

Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Ana João de Carvalho Campos

Competitividade da Construção





Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Ana João de Carvalho Campos

Competitividade da Construção

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

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

novembro de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família pelo seu apoio incondicional e confiança depositada ao longo da minha carreira académica, em especial aos meus pais, João Campos e Alice Carvalho, e à minha avó Diamantina Araújo, pois sem o exemplo deles e o seu acompanhamento seria impossível a concretização deste trabalho.

Ao professor Doutor José Cardoso Teixeira, o meu orientador, um agradecimento especial pela sua ajuda imprescindível na orientação da minha tese de mestrado.

Expresso a minha gratidão aos responsáveis de todas as empresas do setor da construção e obras públicas que participaram neste trabalho e colaboraram na resposta aos inquéritos pois, sem a sua disponibilidade, seria impossível a realização deste projeto. Em especial a Inácio Beirão, João Fontes, Ondina Machado, Sara Domingues, Tânia Rodrigues e Vera Oliveira.

Aos meus colegas e amigos que fiz ao longo destes 5 anos e que participaram no meu percurso tanto a nível pessoal como a nível académico, em especial a Lais Oliveira, Luís Carneiro, Mariana Lima e Tânia Rocha por sempre me acompanharem e pelo seu apoio e incentivo ao longo deste tempo.

Por último, quero agradecer à minha prima Adriana Ribeiro pela força e confiança que sempre depositou em mim.

A todos, um muito obrigado



## RESUMO

O setor da construção é estrategicamente importante para a União Europeia já que disponibiliza os edifícios e infraestruturas necessários para o resto da economia e sociedade. Sozinho, gera quase 10% do PIB e é responsável por 20 milhões de postos de trabalho maioritariamente nas PME, representando assim a maior atividade económica e o maior empregador industrial na Europa (FICE).

Por conseguinte, a competitividade do setor e das empresas constituintes não só é importante para o crescimento e emprego em geral, mas também para garantir a sustentabilidade do setor.

A sucessão de ciclos longos e profundos de euforia e depressão é profundamente prejudicial, tanto para as empresas como para os donos de obras, uma vez que este fenómeno leva a um aumento dos custos de construção e uma redução de qualidade, penalizando a inovação, produtividade e a rentabilidade das empresas e dos investimentos. O setor atravessa uma fase de ajustamento à sua realidade: um bem mais reduzido número de encomendas e volume de obras.

No Outono de 2010 a CE requisitou à ECORYS um estudo com a intenção de analisar os atuais desafios que o setor enfrenta em termos de mercado, capital humano, requisitos ambientais e regulamentação até 2020. Este estudo serviu de base para o documento da CE intitulado **“Estratégia para a competitividade sustentada do setor da construção e das suas empresas”**, que veio reconhecer a necessidade de implementação de políticas ativas por parte dos E-M que estimulem o crescimento e o emprego e que a longo prazo permitam a reestruturação do setor.

Esta dissertação procura analisar a perceção das empresas nacionais relativamente às políticas de promoção de competitividade que constam no documento da estratégia. O trabalho desenvolvido divide-se em três partes: na primeira, realiza-se um enquadramento do tema, na segunda parte, apresenta-se a metodologia e, por último, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade; Comissão Europeia; Setor; Estratégia



## **ABSTRACT**

The construction sector is strategically important for the European Union since it provides the buildings and infrastructure needed for the rest of the economy and society. Alone generates almost 10% of GDP and accounts for 20 million jobs mostly in SMEs, thus representing the largest economic activity and the largest industrial employer in Europe (FICE).

Therefore, the competitiveness of the sector and his enterprises is not only important for growth and employment in general, but also to ensure the sustainability of the sector.

A succession of long and deep cycles of euphoria and depression is deeply damaging, both for companies and for the contractors, since this phenomenon leads to an increase in construction costs and a reduction in quality, penalizing innovation, productivity and profitability of companies and investments. The sector is undergoing a period of adjustment to this new reality: A much reduced number of orders and volume of work.

In autumn 2010, the EC requested to ECORYS a study intended to analyze the current challenges in terms of market, human capital, environmental requirements and regulations the sector faces until 2020. This study served as the basis for EC communication titled "Strategy for the sustained competitiveness of the construction sector and its enterprises" recognizing the need to implement active policies to stimulate growth and employment and allow in long-term the restructuration of the sector.

This thesis seeks to analyze the perception of national companies on the policies to promote competitiveness listed in the strategy document. The work is divided into three parts: the first contains the framework and concepts inherent in the theme, the second part presents the methodology and, finally, are presented and analyzed the results of the research.

