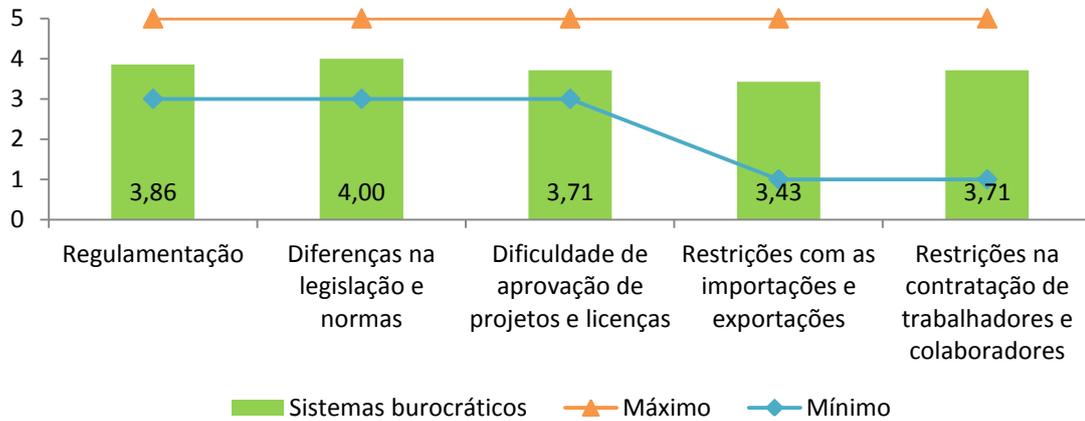


Figura 29 – Importância do sistema burocrático do país de destino em comparação com Portugal.

▪ **Recursos**

Uma correta gestão de recursos é essencial numa fase de gestão de projetos, tanto a nível nacional como a nível internacional. A gestão de recursos implica a obtenção de equipamentos, materiais e mão-de-obra necessários para a conclusão de um projeto. Na Figura 30 é possível observar que ‘Acesso limitado a materiais e equipamento’ e ‘Disponibilidade de mão-de-obra especializada’ são os fatores de risco com maior importância para as empresas inquiridas. Isto deve-se ao facto de a carência de materiais e equipamentos implicar a importação que, em projetos relativamente grandes, implicam custos elevados dependendo da distância geográfica e da disponibilidade de profissionais.

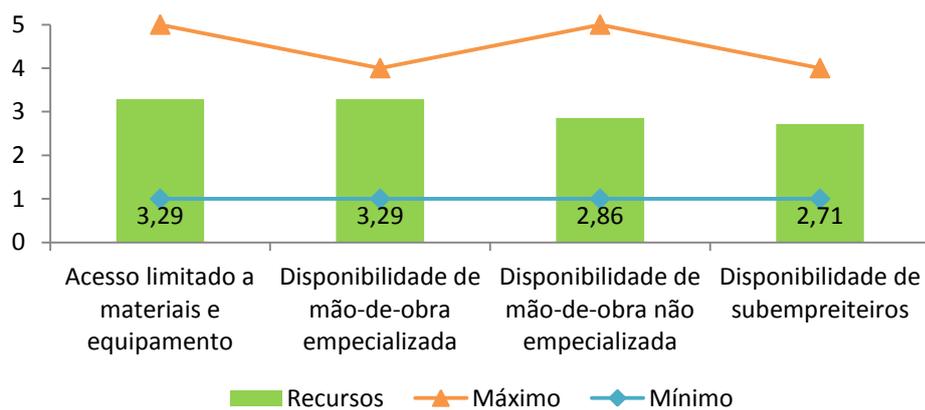


Figura 30 – Importância dos recursos no país de destino.

▪ **Trabalhadores/Dono de Obra**

Ao analisar a Figura 31 é possível concluir que a falta de clareza tanto nos objetivos do cliente como nos contratos são fatores de risco de muita importância uma vez que podem traduzir-se em interpretações erradas por parte dos trabalhadores relativamente ao dono de obra ou relativamente à indicações do cliente.

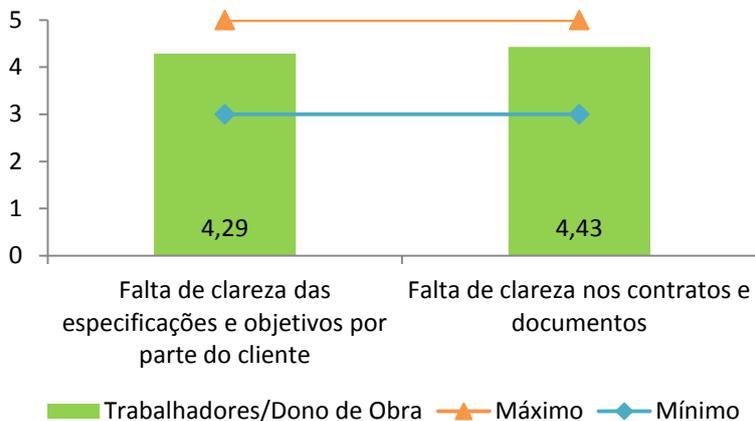


Figura 31 – Importância da relação entre trabalhadores e Dono de Obra.

▪ **Projeto**

Na figura 32 apresenta-se o nível médio de importância dos erros e omissões no projeto. Este fator de risco é importante na medida em que os erros e omissões no projeto podem conduzir a perdas monetárias elevadas devido a custos extras para a obra. Este fator de risco é agravado em mercados internacionais, uma vez que está sujeito a variáveis desconhecidas para a empresa que está num ambiente internacional

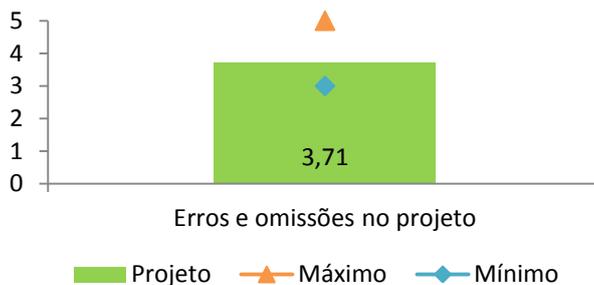


Figura 32 – Importância dos erros e omissões no projeto.

▪ **Gestão/Administração Interna**

Como já foi explicado anteriormente, a distribuição dos colaboradores pela empresa em ambiente internacional é crucial para que haja uma boa relação entre todos os intervenientes no projeto, inclusive os trabalhadores locais. Assim, a gestão de recursos humanos torna-se essencial para minimizar o risco na internacionalização de uma empresa.

Por outro lado, a distribuição de lucros pela empresa pode depender da estrutura adotada pela empresa e do repatriamento de lucros, como foi explicado anteriormente. Posto isto, este fator é então importante para qualquer empresa.

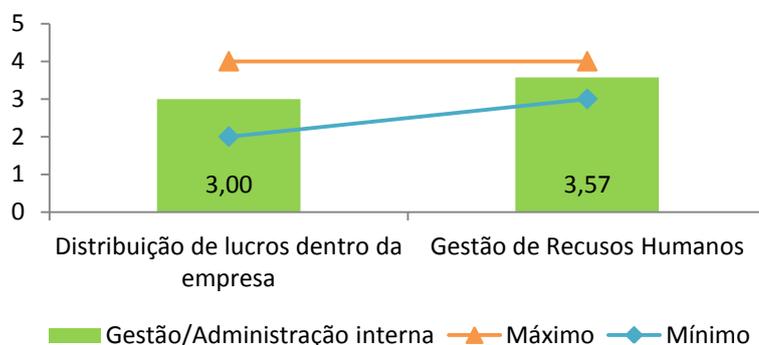


Figura 33 – importância da Gestão e Administração internas da empresa.

#### 4.4. IMPACTO DO RISCO

De forma a compreender melhor as respostas dadas pelos entrevistados e analisadas no ponto 4.3. desta dissertação, foi necessário quantificar o impacto do risco associado à internacionalização de empresas do sector da construção. Posto isto, procedeu-se à classificação dos fatores tendo como base a classificação feita por Dikmen e Birgonul (2006). Deste modo, foram analisados os dados recolhidos através de uma fórmula empírica, que determina o índice de importância relativa do risco:

$$RII = \frac{\sum w}{A \times N} \quad (2)$$

Onde:

W - Valor de cada fator, dado por cada respondente numa escala de 0 a 5;

A - Máximo valor dado nesse fator;

N - Numero total de respondentes.