**KEYWORDS:** Competitiveness; European Commission; Sector; Strategy



## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE TABELAS .....	xv
ACRÓNIMOS .....	xvii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação .....	2
2 REVISÃO DO ESTADO DE ARTE.....	5
2.1 Definições de competitividade.....	5
2.1.1 Competitividade na construção .....	6
2.2 Modelos de competitividade na construção.....	6
2.3 Medição da competitividade na construção.....	8
2.4 A cadeia de valor do setor da construção .....	8
2.5 Identificação dos principais desafios do setor através da sua avaliação competitiva	10
2.5.1 Capital humano no setor .....	11
2.5.2 Mercados .....	12
2.5.3 Inovação.....	14
2.6 Estratégia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas .....	15

3	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	17
3.1	Fases da metodologia .....	17
3.2	Definição do universo .....	18
3.3	Elaboração do questionário .....	19
3.3.1	Objetivos do questionário .....	19
3.3.2	Hipóteses de estudo.....	20
3.3.3	Secções do questionário e tipo de perguntas.....	20
3.3.4	Escolha do processo de recolha de dados .....	21
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	23
4.1	Introdução.....	23
4.1.1	Análise do Universo em Estudo.....	23
4.1.2	Tratamento de dados .....	24
4.2	Caracterização das empresas .....	24
4.2.1	Perfil dos inquiridos .....	26
4.3	DOMÍNIOS PRIORITÁRIOS .....	27
4.3.1	Promover o emprego e as qualificações.....	27
4.3.2	Reforço do mercado interno da construção.....	34
4.3.3	Criar condições de investimento favoráveis .....	37
4.3.4	Melhorar o uso dos recursos, o desempenho ambiental e aumentar as oportunidades de negócio.....	42
4.3.5	Incentivar a internacionalização.....	43

---

4.4	Comentários à análise de resultados .....	48
5	CONCLUSÕES E PROPOSTA DE NOVAS MEDIDAS .....	51
5.1	Conclusões gerais .....	51
5.2	Medidas Futuras.....	56
5.3	Limitações do estudo .....	58
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
7	LISTA DE SITES CONSULTADOS .....	65



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Modelo do Diamante de Porter .....	7
Figura 2-2 Hexágono da Competitividade da construção segundo Flanagan <i>et al</i> .....	7
Figura 2-3 Cadeia de valor do setor da construção .....	9
Figura 2-4 Cadeia de valor do setor da construção - Fases .....	10
Figura 3-1 Representação esquemática da metodologia utilizada.....	18
Figura 3-2 Plano de execução do questionário .....	19
Figura 4-1 Classificação do universo em estudo .....	24
Figura 4-2 Distribuição geográfica das empresas a que se enviou o inquérito .....	25
Figura 4-3 Distribuição geográfica das empresas que responderam ao inquérito .....	25
Figura 4-4 CAE das empresas analisadas.....	26
Figura 4-5 Perfil dos entrevistados .....	26
Figura 4-6 Frequência de ações de formação .....	28
Figura 4-7 - Influência da formação dos recursos humanos na competitividade .....	30
Figura 4-8 Necessidade de formar os recursos humanos - produtividade.....	31
Figura 4-9 <i>Performance</i> recursos humanos.....	31
Figura 4-10 Necessidade de reorientar a sua atividade .....	32
Figura 4-11 Áreas de trabalho mais competitivas .....	34
Figura 4-12 Problemas a nível de mercado .....	35
Figura 4-13 Vantagens competitivas das empresas .....	35

Figura 4-14 Adequação dos encargos administrativos face ao quadro jurídico atual.....	36
Figura 4-15 Tipo de parcerias realizada pelas empresas.....	37
Figura 4-16 Postura a nível de mercado.....	37
Figura 4-17Aplicação da diretiva 2010/31/EU .....	39
Figura 4-18 - Necessidade de empréstimo .....	41
Figura 4-19 Fatores que influenciam as empresas a nível do desempenho financeiro .....	41
Figura 4-20 Utilização de processos inovadores.....	43
Figura 4-21 Importância do desenvolvimento tecnológico.....	43
Figura 4-22 Razão para a internacionalização .....	44
Figura 4-23 Tipo de trabalhos executados no exterior.....	45
Figura 4-24 - Volume negócios Internacionais .....	47
Figura 4-25 Volume Negócios Externo .....	47
Figura 4-26 Número de presenças internacionais .....	47
Figura 4-27 Representação internacional por país .....	48
Figura 5-1 Relação entre os objetivos da CE com as ações a implementar pela CPCI .....	52

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Vantagens e Inconvenientes do método de recolha de dados selecionado.....	22
Tabela 2 Classificação de uma empresa quanto á dimensão .....	23
Tabela 3 comparação entre volume de negócios e frequência das ações de formação .....	29
Tabela 4 - Relação entre a postura de mercado e a necessidade de formar para reorientar a sua atividade .....	33
Tabela 5 - Comparação entre os serviços realizados pelas empresas e a eficiência energética	40
Tabela 6-Serviços prestados em território nacional vs internacional .....	46
Tabela 7 - Fatores na seleção do país de destino ( número de empresas) .....	48



## ACRÓNIMOS

BCP	Banco Comercial Português
BEI	Banco Europeu de Investimentos
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CE	Comissão Europeia
CPCI	Confederação Portuguesa da Construção e Imobiliário
E-M	Estados-membros
FICE	<i>Fellow of the Institution of Civil Engineers</i>
INE	Instituto Nacional Estatística
JESSICA	<i>Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas</i>
PIB	Produto bruto interno
PME	Pequena e Média Empresa
PPP	Parcerias público-privadas
SR	Sem resposta
UE	União Europeia
VET	<i>Vocational education and training</i>



# 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo faz-se uma breve apresentação da estrutura da dissertação, o seu enquadramento e os objetivos que se pretendem alcançar ao longo do trabalho.