Através deste índice foi possível ordenar os riscos identificados pelos entrevistados segundo o seu nível de importância. Assim é possível estabelecer prioridades de forma a definir quais os fatores com os quais se deve ter maior precaução.

De forma a perceber se existem diferenças entre os diferentes subgrupos, dividindo-os em três grupos diferentes, no primeiro encontram-se os subgrupos relacionados com o país, isto é, a situação política, a situação económica e a envolvente social; no segundo encontram-se os subgrupos relacionados com a indústria, ou seja, os sistemas burocráticos e os recursos; por último, encontram-se os subgrupos relacionados com a empresa e o projeto, isto é, trabalhadores e dono de obra, projeto e gestão e administração interna.

Nos Quadros 7, 8 e 9 são apresentados os resultados obtidos para o índice de importância de risco e a ordem de cada um dos fatores dentro do grupo onde se encontra.

É importante referir que, numa fase inicial pretendia-se fazer esta análise por grupo de empresas, de forma a identificar a diferença entre os dois. No entanto, devido ao reduzido universo em estudo, os resultados obtidos não eram claros, pelo que se optou por fazer apenas uma análise geral.

Quadro 7 - RII e ordem associadas ao País.

<b>Riscos</b>	<b>RII</b>	<b>Ordem</b>
<b>País</b>		
<b>Situação política do país</b>		
Possibilidade de guerras/motins	0,943	1
Instabilidade do governo	0,829	8
Relação com o Governo Português	0,786	11
<b>Situação Económica do País</b>		
Taxas de conversão de moeda	0,857	6
Inflação e força macroeconómica do país	0,857	6
Financiamento e investimento do estado português no país	0,743	12
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	0,943	1
Repatriamento de capitais	0,914	3
Repatriamento de lucros	0,914	3
<b>Envolvente Social</b>		
Diferenças culturais e religiosas	0,629	13
Barreira linguística	0,821	9
Perceção de níveis de corrupção do país	0,800	10
Crime e insegurança	0,914	3

Quadro 8 - RII e Ordem associadas à Indústria.

<b>Riscos</b>	<b>RII</b>	<b>Ordem</b>
<b>Indústria</b>		
<b>Sistemas burocráticos</b>		
Regulamentação	0,771	3
Diferenças na legislação e normas	0,800	2
Dificuldade de aprovação de projetos e licenças	0,743	4
Restrições com as importações e exportações	0,686	6
Restrições na contratação de trabalhadores e colaboradores	0,743	4
<b>Recursos</b>		
Acesso limitado a materiais e equipamento	0,657	8
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	0,821	1
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	0,571	9
Disponibilidade de subempreiteiros	0,679	7

Quadro 9 - RII e Ordem associadas à Empresa/Projeto.

<b>Riscos</b>	<b>RII</b>	<b>Ordem</b>
<b>Empresa/Projeto</b>		
<b>Trabalhadores/Dono de Obra</b>		
Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente	0,857	3
Falta de clareza nos contratos e documentos	0,886	2
<b>Projeto</b>		
Erros e omissões no projeto	0,743	5
<b>Gestão/Administração interna</b>		
Distribuição de lucros dentro da empresa	0,750	4
Gestão de Recursos Humanos	0,893	1

Analisando os valores obtidos nos quadros 7, 8 e 9 para o índice de importância relativa do risco, é possível concluir que dentro de cada subgrupo os fatores têm ordens diferentes, sendo que em subgrupos diferentes há fatores com a mesma ordem de risco. É perceptível então que exista uma diferença na importância dada aos fatores de risco.

#### 4.5. MATRIZ DE RISCO

As empresas do sector da construção deparam-se com vários riscos que podem ser distribuídos em várias secções e com níveis de importância diferentes. Com o objetivo de entender de que forma os riscos de qualquer empresa da IC se depara, foi feita uma matriz de risco geral, onde os riscos são divididos em sectoriais, operacionais, corporativos e, finalmente, de internacionalização. Esta matriz foi construída tendo como base as informações recolhidas nas entrevistas e dividindo os diferentes fatores de risco mencionados pelos entrevistados em grupos, enunciando alguns exemplos. Na Figura 34 é apresentada uma organização dos diferentes tipos de risco de uma empresa de construção, tendo como referência as entrevistas realizadas.



Figura 34 - Matriz de Risco Geral - Empresa do sector da construção.

Como é possível observar na imagem, os riscos inerentes à internacionalização das empresas do sector da construção, apesar de serem divididos em três grupos, englobam os riscos sectoriais, operacionais e corporativos.

No ponto anterior deste capítulo, foram identificados, divididos e avaliados os riscos da internacionalização por diferentes níveis de importância, logo, é possível proceder a uma matriz de risco. A matriz de risco tem como função funcionar como uma espécie de *check-list* ou lista de verificação que permite às empresas identificar e mitigar os riscos aos que se expõe. Para além disto, a matriz de risco permite priorizar os riscos de forma a dar maior ênfase aos de natureza mais delicada. Deste modo, depois de identificar os riscos prioritários, é possível definir metodologias de controlo,

como por exemplo, procedimentos chave, afetação de responsabilidades, periodicidade de controlo e outputs. Devem também ser definidos valores de referência associados aos riscos prioritários de forma a gerir estes riscos da forma mais adequada. Esta fase deve ser feita antes da obra ser adjudicada.

Assim, foi construída uma matriz de risco para cada um dos grupos de fatores de risco. A cada fator de risco foi associada uma cor entre vermelha, amarela e verde, indicando o seu nível de importância de risco, sendo que a cor vermelha corresponde a um risco elevado, a cor amarela a um risco médio e a cor verde a um risco baixo. Ao mesmo tempo, em cada matriz são indicados os impactos de cada um dos riscos e as possíveis formas de mitigação. As três matrizes resultantes são apresentadas nas Figuras 35, 36, 37 e 38, a seguir.

MATRIZ DE RISCO: NAÇÃO/PAÍS				
CATEGORIA	RISCOS	IMPACTO	MITIGAÇÃO	
Situação Política do País	▪Possibilidade de guerras/motins	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Realizar estudo prévio da situação política do país de destino</li> <li>▪Assegurar a segurança e bem estar dos colaboradores no caso de ser um país com risco de guerras</li> </ul>	
	▪Instabilidade do governo	●		
	▪Relação com o Governo Português	●		
Situação Económica do País	<b>Macroeconomia:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Planeamento económico mais exigente e fundamentado</li> <li>▪Articulação estreita com o Cliente</li> </ul>	
	▪Taxas de conversão de moeda	●		▪Diminuição das receitas
	▪Inflação e força macroeconómica do país	●		
	▪Financiamento e investimento do estado português no país	●		
	<b>Economia na empresa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Perda de receitas</li> <li>▪Retenção das receitas no estrangeiro</li> <li>▪Dificuldade em transferir capitais e lucros para a sede principal da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Criar acordos com o Cliente e, se necessário, com o Governo</li> </ul>
	▪Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	●		
	▪Repatriamento de capitais	●		
	▪Repatriamento de lucros	●		
		●		

Figura 35 - Matriz de Risco: Nação/ País (1).

MATRIZ DE RISCO: NAÇÃO/PAÍS			
CATEGORIA	RISCOS	IMPACTO	MITIGAÇÃO
Envolvente Social	<b>Cultura, língua e religião:</b> ■Diferenças culturais e religiosas ■Barreira linguística	■Má adaptação dos colaboradores transferidos ■Fraco entendimento entre trabalhadores e colaboradores	■Analisar o perfil dos colaboradores transferidos de forma a escolher os mais adequados ■Investir em cursos de línguas para os colaboradores
	<b>Problemas a nível político e social:</b> ■Perceção de níveis de corrupção do país ■Crime e insegurança	■Insegurança dos trabalhadores e colaboradores	■Criação de medidas de segurança extra

Figura 36 - Matriz de Risco: Nação/ País (2).