## 1.1 Enquadramento

A situação atual do setor da Construção é o resultado de uma recessão económica profunda, registando-se em 2012, o décimo primeiro ano consecutivo de perda de produção, que representa uma quebra de 50 % face ao valor registado em 2011. Esta perda ascende aos 351 mil postos de trabalho e afigura 23 % do desemprego nacional.

A crise atual veio também realçar as fortes restrições que a atividade do setor suporta, não só através da redução de investimento mas principalmente a asfixia financeira a que as empresas de construção estão sujeitas. Esta asfixia resulta da conjugação de uma série de fatores entre os quais se destacam os constrangimentos no acesso ao crédito, o esmagamento das margens de negócio e os atrasos nos pagamentos.

A qualidade de desempenho do setor tem um impacto direto na qualidade de vida dos seus cidadãos, pelo que a competitividade das empresas de construção se torna uma questão relevante para garantir a sustentabilidade do setor.

Face a este cenário desfavorável em termos de evolução futura da produtividade do setor, exige-se uma estratégia integrada das políticas públicas de apoio à RECONVERSÃO, REVITALIZAÇÃO e REORIENTAÇÃO do setor, assente no desenvolvimento sustentável com efeitos de médio e longo prazo.

Recentemente, a comissão Europeia, através do documento *Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas*, veio reconhecer a necessidade de implementação de políticas ativas por parte dos seus estados membros que, ao mesmo tempo que estimulem o crescimento e emprego a curto prazo, restructurem o setor da construção a longo prazo. A comissão considera, através da análise do estado competitivo atual do setor que, apenas os pacotes de medidas que contemplarem medidas destinadas a melhorar as competências e qualificações dos recursos humanos, assim como fomentar a inovação e a economia “verde”, conseguirão efeitos duradouros na competitividade do setor.

## 1.2 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é analisar as principais condicionantes da competitividade da construção nacional, tendo como ponto de partida a *Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas*.

A partir das recomendações que a CE propõe a cada Estado-Membro, de modo a potenciar a competitividade do setor da construção, cabe a esta dissertação analisar essas recomendações. Além disso, é necessário verificar se estão a ser implementadas no setor da construção em Portugal, quais as condicionantes que as afetam (legislações, normativas...), se algumas dessas recomendações já se encontram em prática atualmente e descobrir o que é necessário fazer para possibilitar a implantação das que ainda não se encontram aplicadas. Resumindo, esta dissertação procura analisar a perceção das empresas nacionais relativamente às políticas de promoção de competitividade que constam no documento acima referido.

De modo a cumprir o objetivo principal foram definidos alguns objetivos secundários:

- Identificar os pontos fracos e fortes do setor da construção em Portugal;
- Identificar e comparar os aspetos competitivos de algumas empresas de construção Portuguesas através de entrevistas, consulta de páginas eletrónicas e respetivos relatórios de atividades;
- Identificar e analisar os motivos/razões e fatores pelos quais as empresas portuguesas ainda não colocaram em prática as recomendações estudadas na bibliografia;
- Identificar e propor um conjunto de medidas (recomendações) com vista a preparar o setor para os desafios sociais futuros.

## 1.3 Estrutura da dissertação

O presente trabalho é constituído por cinco capítulos. No primeiro capítulo é realizada a introdução, onde se enuncia o tema em estudo, os objetivos, a organização e estrutura da dissertação.

No capítulo II apresentam-se alguns fundamentos teóricos subjacentes ao tema da competitividade da construção, que permitem a compressão do contexto da dissertação.

Reserva-se o capítulo III para a apresentação da metodologia adotada, justificando-se as opções tomadas e as hipóteses assumidas.

O capítulo IV destina-se à apresentação dos resultados do estudo efetuado, procurando enfatizar os dados de maior relevância retirados da realização do trabalho.

Por fim, apresenta-se o capítulo V com as conclusões e proposta de recomendações futuras.



## 2 REVISÃO DO ESTADO DE ARTE

Neste capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica sobre as várias temáticas necessárias para sustentar esta proposta de investigação.

### 2.1 Definições de competitividade

Dada a conjuntura económica e política vivida atualmente, o conceito de **competitividade** adquiriu nos últimos tempos uma relevância cada vez mais evidente nos artigos de jornais, blocos noticiários ou em qualquer meio de comunicação social.

De uma forma abrangente o Business Dictionary define competitividade como “*a capacidade de uma empresa ou país tem de oferecer produtos e serviços que satisfaçam os níveis de qualidade do mercado local ou global e a preços competitivos, enquanto gera retornos adequados aos recursos empregues ou consumidos para o efeito*”. Entre outras propostas salienta-se a apresentada pelo estudo preparatório da CE (ECORYS 2010) que introduz a definição de **competitividade sustentável** como “*a habilidade de alcançar e manter a competitividade (económica) da indústria de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável*”.

Pode-se enumerar uma lista extensiva de definições que diferem no seu conteúdo, pelo que o conceito de competitividade não possui uma definição genérica e universal o que dificulta assim a forma de a medir. Essas definições propostas por diferentes autores dependem do nível de abstração em relação ao país como um todo, num determinado setor de atividade económica, ou relativamente a uma determinada empresa.

Assim sendo, **a competitividade de um país** pode descrever-se como a capacidade que este possui para assegurar o desenvolvimento económico sustentável e a geração de emprego, numa situação de plena abertura ao comércio internacional.

Por outro lado, a competitividade de um país resulta da competitividade das atividades económicas que aí têm lugar (CE,1993) sendo de extrema importância para qualquer setor de atividade aí existente. Desta forma, a competitividade das atividades económicas depende do ambiente em que estas se desenvolvem e interagem.

### 2.1.1 Competitividade na construção

Este estudo centra-se fundamentalmente na competitividade do setor da construção pelo que é necessário esclarecer os conceitos de competitividade setorial e empresarial.

A definição do *Business Dictionary* também é válida a nível setorial, podendo assim aplicar-se ao setor da construção. Enquanto numa perspetiva de mercado pode-se considerar a **competitividade do setor da construção** como a capacidade que o setor de atividade tem de vencer a concorrência.

Por outro lado, o próprio setor é constituído por empresas, assim sendo, a **competitividade empresarial** (Wikipedia, 2013) significa “*a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma empresa, numa economia aberta, é inferior à dos seus rivais, embora tenha com que pagar aos seus trabalhadores, fornecedores e acionistas, a médio ou longo prazo estará debilitada até chegar a zero e tornar-se negativa*”.

Deste modo, a competitividade do setor da construção (e das suas empresas também) é determinada por um conjunto muito grande de fatores socioeconómicos, organizacionais, culturais e tecnológicos.

Para saber o quão competitivo é o setor da construção, é necessário fazer medições. As medições podem ser apresentadas sob a forma de indicadores, sendo a produtividade do setor o indicador mais adequado da competitividade. Apesar desse facto, outros índices de desempenho como o financeiro, de mercado ou conjuntura também são utilizados.

## 2.2 Modelos de competitividade na construção

Para avaliar ou medir a competitividade dos países, atividades económicas ou empresas, vários cenários têm sido utilizados, dependendo do objetivo dessa avaliação, convergindo quase sempre na maioria dos casos ao uso do Diamante de Porter. Na figura 2-1 pode-se observar a estrutura desse modelo.

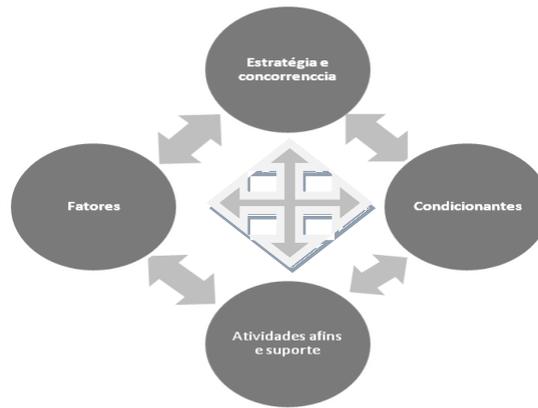


Figura 2-1 Modelo do Diamante de Porter

As teorias de Porter de competitividade das empresas têm merecido grande receptividade na construção (Langford & Male, 2001). Inúmeras propostas utilizando o Modelo do Diamante ou suas extensões tem sido usadas para quantificar a competitividade no setor da construção.

O modelo de Porter na sua formulação original tornou-se pouco aplicável no setor da construção e por isso, Flanagan *et al* (2005) pegaram no modelo e ajustaram-no à atividade, organizando-o de forma diferente:

- Os “recursos humanos” passam a ser um determinante autónomo, nele se englobam as condições de trabalho, ambiente de trabalho, qualificação/motivação entre outros;
- O ponto de vista da empresa e o ponto de vista do sector tornam-se determinantes separados;
- Tal como *Lall* (2001) no modelo do Triângulo da Competitividade, a Administração Pública torna-se um fator autónomo;
- A “cultura” e o “acaso” são considerados fatores exógenos.



Figura 2-2 Hexágono da Competitividade da construção segundo Flanagan *et al*

De outra forma, as abordagens da gestão estratégica têm sido usadas para a definição de índices de competitividade estabelecendo novos modelos de competitividade do setor (Venegas e Alarcon, 1997). Uma ferramenta muito popular que utiliza os índices de competitividade é a análise SWOT,

A análise SOWT permite posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Mais recentemente, esta ferramenta foi utilizada no *modelo de competitividade do setor da construção* presente no estudo guiado pela CE (ECORYS, 2010) e a sua análise foi estruturada à volta de quatro elementos-chave: condições de mercado e pressões competitivas; posicionamento competitivo e desempenho; cadeia de valor e determinantes internos e medidas no âmbito das políticas públicas.