MATRIZ DE RISCO: INDÚSTRIA			
CATEGORIA	RISCOS	IMPACTO	MITIGAÇÃO
Sistemas Burocráticos	<b>Diferenças nas normas e regras:</b> ■Regulamentação ■Diferenças na legislação e normas ■Dificuldade de aprovação de projetos e licenças	■Aumento significativo dos custos devido às diferenças na regulamentação	■Estudo prévio da regulamentação, normas e legislação do país de destino de forma a criar estratégias que diminuam os custos
	<b>Restrições com materiais, equipamentos e pessoas:</b> ■Restrições com as importações e exportações ■Restrições na contratação de trabalhadores e colaboradores	■Dificuldade em encontrar materiais e equipamentos necessários ■Custos elevados nas importações	■Procurar importar a partir de países que tenham acordos com o país onde se realiza o projeto ■Criar planos com incentivos para transferir colaboradores da sede da empresa
Recursos	<b>Materiais e equipamento:</b> ■Acesso limitado a materiais e equipamento	■Aumento dos custos na obtenção de materiais e equipamentos importados ■Atrasos no planeamento da obra	■Planeamento mais exigente e detalhado da obra e dos materiais e equipamentos necessário de forma a prever possíveis falhas
	<b>Trabalhadores e colaboradores:</b> ■Disponibilidade de mão-de-obra especializada ■Disponibilidade de mão-de-obra não especializada ■Disponibilidade de subempreiteiros	■Custos elevados para a empresa ao surgir a necessidade de transferir trabalhadores portugueses para o país de destino	■Criar planos com incentivos para transferir colaboradores da sede da empresa ■Criar parcerias com empresas locais

Figura 37 - Matriz de Risco: Indústria.

MATRIZ DE RISCO: EMPRESA/PROJETO			
CATEGORIA	RISCOS	IMPACTO	MITIGAÇÃO
Trabalhadores /Dono de Obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente</li> <li>Falta de clareza nos contratos e documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dos custos devido à má interpretação das indicações do Cliente</li> <li>Falta de entendimento com o Cliente</li> <li>Aumento dos custos devido à má interpretação dos documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar, em todas as fases do projeto, reuniões periódicas com o Cliente para esclarecer todos os pormenores que possam importar</li> <li>Análise do histórico de contratos do Cliente e da empresa de modo a encontrar semelhanças</li> </ul>
Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erros e omissões no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dos custos devido aos erros e omissões no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer revisão do projeto e ajuste nos orçamentos</li> </ul>
Gestão/ Administração da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuição de lucros dentro da empresa</li> <li>Gestão de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitações dos Recursos Humanos</li> <li>Degradação da imagem da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de um plano de comunicação</li> <li>Criação de política de gestão integrada de Recursos Humanos</li> </ul>

Figura 38 - Matriz de Risco: Empresa/Projeto.

Ao analisar as matrizes de risco, é possível concluir que os fatores económicos ou os fatores que têm impacto económico são os que apresentam um risco mais elevado para as empresas do sector da construção. Por outro lado, as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, que engloba os trabalhadores e colaboradores e o seu bem-estar e motivação dentro da empresa, são fatores aos quais se deve dar maior importância, uma vez que são fulcrais para o bom funcionamento de qualquer empresa, quer em Portugal, quer no estrangeiro.

As formas de mitigação propostas na matriz são demasiado gerais, servindo apenas como base, uma vez que apenas foi possível fazer um apanhado geral das informações obtidas através das entrevistas. Esta coluna deve ser estudada com mais pormenor e deve ser adaptada à realidade de cada empresa.



# 5

## CONCLUSÕES

### 5.1. ANÁLISE DO ESTUDO REALIZADO

O estudo desenvolvido permitiu perceber como as empresas da indústria da construção portuguesas procedem no momento de entrar em mercados internacionais. É possível afirmar que as empresas portuguesas têm sucesso fora do país e consideram este tipo de estratégia crucial para que possam crescer e evoluir no mercado. Deve sublinhar-se, de um modo geral, a extensa experiência das empresas entrevistadas em países estrangeiros, com grandes percentagens do volume de negócios total das empresas. Existe, então, uma grande dependência das empresas portuguesas do sector em mercados internacionais, nomeadamente por parte das empresas mais pequenas, devido à atual situação económica do país. Por esse motivo, o processo de internacionalização tem sido realizado de forma oportunista por parte das empresas, que aproveitam as oportunidades que surgem em mercados desconhecidos para elas. Posto isto, surge também a necessidade de concretizar a internacionalização com base em estratégias e abordagens corretamente fundamentadas.

- Mercados internacionais

A crescente procura de novos mercados por parte das empresas portuguesas provocou uma distribuição por inúmeros países, em quatro continentes, dando maior ênfase aos países de língua oficial portuguesa (PALOP). No entanto, é também possível encontrar empresas portuguesas na América do Sul e na Ásia. A nível de faturação, Angola, Moçambique e Brasil são as empresas com valores mais elevados. Assim, a internacionalização apresenta-se como fator essencial para o crescimento do volume de negócios das empresas portuguesas.

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.

- Fatores chave

Independentemente dos países onde as empresas se encontram, foi possível encontrar um conjunto de fatores chave que permitem assegurar o sucesso de todo o processo de internacionalização. A capacidade técnica da empresa, que deve ser ampla o suficiente de modo a garantir a execução de

vários tipos de trabalhos, é essencial para garantir a adaptação às necessidades do mercado internacional em que se insere. Ao mesmo tempo, a capacidade de gestão deve garantir que a empresa não perde os seus objetivos ao longo do processo e que a internacionalização não compromete a produtividade da empresa. Por último, a capacidade financeira, é importante na medida em que a empresa deve garantir capacidade de investimento tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

Relativamente às condições dos projetos, é possível concluir que a dimensão e duração do projeto são características importantes a considerar e o capital investido pelas empresas depende do nível de incerteza associado ao projeto.

É necessário que as empresas definam os desafios que a internacionalização apresenta e apresentem estratégias que permitam eliminar as ameaças. Deste modo, surge a possibilidade de as empresas nacionais ganharem posição em mercados internacionais, principalmente tendo em conta o insuficiente volume de negócios disponível em Portugal.

- Estratégias de internacionalização

Em relação às estratégias de entrada de qualquer empresa em mercados emergentes, é possível identificar as parcerias como a melhor e mais utilizada pelas empresas da IC portuguesa. As parcerias surgem de formas distintas mas têm todas como objetivo comum tornar o processo de entrada num país estrangeiro mais simples e seguro.

No que diz respeito à operacionalidade, é possível concluir que é relativamente fácil transferir profissionais de diferentes categorias para o estrangeiro por temporadas longas, com uma facilidade acentuada para os engenheiros juniores.

## 5.2. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo finalizado o estudo e relacionando os dados bibliográficos, o inquérito e as próprias entrevistas, é possível propor algumas sugestões e recomendações para as empresas. Em especial para as empresas do sector da construção que ainda não entraram nos mercados internacionais ou para as quais este é ainda pouco significativo.

As empresas da IC encontram-se numa situação crítica, pelo que a internacionalização é, como já foi dito, fulcral para a sua sobrevivência. Como tal, é necessário que as mesmas se adaptem a esta nova realidade.

Inicialmente, a criação e exploração de um departamento de internacionalização dentro de uma empresa torna-se essencial para o sucesso da mesma, uma vez que é a partir deste departamento que são analisadas as distintas oportunidades que surgem por todo o mundo. Ao mesmo tempo, é no departamento de internacionalização que são identificados os riscos e definidos os modos de atuação que procuram elimina-los ou reduzi-los, para que não tenham efeitos negativos para a empresa.

A competitividade global é notória, por isso, é importante que as empresas portuguesas tentem desafiar esta competitividade, acompanhando as tendências do mercado e identificando os países em crescimento e com necessidades visíveis no sector da construção.

Por último, é importante consciencializar as empresas portuguesas com pouca experiência na internacionalização para a necessidade em definir regras, métodos e estratégias que lhes permita ganhar experiência e reconhecimento em mercados internacionais.

### **5.3. DIFICULDADES E LIMITAÇÕES**

Ao longo de todo o estudo surgiram várias dificuldades. A mais limitadora passa pelo pequeno número de empresas que se mostraram disponíveis para esta análise e o conseqüente número reduzido de entrevistas realizadas. Tendo em conta a realidade económica pela qual Portugal está a passar, seria de esperar que houvesse um maior interesse por parte das empresas que caracterizam o sector da construção portuguesa em fazer parte de um estudo que pode ajudá-las a enquadrar o panorama atual da IC dentro de cada uma das empresas.