### 2.3 Medição da competitividade na construção

No que diz respeito à medição da competitividade da construção em geral, pode-se optar por abordagens idênticas a outras atividades económicas, utilizando indicadores de desempenho. O **desempenho financeiro**, **desempenho no mercado** ou **conjuntura** tornam-se abordagens utilizáveis no processo de medição. No entanto, existem abordagens mais específicas como a medição do desempenho do processo construtivo.

Quanto ao **desempenho do processo**, este pode-se medir de diversas formas, a partir do custo e duração de um projeto hipotético, do desempenho de custos, da produtividade, através de indicadores de sucesso, ou de indicadores de desempenho. Relativamente ao **desempenho de mercado**, a quantificação pode ser feita através de séries temporais de indicadores financeiros. Estes indicadores são de fácil cálculo, mas têm a condicionante de apenas refletir o desempenho a curto prazo.

No âmbito do desempenho de mercado, as formas mais utilizadas de medir relacionam-se com a quota de mercado, taxa de sucesso ou a balança comercial. A conjuntura, ou seja, o estado geral do setor da construção, manifesta-se na forma de indicadores como a taxa de falências ou a produção por trabalhador

### 2.4 A cadeia de valor do setor da construção

Diehl (2004), cita que “*a cadeia de valor é o processo pelo qual um grupo de empresas operando de forma interligada adiciona valor a um produto, ao longo do processo operativo,*

*culminando com a entrega do produto (bem ou serviço) ao consumidor, incluindo aí serviços adicionais prestados”.*

A cadeia de valores do setor da construção inclui a fabricação básica e fornecimento de materiais de construção assim como um número extensivo de serviços prestados tanto por empresas públicas como privadas. Para que as empresas constituintes desta cadeia de valores sejam competitivas, estas necessitam estar atualizadas em relação ao ambiente no qual estão inseridas, isto é, avaliar a estrutura dos seus processos e identificar oportunidades de otimizar os recursos, bem como possibilidades de agregação de valor ao negócio. Estas ações podem gerar vantagens para as empresas perante os seus competidores.

A competitividade é fundamental para o correto funcionamento desta cadeia de valores dado que alguns agentes operam em mercados nacionais ou até mesmo locais.

A figura 2-3 ilustra os tipos de serviços e empresas envolvidas na cadeia de valores do setor da construção.

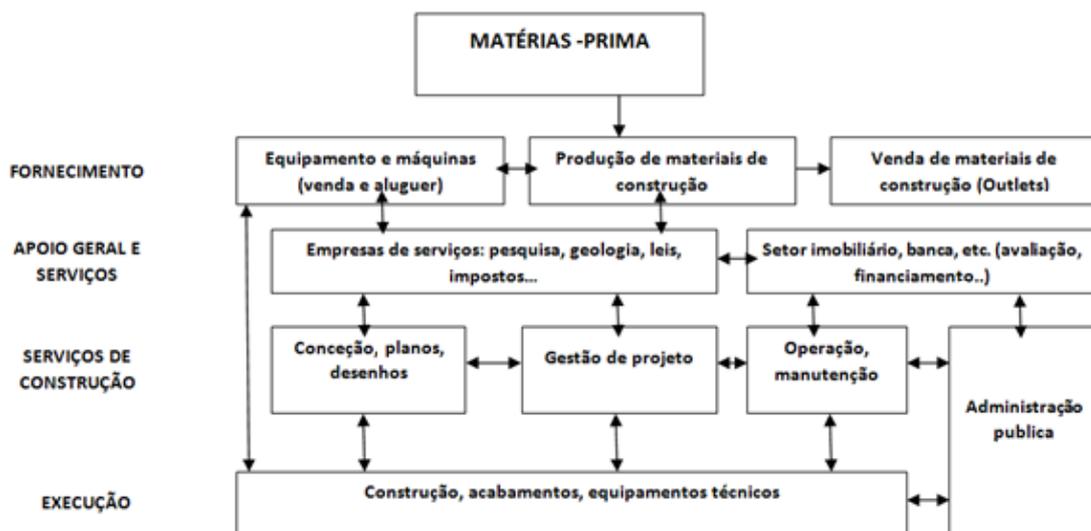


Figura 2-3 Cadeia de valor do setor da construção

A figura 2-4 ilustra o tipo de serviços que estão presentes por fases de execução

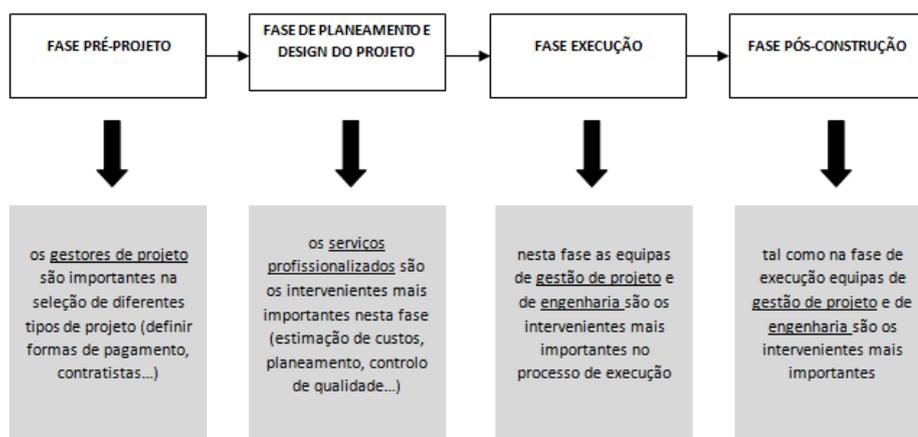


Figura 2-4 Cadeia de valor do setor da construção - Fases

## 2.5 Identificação dos principais desafios do setor através da sua avaliação competitiva

A competitividade global do setor é determinada por um variado número de fatores socioeconómicos, organizacionais, culturais e tecnológicos, os quais têm sido identificados e analisados por diversos autores.