O número de respostas revelou-se crucial na análise das informações recolhidas, que teriam um nível de rigor maior se o universo de respostas fosse também maior. Assim, a possibilidade de fazer um estudo estatístico mais completo foi eliminada.

### **5.4. PERSPETIVAS PARA O FUTURO**

Este estudo funciona como base de estudos mais aprofundados e com um universo de análise maior para que seja possível fornecer às empresas documentos que as eduquem acerca dos riscos inerentes à internacionalização. Por outro lado, as matrizes de risco construídas podem ser úteis para empresas de menor dimensão do setor da construção. Estas podem, também, fazer parte de uma base de dados para toda a IC portuguesa, que poderia ser construída com a colaboração de várias empresas com uma vasta experiência em mercados internacionais e com o estudo de casos de sucesso das mesmas.

Em relação ao sector da construção, é possível prever que a necessidade de internacionalização se mantenha ou aumente, uma vez que não estão previstas grandes melhorias para o panorama económico nos últimos anos. Posto isto, as empresas portuguesas terão de procurar novos mercados, com maiores índices de risco e em países mais distantes a nível cultural, religioso e linguístico.



## BIBLIOGRAFIA

- Adams, F. (2008). *Risk perception and Bayesian analysis of international construction contract risks: The case of payment delays in a developing economy*. International Journal of Project Management, Vol. 26., p. 138-148.
- Afonso, Fernando Paes; et al. (1998) *O sector da construção - diagnóstico e eixos de intervenção*. Lisboa: IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), Observatório das PME.
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard Business School, Boston.
- Akintoye, A.; Macleiod, M. (1997). *Risk analysis and management in construction*. International Journal of Project Management, Vol. 15., p. 31-38.
- APPC. (2012). *Boletim Informativo: Mais e Melhor Apoio à Internacionalização do Sector*. APPC.
- Arnaldo, M. (2006). *20 ANOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL*.
- Baganha, M. (2002). *The civil construction sector and public works in Portugal: 1990-2000*. International Migration Review, Vol. 34., p. 1302-1306, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Baganha, M.; Cavalheiro, Luis. (2001). *Uma europeização diferenciada: o sector da construção civil e obras públicas*. O curso da economia: contextos e mobilidades, Porto: Afrontamento (no prelo).
- Baganha, M.; Ferrão, J. Malheiros. (1998). *Os movimentos migratórios externos e a sua incidência no mercado de trabalho em Portugal*. IEFEP, Lisboa.
- Baganha, M.; Marques, J.; Góis, P. (2002). *O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000*. Pemint, Relatório 1-P European Commission, 5th Framework Programme Improving Human Potential and Socio-Economic Knowledge Base Key Action for Socio-Economic Research.
- Baganha, Maria Ioannis; Marques, José Carlos; Góis, Pedro. (2002). *O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000*, p. 35., Pemint, Relatório 1-P European Commission, 5th Framework Programme Improving Human Potential and Socio-Economic Knowledge Base Key Action for Socio-Economic Research.
- Boateng, A.; Glaister, K. (2002). *Performance of international joint ventures: evidence for West Africa*. International Business Review, Vol. 11., p. 523-541.
- Bozyk, P. (2006) *Globalization and International Policy*. Ashgate.
- Britannica. (2006). *Enciclopedia Britannica Online*.
- Bu-Qammaz, A.; Dikmen, I.; Birgonul, M. (2009). *Risk assessment of international construction projects using the analytic network process*. Canadian Journal of Civil Engineering, Vol. 36., p. 1170-1181.

- Calof, J.; Beamish, P. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. International Business Review. Vol. 4.
- Cavaleiro, D. (2013). *Queda de 18% na produção na construção em Portugal é a maior na UE*. Jornal de Negócios Online. Consultado em Junho 2013. Disponível em: <[http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/queda\\_de\\_18\\_na\\_produccedilatildeo\\_na\\_construccedilatildeo\\_em\\_portugal\\_eacute\\_a\\_maior\\_na\\_ue.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/queda_de_18_na_produccedilatildeo_na_construccedilatildeo_em_portugal_eacute_a_maior_na_ue.html)>.
- Cyert, R.; March, J. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Patiente-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Deloitte/Aneop. (2009). *O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/10*. Deloitte/Aneop, Lisboa.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Dikmen, I.; Birgonul, M. (2006). *An analytic hierarchy process based model for risk and opportunity assessment of international construction projects*. Canadian Journal of Civil Engineering, Vol. 33, p. 58-68.
- Dikmen, I.; Birgonul, M.; Gur, A. (2007). *A case-based decision support tool for bid mark-up estimation of international construction projects*. Automation in Construction, Vol. 17, p. 30-44.
- ENR. (2008). *The Top 400 Contractors*. ENR.
- Euroconstruct. (2000). *The Outlook for the European Construction Sector: 2001-2003*. Euroconstruct.
- Eurostats. (2013). *Construction Production*. Consultado em: Maio de 2013. Disponível em: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=teis500&tableSelection=2>>.
- FEPICOP. (2013). *Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas*. Consultado em: Maio de 2013. Disponível em: <<http://www.fepicop.pt/>>.
- FMI. (2012). *World Economic Outlook*. FMI.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.
- Gama, M. (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Factores de Sucesso e da Gestão Risco em Mercados Emergentes*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- Gunhan, S.; Arditi, D. (2005). *Factors Affecting International Construction*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 131, p. 273-282.
- Gunhan, S.; Arditi, D. (2005). *International Expansion Decision for Construction Companies*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 131, p. 928-937.
- Han, S. (2001). *A risk-based entry decision model for international projects*. ASCE Journal of Civil Engineering, Vol. 5, p. 87-96.

- Han, S.; Kim, D.; Jang, H. (2008). *A web-based integrated system for international project risk management*. Automation in Construction, Vol. 17, p. 342-356.
- Han, S.; Kim, D.; Jang, H.; Choi, S. (2009). *Strategies for contractors to sustain growth in the global construction market*. Habitat International. Vol. 10, p. 1-10.
- Hans, S.; Diekman, J. (2001). *Approaches for Making Risk-Based Go/No-Go Decision for International Projects*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 127, p. 300-308.
- HJamil, M.; Khan, A. (2008). *Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects*. Karachi, Pakistan.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT press, Cambridge.
- IDE. (2009). *Instituto de desenvolvimento empresarial*. Consultado em: Fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.ideram.pt/>>.
- Idealista. (2013). *“Seca” no investimento público responsável por crise no sector da construção*. Consultado em: Junho de 2013. Disponível em: <<http://idealista.pt/news/arquivo/2013/06/12/013003-seca-no-investimento-publico-responsavel-por-crise-no-sector-da-construcao>>.
- IEM. (2013). *Portal do Empreendedor do Minho*. Consultado em: Junho de 2013. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.pt/index.php?op=111&i=101&id=4>>.
- InCI. (2010). *Empresas do Sector da Construção: Análise Económico Financeira*. Instituto da Construção e do Imobiliário.
- InCI. (2011). *O Sector da Construção: Relatório Anual*. Instituto da Construção e do Imobiliário.
- INE. (1993). *Portugal Agrícola Lisboa*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. (1996). *Estatísticas das empresas de construção e obras públicas de 1990 a 1995*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. (1998) *Inquérito ao emprego de 1990 a 1997*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. (2011) *Boletim Mensal de Estatística. Lisboa*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Infopédia. (2013). *Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. Consultado em: Março de 2013. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$produto-interno-bruto-\(pib\)](http://www.infopedia.pt/$produto-interno-bruto-(pib))>.
- Insight. (2009). *Importance of infrastructure construction in india*. IHS Global. Consultado em Fevereiro de 2013. Disponível em: <[www.ihsglobalinsight.com/construction](http://www.ihsglobalinsight.com/construction)>.
- Jordão, B.; Pereira, S. (2006). *A análise multicritério na tomada de decisão – o método analítico hierárquico de t.l.saaty*. Departamento de Engenharia Civil, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Kartam, N.; Kartam, S. (2001). *Risk and its management in the Kuwaiti construction industry: a contractors' perspective*. International Journal of Project Management, Vol. 19, p. 325-335.

- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press, New Haven.
- Krugman, P. (1980). *Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade*. American Economic Review, Vol. 70, p. 950-959.
- Lei, L.; Hong-Bing, L.; Nie, N. (2009). *Fuzzy Set Based Analysis on Bidding Decision*. IEEE, Management and Service Science, International Conference of IEEE.
- Ling, F.; Hoi, L. (2006). *Risks faced by Singapore firms when undertaking construction projects in India*. International Journal of Project Management, Vol. 24.
- 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, Vol. 22, p. 553-561.
- Mahalingam, H.; Taylor, J. (2004). *Understanding and managing the effects of institutional differences in global projects*. International Journal of Project Management. p. 7-19.
- Martins, T. (2010). *O Marketing no Processo de Internacionalização das Empresas de Construção Civil Portuguesas – Levantamento e Análise*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Mawhinney, M. (2001). *International Construction*. Edited by London: Blackwell Science. Oxford.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Management Report, Erasmus University, Rotterdam.
- Neto, J. (2010). *Factores de decisão no Porcesso de Internacionalização das Empresas de Construção de Infra-Estruturas de Transportes*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Ngowi, A.; Pienaar, A.; Mbachu, J. (2005). *The globalisation of the construction industry - a review*. Building and Environment. Vol. 40.
- Nieto-Morote, A.; Ruz-Avila, F. (2010). *A fuzzy approach to construction project risk assessment*. International Journal of Project Management, Vol. 10.
- Nunes, C. (2001). *Construção: O Desafio da especialização*. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- Nunes, R. (2002). *Desafios da Internacionalização*. Consultado em Fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://static.publico.clix.pt/docs/economia/500Empresas.pdf>>.
- Onkvisit, S.; Shaw, J. (1983). *An Examination of the International Product Life Cycle and its Application Within Marketing*. Columbia Journal of World Business, Vol. 18.
- Ozorhon, B.; Arditi, D.; Dikmen, I.; Birgonul, M. (2007). *Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures*. International Journal of Project Management, Vol. 25.
- Pais, J. (2002). *A globalização das empresas portuguesas*. Experiências de Internacionalização, Centroatlântico.

- Pereira de Sousa, D. (2012). *As Parcerias na Estratégia de Internacionalização das Empresas de Construção Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. IST - Universidade Técnica de Lisboa.
- Pestana, M.; Gageiro, J. (2005). *Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Pheng, L.; Leong, C. (2000) *Cross-cultural project management for international construction in China*. International Journal of Project Management, Vol. 18.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press, New York.
- Proverbs, D.; Holt, G.; Olomolaiye, P. (1999). *A method for estimating labour requirements and costs for international construction projects at inception*. Building and Environment, Vol. 34.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray, London.
- Rocha, A.; Silva, .; Carneiro, J. (2007). *Expansão internacional das empresas brasileiras: expansão e síntese*. Internacionalização dos Países Emergentes, Atlas, São Paulo.
- Roxo, J. (2010). *Risk Management in Civil Engineering: Today and Tomorrow*. International Project Management Meeting: The challenge of working abroad,. Lisboa: IP2M'2010.
- SIDS. (2013). *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do Algarve*. Consultado em: Junho de 2013. Disponível em: <<http://web.ccdr-alg.pt/sids/indweb/indicador.asp?idl=157&idt=20>>.
- Simões, V. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*. William Clowes and Sons.
- Sousa, M. (2008). *A utilização de consórcios na internacionalização de empresas de Construção*. Caso Mota Engil, Mota Engil.
- Tavares, L.; Ferreira, J; Coelho, J. (1998). *On the optimal management of project risk*. European Journal of Operational Research, Vol. 107.
- Teixeira, S.; Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team, Lisboa.
- Unesco. (2006). *Convenção para a protecção do património mundial cultural e natural português*. Disponível em: <<http://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf>>.
- Vemon, R. (1966). *International Investment and International Trade in The Product Cycle*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 80.
- Walker, D.; Johannes, D. (2003). *Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong - designed for collaborative results*. International Journal of Project Management, Vol. 21.
- Wells, J. (1996). *Labour migration and international construction*. Habitat International, Vol. 20.
- Zou, P.; Zhang, G.; Wang, J. (2007). *Understanding the key risks in construction projects in China*. International Journal of Project Management, Vol. 25.



## **ANEXOS**



## **ANEXO 1 - PRIMEIRA VERSÃO DO INQUÉRITO**

### **OBJETIVOS DO INQUÉRITO**

Este estudo pretende identificar pistas que possam ser úteis às empresas do Sector da Construção Portuguesa que se deparam com o desafio da internacionalização. Como forma de agradecimento pela sua participação, ser-lhe-á enviado um relatório com as conclusões.

O inquérito visa recolher informação sobre o perfil de empresas do sector da construção de forma a ser complementado por uma entrevista inserida no âmbito da análise e gestão de risco associada à internacionalização do sector da Construção. Deste modo, pretende-se qualificar e analisar os dados recolhidos de modo a procurar identificar os principais fatores de sucesso relevantes no processo de implementação de uma empresa no mercado internacional.

### **NOTAS:**

Os objetivos dependem do número de inquéritos que forem preenchidos.

A exatidão dos dados recolhidos é crucial para a validade do estudo, sendo garantida total reserva em relação às informações facultadas.

Os inquéritos devem, preferivelmente, ser respondidos pelo responsável do departamento de Internacionalização da empresa em causa ou responsáveis pela sua implementação.

### **CONFIDENCIALIDADE**

Toda a informação fornecida pelo respondente é estritamente confidencial.

No trabalho final não será possível identificar as pessoas e empresas envolvidas.

Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

### **COMO PREENCHER O INQUÉRITO**

1. Por favor seleccione a opção que melhor represente a sua opinião ou situação específica.
2. Recorde que este inquérito pretende avaliar a experiência específica da sua empresa na internacionalização.

## SECÇÃO 1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

### 1.1. Perfil de Atividade da empresa

Construtora

Consultora

Projeto

Fiscalização

Infraestruturas

Empreendimentos

Outra(s) \_\_\_\_\_

### 1.2. Qual a sua categoria profissional/função? Indique a opção mais correta.

Diretor Geral

Diretor Comercial

Diretor de Marketing

Diretor da área Internacional

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

1.3. Número de anos de atividade da empresa (aproximado) \_\_\_\_\_

1.4. Quais as principais áreas de trabalho? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.5. Existe algum departamento dedicado exclusivamente à estratégia de internacionalização na sua empresa?

Sim

Não

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

\_\_\_\_\_

1.6. Quantos anos de experiência tem a empresa em mercados internacionais? \_\_\_\_\_

1.7. Indique uma estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, no mercado nacional e nos mercados internacionais. (Por favor indique os valores que tiver disponíveis)

(%)	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Mercado Nacional</b>								
<b>Mercado Internacional</b>								

1.8. Quais os mercados internacionais onde atua a sua empresa? Por favor indique os países ordenando-os por importância no total da faturação internacional sua empresa.