Existe uma série de desafios globais que se podem tornar fatores de crescimento sustentável, a médio prazo, desde que sejam tomadas medidas mitigadoras, imediatamente. Por outro lado, os desafios que o setor enfrenta, a longo prazo, necessitam de uma abordagem concertada e coordenada a nível europeu para melhorar o desempenho do setor.

No outono de 2010 a Comissão Europeia publicou um estudo preparatório (ECORYS 2010) que visa a Competitividade sustentável do setor da construção na União Europeia. Neste relatório foram identificados os principais desafios que o setor enfrenta presentemente e até 2020. Os principais problemas prendem-se a nível de investimento, capital humano, regulamentos, questões ambientais e acesso a mercados. Tendo em conta a agenda Europa 2020 - *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* o relatório propõe uma série de iniciativas e recomendações que visam ajudar a superar os desafios identificados.

O relatório conclui que, num prazo de 10 anos, existirá um conjunto de fatores que influenciarão a futura competitividade do setor:

- Conseguir mão-de-obra qualificada e aceder à formação profissional;
- Dispor de capital e aceder a novos modelos de financiamento;
- Aproximar o cliente do utilizador final e promover a inovação;
- Dispor de clientes profissionalizados;
- Aderir a novas tecnologias, novos materiais de construção e soluções eficientes e ecológicas para os novos edifícios;
- Apresentar novos modelos de serviços nas atuais áreas da atividade;
- Optar pelas soluções modularizadas e prefabricadas;
- Implementar os princípios da *lean* Construction;
- Visar mercados fora da União Europeia.

### 2.5.1 Capital humano no setor

O inquérito guiado pela *KPMG Global Construction* (2009) demonstra que, apesar da ligeira diminuição da recessão económica (Roubini, 2009), existe uma enorme carência de profissionais altamente qualificados e mesmo os existentes apresentam falta de algumas competências.

Inquirindo 108 empresas europeias, os resultados mostraram que, para combater a crise, as empresas europeias tentaram manter o número de empregados diminuindo os salários e respetivas horas de trabalho de maneira a manterem-se competitivas. Esta política demonstra que as empresas se encontram pouco inclinadas para investir na formação dos profissionais envolvidos apesar do investimento na qualificação ser um dos aspetos chave para aumentar a competitividade na construção.

Em certas partes do setor, o atual conjunto de competências dos profissionais impede-o de se tornar mais competitivo e de cumprir as novas exigências que surgem com a introdução de técnicas e produtos inovadores. Uma das maiores lacunas no setor é o fraco investimento na formação profissional VET (*Vocation education training*), surgindo problemas em competências gerais, orientação, resolução de problemas, comunicação, competências empreendedoras e *design*.

O envelhecimento geral da sociedade e por consequência, a reforma de um elevado número de trabalhadores qualificados até 2020, representando mais de dois terços dos postos de trabalho

atuais no setor da construção, implica que os mesmos sejam substituídos.<sup>1</sup> No entanto, a baixa atratividade do setor para os jovens estudantes e também a dificuldade que os sistemas de ensino e formação têm em formar profissionais com o grau de qualificações específicas exigidas, leva a que futuramente haja problemas de falta de profissionais qualificados no setor.

É imperativo criar estratégias que atraiam e retenham mão-de-obra qualificada de maneira a aumentar a qualidade e, conseqüentemente, aumentar a competitividade do setor.

## 2.5.2 Mercados

Face ao contexto macroeconómico geral, alguns países europeus têm investido em pacotes de estímulo como estratégia para combater os problemas de produtividade. Apesar do esforço governamental desses países, pode-se dizer que esses pacotes de estimulação muitas vezes não são aptos para aumentar a inovação e a produtividade do setor – diminuindo assim a contribuição do setor para a dinamização económica do país,- podendo até surtir um efeito limitado também em termos de empregabilidade.

Em termos de mercados nacionais, uma forma de melhorar a competitividade passa pelo desenvolvimento de parcerias (tome-se como exemplo as PPP) na cadeia de valor da construção. Este estabelecimento de parcerias toma particular importância nos processos de internacionalização das empresas. Não só afeta a nível interno os **fornecedores de materiais e componentes de construção**, como também permite a abertura do setor da **indústria transformadora fabricante** desse tipo de materiais e componentes da construção aos mercados internacionais. Melhorar a relação entre o cliente, fornecedor e utilizador final é assim dos grandes desafios com que o setor da construção se depara no funcionamento da cadeia de valores.