País		País	
1º		6º	
2º		7º	
3º		8º	
4º		9º	
5º		10º	

## SECÇÃO 2 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. Que aspetos gerais são tidos em consideração na decisão de entrada no mercado internacional? (utilize a seguinte escala de respostas)

0 - Não sabe/ Não responde	1 – Não é importante	2 – É pouco importante
3 – Medianamente importante	4 – Importante	5 – Muito importante

	0	1	2	3	4	5
Tamanho do projeto	<input type="checkbox"/>					
Duração do projeto	<input type="checkbox"/>					
Condições de pagamento	<input type="checkbox"/>					
Tipo de projeto	<input type="checkbox"/>					
Tipo de cliente	<input type="checkbox"/>					
Experiência da empresa em projetos do mesmo tipo	<input type="checkbox"/>					
Experiência da empresa no país de destino	<input type="checkbox"/>					
Capacidade financeira da empresa	<input type="checkbox"/>					
Capacidade técnica da empresa	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de gestão da empresa	<input type="checkbox"/>					
Percentagem de trabalho subcontratado	<input type="checkbox"/>					
Existência de parcerias	<input type="checkbox"/>					
Capital a investir	<input type="checkbox"/>					
Distância geográfica entre países	<input type="checkbox"/>					

2.2. Qual o nível de risco tendo em conta os seguintes fatores?

<b>0 - Não sabe/ Não responde</b>	<b>1 - Não é importante</b>	<b>2 - É pouco importante</b>
<b>3 - Medianamente importante</b>	<b>4 - Importante</b>	<b>5 - Muito importante</b>

	0	1	2	3	4	5
País	<input type="checkbox"/>					
Duração do projeto	<input type="checkbox"/>					
Valor do projeto	<input type="checkbox"/>					
Investimento	<input type="checkbox"/>					
Outros	<input type="checkbox"/>					

2.3. De que forma as parcerias criadas no mercado internacional podem amenizar o nível de risco?

Nível de Risco				
Tipo de parceria	Elevado	Médio	Baixo	Observações

2.4. Qual o nível de risco considerando a distância geográfica entre Portugal e o país de destino?

Nível de Risco				
País	Elevado	Médio	Baixo	Observações

2.5. Em relação à experiência da sua empresa em mercados internacionais, qual a dificuldade de encontrar profissionais dispostos a passar temporadas fora de Portugal? (Utilize a seguinte escala de respostas)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 - Muito difícil	2 - Difícil		3 - Indiferente		4 - Fácil	5 - Muito fácil
	0	1	2	3	4	5		
Engenheiros seniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Engenheiros juniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Gestores/Administradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Diretores gerais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Técnicos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

2.6. Qual destas ameaças considera ter maior influência na sua decisão de deslocação internacional? (escolha a opção mais correta)

Número de empresas em competição

Presença de empresas de grande dimensão e reputação (rivalidade)

2.7. Qual a importância destas oportunidades para a sua empresa, que influenciam na sua decisão de iniciar uma experiência internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 - Não é importante	2 - É pouco importante		3 - Medianamente importante		4 - Importante	5 - Muito importante
	0	1	2	3	4	5		
Ganhar experiência e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projetos no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
A existência de apoio de parceiros nacionais e/ou internacionais interessados no mesmo projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
O mercado nacional é demasiado pequeno para o tamanho da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

2.8. De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas)

0 - Não sabe/ Não responde	1 - Nunca	2 - Raramente		3 - Regularmente		4 - Preferencialmente	5 - Sempre
----------------------------	-----------	---------------	--	------------------	--	-----------------------	------------

	0	1	2	3	4	5
Contratando profissionais exteriores	<input type="checkbox"/>					
Feita pelo departamento da empresa indicado para o efeito	<input type="checkbox"/>					
Através de contactos no país de destino	<input type="checkbox"/>					
Não existe um estudo pormenorizado	<input type="checkbox"/>					

### SECÇÃO 3 – ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO

3.1. Quantifique o impacto dos seguintes fatores segundo a sua importância relativa a uma experiência internacional num país em desenvolvimento (Utilize a seguinte escala de respostas)

0 - Não sabe/ Não responde	1 – Não é importante	2 – É pouco importante
3 – Não é muito nem pouco importante	4 – Importante	5 – Muito importante

	0	1	2	3	4	5
<b>Situação política do país de destino</b>						
▪ Possibilidade de guerras/motins	<input type="checkbox"/>					
▪ Instabilidade do governo	<input type="checkbox"/>					
▪ Relação com o Governo Português	<input type="checkbox"/>					
<b>Situação económica do país</b>						
▪ Taxas de conversão de moeda	<input type="checkbox"/>					
▪ Inflação e força macroeconómica do país	<input type="checkbox"/>					
▪ Financiamento e investimento do estado português no país	<input type="checkbox"/>					
▪ Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	<input type="checkbox"/>					
▪ Repatriamento de capitais	<input type="checkbox"/>					
▪ Repatriamento de lucros	<input type="checkbox"/>					
<b>Envolvente social</b>						
▪ Diferenças culturais e religiosas	<input type="checkbox"/>					
▪ Barreira linguística	<input type="checkbox"/>					
▪ Perceção de níveis de corrupção do país	<input type="checkbox"/>					
▪ Crime e insegurança	<input type="checkbox"/>					

3.2. Qual o nível de importância de cada um dos fatores de risco associados à indústria da construção apresentados a seguir? (Utilize a escala de respostas)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 – Não é importante	2 – É pouco importante	3	4	5
	3 – Não é muito nem pouco importante	4 – Importante	5 – Muito importante			
	0	1	2	3	4	5
<b>Sistemas burocráticos</b>						
▪ Regulamentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Diferenças na legislação e normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dificuldade de aprovação de projetos e licenças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Restrições com as importações e exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Restrições na contratação de trabalhadores e empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Recursos</b>						
▪ Acesso limitado a materiais e equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Disponibilidade de mão-de-obra especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Disponibilidade de subempreiteiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhadores/Dono de obra</b>						
▪ Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Falta de clareza nos contratos e documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projeto</b>						
▪ Erros e omissões no projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestão/Administração interna</b>						
▪ Distribuição de lucros dentro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## **ANEXO 2 – SEGUNDA VERSÃO DO INQUÉRITO**

### **OBJETIVOS DO INQUÉRITO**

Este estudo pretende identificar pistas que possam ser úteis às empresas do Sector da Construção Portuguesa que se deparam com o desafio da internacionalização. Como forma de agradecimento pela sua participação, ser-lhe-á enviado um relatório com as conclusões.

O inquérito visa recolher informação sobre o perfil de empresas do sector da construção de forma a ser complementado por uma entrevista inserida no âmbito da análise e gestão de risco associada à internacionalização do sector da Construção. Deste modo, pretende-se qualificar e analisar os dados recolhidos de modo a procurar identificar os principais fatores de sucesso relevantes no processo de implementação de uma empresa no mercado internacional.

### **NOTAS:**

Os objetivos dependem do número de inquéritos que forem preenchidos.

A exatidão dos dados recolhidos é crucial para a validade do estudo, sendo garantida total reserva em relação às informações facultadas.

Os inquéritos devem, preferivelmente, ser respondidos pelo responsável do departamento de Internacionalização da empresa em causa ou responsáveis pela sua implementação.

### **CONFIDENCIALIDADE**

Toda a informação fornecida pelo respondente é estritamente confidencial.

No trabalho final não será possível identificar as pessoas e empresas envolvidas.

Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

### **COMO PREENCHER O INQUÉRITO**

1. Por favor selecione a opção que melhor represente a sua opinião ou situação específica.
2. Recorde que este inquérito pretende avaliar a experiência específica da sua empresa na internacionalização.

## SECÇÃO 1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

### 1.1. Perfil de Atividade da empresa

Construtora

Consultora

Projeto

Fiscalização

Infraestruturas

Empreendimentos

Outra(s) \_\_\_\_\_

### 1.2. Qual a sua categoria profissional/função? Indique a opção mais correta.

Diretor Geral

Diretor Comercial

Diretor de Marketing

Diretor da área Internacional

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

1.3. Número de anos de atividade da empresa (aproximado) \_\_\_\_\_

1.4. Número de anos de atividade na empresa (aproximado) \_\_\_\_\_

1.5. Quais as principais áreas de trabalho? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.6. Existe algum departamento dedicado exclusivamente à estratégia de internacionalização na sua empresa?

Sim

Não

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

1.7. Quantos anos de experiência tem a empresa em mercados internacionais? \_\_\_\_\_

1.8. Indique uma estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, no mercado nacional e nos mercados internacionais. (Por favor indique os valores que tiver disponíveis)

(%)	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Mercado Nacional</b>								
<b>Mercado Internacional</b>								

1.9. Quais os mercados internacionais onde atua a sua empresa? Por favor indique os países ordenando-os por importância no total da faturação internacional sua empresa.

País		País	
1°		6°	
2°		7°	
3°		8°	
4°		9°	
5°		10°	

## SECÇÃO 2 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. Que aspetos gerais são tidos em consideração na decisão de entrada no mercado internacional? (utilize a seguinte escala de respostas)

<b>0 - Não sabe/ Não responde</b>	<b>1 – Não é importante</b>	<b>2 – É pouco importante</b>
<b>3 – Medianamente importante</b>	<b>4 – Importante</b>	<b>5 – Muito importante</b>

	0	1	2	3	4	5
Tamanho do projeto	<input type="checkbox"/>					
Duração do projeto	<input type="checkbox"/>					
Condições de pagamento	<input type="checkbox"/>					
Tipo de projeto	<input type="checkbox"/>					
Tipo de cliente	<input type="checkbox"/>					
Experiência da empresa em projetos do mesmo tipo	<input type="checkbox"/>					
Experiência da empresa no país de destino	<input type="checkbox"/>					
Capacidade financeira da empresa	<input type="checkbox"/>					
Capacidade técnica da empresa	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de gestão da empresa	<input type="checkbox"/>					
Percentagem de trabalho subcontratado	<input type="checkbox"/>					
Existência de parcerias	<input type="checkbox"/>					
Capital a investir	<input type="checkbox"/>					
Distância geográfica entre países	<input type="checkbox"/>					

2.2. De que forma as parcerias criadas no mercado internacional podem amenizar o nível de risco? (Indique o tipo de parcerias que julga serem pertinentes e o nível de risco associado às mesmas)

---



---



---



---

2.3. Qual o nível de risco considerando a distância geográfica entre Portugal e o país de destino?

---



---



---



---

2.4. Em relação à experiência da sua empresa em mercados internacionais, qual a dificuldade de encontrar profissionais dispostos a passar temporadas fora de Portugal? (Utilize a seguinte escala de respostas)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 - Muito difícil	2 - Difícil	3 - Indiferente	4 - Fácil	5 - Muito fácil
Engenheiros seniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engenheiros juniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestores/Administradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretores gerais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. Qual destes aspetos considera ter maior influência na sua decisão de deslocação internacional? De que forma? (escolha a opção mais correta e explique a sua escolha)

- Número de empresas em competição
- Presença de empresas de grande dimensão e reputação (rivalidade)

2.6. Qual a importância destas oportunidades para a sua empresa, que influenciam na sua decisão de iniciar uma experiência internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 - Não é importante	2 - É pouco importante	3 - Medianamente importante	4 - Importante	5 - Muito importante
Ganhar experiência e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projetos no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A existência de apoio de parceiros nacionais e/ou internacionais interessados no mesmo projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mercado nacional é demasiado pequeno para o tamanho da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7. De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas)

0 - Não sabe/ Não responde	1 - Nunca	2 - Raramente
3 - Regularmente	4 - Preferencialmente	5 - Sempre

	0	1	2	3	4	5
Contratando profissionais exteriores	<input type="checkbox"/>					
Feita pelo departamento da empresa indicado para o efeito	<input type="checkbox"/>					
Através de contactos no país de destino	<input type="checkbox"/>					
Não existe um estudo pormenorizado	<input type="checkbox"/>					

### SECÇÃO 3 – ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO

3.1. Quantifique o impacto dos seguintes fatores segundo a sua importância relativa a uma experiência internacional num país em desenvolvimento (Utilize a seguinte escala de respostas)

0 - Não sabe/ Não responde	1 – Não é importante	2 – É pouco importante
3 – Não é muito nem pouco importante	4 – Importante	5 – Muito importante

	0	1	2	3	4	5
<b>Situação política do país de destino</b>						
▪ Possibilidade de guerras/motins	<input type="checkbox"/>					
▪ Instabilidade do governo	<input type="checkbox"/>					
▪ Relação com o Governo Português	<input type="checkbox"/>					
<b>Situação económica do país</b>						
▪ Taxas de conversão de moeda	<input type="checkbox"/>					
▪ Inflação e força macroeconómica do país	<input type="checkbox"/>					
▪ Financiamento e investimento do estado português no País	<input type="checkbox"/>					
▪ Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	<input type="checkbox"/>					
▪ Repatriamento de capitais	<input type="checkbox"/>					
▪ Repatriamento de lucros	<input type="checkbox"/>					
<b>Envolvente social</b>						
▪ Diferenças culturais e religiosas	<input type="checkbox"/>					
▪ Barreira linguística	<input type="checkbox"/>					
▪ Perceção de níveis de corrupção do país	<input type="checkbox"/>					
▪ Crime e insegurança	<input type="checkbox"/>					

3.2. Qual o nível de importância de cada um dos fatores de risco associados à indústria da construção apresentados a seguir? (Utilize a escala de respostas)

<b>0 - Não sabe/ Não responde</b>	<b>1 – Não é importante</b>	<b>2 – É pouco importante</b>
<b>3 – Não é muito nem pouco importante</b>	<b>4 – Importante</b>	<b>5 – Muito importante</b>

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sistemas burocráticos</b>						
▪ Regulamentação	<input type="checkbox"/>					
▪ Diferenças na legislação e normas	<input type="checkbox"/>					
▪ Dificuldade de aprovação de projetos e licenças	<input type="checkbox"/>					
▪ Restrições com as importações e exportações	<input type="checkbox"/>					
▪ Restrições na contratação de trabalhadores e empregados	<input type="checkbox"/>					
<b>Recursos</b>						
▪ Acesso limitado a materiais e equipamento	<input type="checkbox"/>					
▪ Disponibilidade de mão-de-obra especializada	<input type="checkbox"/>					
▪ Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	<input type="checkbox"/>					
▪ Disponibilidade de subempreiteiros	<input type="checkbox"/>					
<b>Trabalhadores/Dono de obra</b>						
▪ Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente	<input type="checkbox"/>					
▪ Falta de clareza nos contratos e documentos	<input type="checkbox"/>					
<b>Projeto</b>						
▪ Erros e omissões no projeto	<input type="checkbox"/>					
<b>Gestão/Administração interna</b>						
▪ Distribuição de lucros dentro da empresa	<input type="checkbox"/>					
▪ Gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>					

## ANEXO 3 – TABELAS DE RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

### SECÇÃO 1

#### 1.1. Perfil de atividade da empresa

Construtora	2
Consultora	5
<b>Tipo de projetos</b>	
Projeto	7
Fiscalização	4
Infraestruturas	6
Gestão de empreendimentos	6
Outra	3

#### 1.2. Qual a categoria profissional dentro da empresa

<b>Diretor Geral</b>	3
<b>Diretor Comercial</b>	2
<b>Diretor de Marketing</b>	1
<b>Diretor da Área Internacional</b>	0
<b>Administrador</b>	2
<b>Outra</b>	2

#### 1.3. Número de anos de atividade da empresa

<b>Empresa</b>	<b>Anos</b>
<b>a</b>	25
<b>b</b>	25
<b>c</b>	90
<b>d</b>	95
<b>e</b>	1
<b>f</b>	26
<b>g</b>	34

<b>&lt;10 anos</b>	1
<b>10-25 anos</b>	2
<b>&gt;25 anos</b>	4
<b>Média</b>	42,3

1.6. Existe um departamento dedicado á internacionalização?

<b>Sim</b>	5	71,4%
<b>Não</b>	2	28,6%

1.7. Anos de experiência da empresa em mercados internacionais

<b>Empresa</b>	<b>Anos</b>
<b>a</b>	10
<b>b</b>	7
<b>c</b>	40
<b>d</b>	34
<b>e</b>	1
<b>f</b>	8
<b>g</b>	8

<b>&lt;5 anos</b>	1
<b>5 - 10 anos</b>	4
<b>&gt;10 anos</b>	2
<b>Média</b>	15,4

1.8. Indique uma estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, no mercado nacional e nos mercados internacionais

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Mercado Nacional</b>		85	86	87	88	90	92,5	95
<b>Mercado Internacional</b>		15	14	13	12	10	7,5	5
<b>Mercado Nacional</b>	5	40	65	60	45	80	95	
<b>Mercado Internacional</b>	95	60	35	40	55	20	5	
<b>Mercado Nacional</b>	40	45	50	55	60	65	67	70
<b>Mercado Internacional</b>	60	55	50	45	40	35	33	30
<b>Mercado Nacional</b>	29,5	38	36	44,3	50,1			
<b>Mercado Internacional</b>	70,5	62	64	55,7	49,9			
<b>Mercado Nacional</b>	10							
<b>Mercado Internacional</b>	90							
<b>Mercado Nacional</b>	35	40	60	70	75	85	95	100
<b>Mercado Internacional</b>	65	60	40	30	25	15	5	0
<b>Mercado Nacional</b>	80	85	90	88	97	95	96	97
<b>Mercado Internacional</b>	20	15	10	12	3	5	4	3
<b>Média M. Nacional</b>	33,3	55,5	64,5	67,4	69,2	83,0	89,1	90,5
<b>Média M. Internacional</b>	66,8	44,5	35,5	32,6	30,8	17,0	10,9	9,5
<b>Máximo M. Nacional</b>	80	85	90	88	97	95	96	100
<b>Máximo M. Internacional</b>	95	62	64	55,7	55	35	33	30
<b>Mínimo M. Nacional</b>	5	38	36	44,3	45	65	67	70
<b>Mínimo M. Internacional</b>	20	15	10	12	3	5	4	0