A **profissionalização por parte dos clientes** é um aspeto-chave para o fortalecimento das relações de trabalho, além disso reduz a derrapagem de custos e impulsiona a inovação. Tal como a profissionalização dos clientes necessita ser melhorada, o mesmo acontece com a eficiência na adjudicação dos projetos de contratos públicos. Desta forma torna-se imperativo

---

<sup>1</sup> CEDEFOP Skills, Demand and Supply 2010,p.93 – [http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052_en.pdf)

que as entidades adjudicantes sejam suficientemente treinadas e competentes para lidar com tais projetos.

Também a nível de mercado, verifica-se uma crescente necessidade de **diversificação** por parte das empresas de construção de forma a obterem uma vantagem: competitividade face aos seus concorrentes, através da diferenciação de produtos ou serviços que oferecem. Tal significa abranger mais etapas do ciclo de vida do processo construtivo. Por exemplo, deslocando mais atividades para a consultadoria e gestão de serviços iria criar maiores margens de execução de atividades de construção e um *cash-flow* constante. A prestação de serviços de ciclo de vida cobre 3 áreas onde as empresas de construção poderiam acrescentar valor: área técnica (manutenção, serviços especializados); área de serviços comuns (serviços de limpeza e segurança) e a área de serviços administrativos. Incorporar este tipo de gestão pode fortalecer a relação entre as empresas de construção e clientes.

A diversificação pode significar a exploração de novos modelos de serviços, a pré-fabricação é um deles. Este novo tipo de modelo de serviços permite acelerar o processo de construção, melhorar a qualidade, reduzir os resíduos e diminuir os preços. Não obstante, a introdução de materiais e peças pré-fabricadas no setor da construção exige uma ampla coordenação entre os agentes colaborantes do processo.

Esta prática é muito utilizada no Japão dada a política de substituição de edifícios familiares em todas as gerações (*short-live policy*), o que contrasta com a mentalidade e política europeia.

### **2.5.2.1 Fabrico de materiais de construção**

O mercado de fabricação de materiais de construção enfrenta desafios consideráveis na competitividade face ao aumento dos custos energéticos e matérias-primas.

A pressão competitiva em todas as vertentes do mercado de fabrico de materiais de construção está a aumentar o custo das matérias-primas e da energia tornando assim mais caro a produção de materiais. Isto conduz a um “apertar de gastos”, o que leva os fabricantes a procurar oportunidades de cortar custos.

Um dos grandes problemas do mercado de fabrico de materiais de construção é a dependência que os países europeus têm com os produtores de matérias-primas não-europeus. Alguns

desses países produtores, dado o seu crescimento económico, têm aplicado medidas como taxas de exportação para assegurar que os seus recursos naturais apenas sejam usados para nível interno. Estas políticas tornam difícil aos fabricantes europeus ganhar uma posição competitiva a nível global.

Os requisitos regulamentares por parte do setor Europeu também dificultam essa tomada de posição a nível competitivo. As exigências regulamentares a nível Europeu são demasiadas, fator este que, apesar de acrescentar uma reputação de alta qualidade aos seus produtos, torna mais difícil as empresas a operarem dentro do mercado europeu do que fora.

### 2.5.3 Inovação

O investimento na inovação tecnológica é um potencial impulsionador para a competitividade das empresas de construção da U.E, mas não menos importante é o aumento da produtividade usando TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação) no desenvolvimento de produtos inovadores e novos métodos de construção. Tais investimentos são cruciais para enfrentar os desafios socioeconómicos, nomeadamente as mudanças climáticas e demográficas.

Uma das maiores áreas de investimento da tecnologia e inovação é o mercado dos edifícios ecoeficientes. A ecoeficiência define-se como a relação entre o desempenho e conformidade para as pressões ambientais induzidas por soluções técnicas que preencham os requisitos do cliente (Hakkinen et al, 2006).

Na fase construtiva inclui o uso de materiais de construção com baixa energia incorporada (isto é, baixo consumo energético na fase de transporte, montagem e construção) ou o *design* de edifícios com baixa intervenção de serviços especializados (alto nível de durabilidade, fácil manutenção e adaptação física para mudanças de uso). Num nível diferente, isto significa minimização dos resíduos quer na fase construtiva quer na fase de demolição, resultando numa diminuição dos custos, tornando-se então uma vantagem competitiva.

No mercado da fabricação de materiais de construção, **a criação de produtos para Construção sustentável** é uma das novas tendências e forma de aumentar a competitividade. Traduzindo-se no fabrico de materiais de construção através de uma redução do impacto ambiental dos produtos, esta política implica um repensar das práticas industriais e uma introdução de processos de produção inovadores que sejam, ao mesmo tempo,

economicamente energéticos e resultem em produtos renováveis. Este repensamento pode envolver o uso de resíduos de outras práticas industriais, ou mesmo escombros resultantes de demolições, como substitutos de matérias-primas dispendiosas no fabrico de materiais de construção. Como consequência, os preços energéticos iriam diminuir, uma vez que certos processos de fabricação de materiais são altamente consumidores de energia e poderia diminuir a dependência que os fabricantes europeus têm nos produtores não-europeus de matérias-primas.