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Mercado Nacional</b>		85	86	87	88	90	92,5	95
<b>Mercado Internacional</b>		15	14	13	12	10	7,5	5
<b>Mercado Nacional</b>	5	40	65	60	45	80	95	
<b>Mercado Internacional</b>	95	60	35	40	55	20	5	
<b>Mercado Nacional</b>	10							
<b>Mercado Internacional</b>	90							
<b>Mercado Nacional</b>	35	40	60	70	75	85	95	100
<b>Mercado Internacional</b>	65	60	40	30	25	15	5	0
<b>Mercado Nacional</b>	80	85	90	88	97	95	96	97
<b>Mercado Internacional</b>	20	15	10	12	3	5	4	3
<b>Média M. Nacional</b>	33	56	65	67	69	83	89	91
<b>Média M. Internacional</b>	67	45	36	33	31	17	11	10
<b>Máximo M. Nacional</b>	80	85	90	88	97	95	96	100
<b>Máximo M. Internacional</b>	95	60	40	40	55	20	7	5
<b>Mínimo M. Nacional</b>	5	40	60	60	45	80	93	95
<b>Mínimo M. Internacional</b>	20	15	10	12	3	5	4	0

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Mercado Nacional</b>	40	45	50	55	60	65	67	70
<b>Mercado Internacional</b>	60	55	50	45	40	35	33	30
<b>Mercado Nacional</b>	30	38	36	44	50			
<b>Mercado Internacional</b>	71	62	64	56	50			
<b>Média M. Nacional</b>	35	42	43	50	55	65	67	70
<b>Média M. Internacional</b>	65	59	57	50	45	35	33	30
<b>Máximo M. Nacional</b>	40	45	50	55	60	65	67	70
<b>Máximo M. Internacional</b>	71	62	64	56	50	35	33	30
<b>Mínimo M. Nacional</b>	30	38	36	44	50	65	67	70
<b>Mínimo M. Internacional</b>	60	55	50	45	40	35	33	30

1.9. Quais os mercados internacionais onde atua a sua empresa? Por favor indique os países ordenando-os por importância no total da faturação internacional sua empresa.

<b>País</b>	<b>Percentagem</b>
Angola	92%
Moçambique	80%
Brasil	52%
Emiratos Árabes Unidos	32%
Venezuela	30%
Argélia	28%
Cabo Verde	20%
EUA	15%
Macau	15%
Qatar	15%
França	10%
Líbia	10%
Espanha	8%
Marrocos	8%
China	3%
India	3%
Senegal	3%

## SECÇÃO 2

### 2.1. Que aspetos gerais são tidos em consideração na decisão de entrada no mercado internacional?

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo	Total
Tamanho do projeto		1		2	2	2	3,57	5	1	7
Duração do projeto			1	4	2		3,14	4	2	7
Condições de pagamento				1	3	3	4,29	5	3	7
Tipo de projeto					5	2	4,29	5	4	7
Tipo de cliente					7		4,00	4	4	7
Experiência da empresa em projetos do mesmo tipo				1	4	2	4,14	5	3	7
Experiência da empresa no país de destino			1	2	4		3,43	4	2	7
Capacidade financeira da empresa				1	3	3	4,29	5	3	7
Capacidade técnica da empresa			1		3	3	4,14	5	2	7
Capacidade de gestão da empresa				2	5		3,71	4	3	7
Percentagem de trabalho subcontratado			2	2	1	2	3,43	5	2	7
Existência de parcerias				1	2	4	4,43	5	3	7
Capital a investir					2	5	4,71	5	4	7
Distância geográfica entre países			3	2	2		2,86	4	2	7

### 2.4. Em relação á experiência da sua empresa em mercados internacionais, qual a dificuldade de encontrar profissionais dispostos a passar temporadas fora de Portugal?

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo	TOTAL
Engenheiros séniores	1		3		3		2,57	4	0	7
Engenheiros juniores	1			1	3	2	3,57	5	0	7
Gestores/Administradores	1		1	1	3	1	3,14	5	0	7
Diretores gerais	2		1	1	3		2,43	4	0	7
Mão-de-obra	3				2	2	2,57	5	0	7
Técnicos especializados	1			2	2	2	3,43	5	0	7

### 2.6. Qual a importância destas oportunidades para a sua empresa, que influenciam na sua decisão de iniciar uma experiência internacional?

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo
Ganhar experiência e reputação		1	1	4		1	2,86	5	0
Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projetos no futuro				1	2	4	4,43	5	0
A existência de apoio de parceiros nacionais e/ou internacionais interessados no mesmo				2	2	3	4,14	5	0
O mercado nacional é demasiado pequeno para o tamanho da empresa					1	6	4,86	5	0

2.7. De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional?

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo
Contratando profissionais exteriores		3	2	1		1	2,14	5	1
Feita pelo departamento da empresa indicado para o efeito		1		1	2	3	3,86	5	1
Através de contactos no país de destino					4	3	4,43	5	4
Existe um estudo pormenorizado	1		2		3	1	3,00	5	0

### SECÇÃO 3

3.1. Quantifique o impacto dos seguintes fatores segundo a sua importância relativa a uma experiência internacional num país em desenvolvimento

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo
<b>Situação política do país</b>									
Possibilidade de guerras/motins					2	5	4,71	5	4
Instabilidade do governo				1	4	2	4,14	5	3
Relação com o Governo Português		1		3	3		3,14	4	1
<b>Situação Económica do País</b>									
Taxas de conversão de moeda				4	3		3,43	4	3
Inflação e força macroeconómica do país				1	3	3	4,29	5	3
Financiamento e investimento do estado português no país		1		1	3	2	3,71	5	1
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)					2	5	4,71	5	4
Repartimento de capitais				1	1	5	4,57	5	3
Repartimento de lucros				1	1	5	4,57	5	3
<b>Envolve Social</b>									
Diferenças culturais e religiosas			2	3	1	1	3,14	5	2
Barreira linguística			1	3	3		3,29	4	2
Perceção de níveis de corrupção do país				1	5	1	4,00	5	3
Crime e insegurança					3	4	4,57	5	4

3.2. Qual o nível de importância de cada um dos fatores de risco associados à indústria da construção apresentados a seguir?

	0	1	2	3	4	5	Média	Máximo	Mínimo
<b>Sistemas burocráticos</b>									
Regulamentação				2	4	1	3,86	5	3
Diferenças na legislação e normas				2	3	2	4,00	5	3
Dificuldade de aprovação de projetos e licenças				3	3	1	3,71	5	3
Restrições com as importações e exportações		1		2	3	1	3,43	5	1
Restrições na contratação de trabalhadores e colaboradores		1			5	1	3,71	5	1
<b>Recursos</b>									
Acesso limitado a materiais e equipamento		1	1	1	3	1	3,29	5	1
Disponibilidade de mão-de-obra especializada		1		2	4		3,29	4	1
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada		2	1	1	2	1	2,86	5	1
Disponibilidade de subempreiteiros		3			4		2,71	4	1
<b>Trabalhadores/Dono de Obra</b>									
Falta de clareza das especificações e objetivos por parte do cliente				1	3	3	4,29	5	3
Falta de clareza nos contratos e documentos				1	2	4	4,43	5	3
<b>Projeto</b>									
Erros e omissões no projeto				3	3	1	3,71	5	3
<b>Gestão/Administração interna</b>									
Distribuição de lucros dentro da empresa			2	3	2		3,00	4	2
Gestão de Recursos Humanos				3	4		3,57	4	3