Os serviços de engenharia necessitam investir no desenvolvimento da gestão de risco, devido ao número grande de intervenientes no processo de construção que originam, por vezes, erros. Para tratar desse problema, as empresas têm apostado em *softwares* de gestão integrada do processo inteiro de construção, como por exemplo, a crescente utilização do software BIM.

Os organismos de controlo de construção são fundamentais para o bom funcionamento do processo construtivo, pelo que é necessário efetuar inspeções no local e garantir que os planos de construção estejam em conformidade com os regulamentos locais de construção. As inspeções afetam a competitividade do setor de duas maneiras:

- Garantem que as construtoras cumpram os elevados padrões;
- Se ineficazes, podem ser um potencial obstáculo para novos projetos de construção.

## **2.6 Estratégia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas**

Os desafios são múltiplos e na sequência dos resultados do estudo N° B1/ENTR/06/054 – *Sustainable Competitiveness of the Construction Sector*, a Comissão Europeia, através do documento “*Estratégia para a competitividade sustentada do setor da construção e as suas empresas*” vem reconhecer a necessidade de implementação de políticas ativas por parte dos estados membros, de forma a estimular o crescimento e o emprego a curto prazo e a reestruturação do setor a longo prazo. Neste documento, a comissão considera que, só pacotes de medidas destinados a melhorar as competências e qualificações dos recursos humanos, assim como o aumento da inovação e economia “verde”, conseguirão esses efeitos duradouros na competitividade do setor.

Os desafios são múltiplos tanto numa dimensão social como numa dimensão ambiental: o documento refere que *“A transição para uma economia de baixo carbono e eficiente em termos de recursos acarretará igualmente alterações estruturais importantes no setor da construção, o qual se terá de adaptar e prever as necessidades em matéria de competências e qualificações nestes domínios. É especialmente o caso no que diz respeito à preparação da força de trabalho para a construção de «edifícios de balanço energético quase zero», quer se trate de edifícios novos ou renovados. A implantação de tecnologias seminais e a utilização de práticas flexíveis de organização de trabalho irão igualmente requerer mudanças nas competências e qualificações no domínio da construção”*. A formação dos recursos humanos assume, assim, um papel fundamental nesta estratégia.

Para **Estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**, o setor da construção desempenha um papel decisivo na sua execução. Para a obtenção do objetivo 80%-85% de redução das emissões de gases com efeito de estufa, o setor da construção terá de contribuir com uma redução de 40%-50% em 2030 e cerca de 90% em 2050. Os investimentos futuros por parte dos estados membros, nesta vertente, irão contribuir de forma substancial para o aumento da competitividade do setor.

Com base nesses desafios, a implementação da estratégia europeia de competitividade do setor da construção pressupõe o estabelecimento de cinco objetivos-chave:

- *Promover condições favoráveis ao investimento;*
- *Fomentar a formação dos recursos humanos;*
- *Melhorar o uso dos recursos, o desempenho ambiental e aumentar as oportunidades de negócio;*
- *Reforçar o mercado interno da construção;*
- *Reforçar a posição competitiva das empresas europeias de construção no mercado global.*

Face ao exposto, é necessário criar as condições que permitam a implantação, em Portugal, de uma estratégia de recuperação alicerçada na vertente social e económica da construção e imobiliário, de forma a promover a competitividade do setor empresarial, assim como potenciar a produtividade e a internacionalização do setor.

### 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo apresenta-se a metodologia adotada para esta dissertação

#### 3.1 Fases da metodologia

A metodologia de investigação utilizada para alcançar a finalidade deste estudo baseou-se na adoção das seguintes fases:

**Fase 1 – Consulta de elementos bibliográficos** para uma aprofundada perceção das recomendações propostas pela CE, **consolidação de terminologias e definições básicas** referentes ao tema da competitividade. Este trabalho de investigação baseia-se, primeiramente na análise da *Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas*, bem como na análise de diversos estudos de investigação, publicação de autor e páginas eletrónicas. Esta etapa torna-se fundamental para a elaboração do capítulo “estado do conhecimento”, no qual são apresentados conceitos e ideias essenciais do presente trabalho.

**Fase 2 - Análise do setor da Construção e obras públicas** definindo os desafios que o setor da construção portuguesa atualmente enfrenta. Inicialmente, identificam-se os agentes diretos e indiretos que interagem com o setor e avalia-se o peso que nele representam. Esta análise tem como base estudos do setor, opinião de especialistas da área, relatórios de empresas e artigos de opinião. O objetivo desta análise é obter uma visão abrangente deste domínio.

**Fase 3 – Definição do universo** a analisar, através da seleção de 50 empresas aleatórias do universo constituinte do setor da construção em Portugal.

**Fase 4 – Definição do processo de recolha de dados**, optando-se por uma análise quantitativa e realização de entrevistas, sob a forma de questionário através de correio eletrónico.

**Fase 5 – Elaboração de um questionário**

**Fase 7 – Tratamento e análise de dados obtidos**

**Fase 8 – Análise crítica dos resultados**

**Fase 9 – Elaboração de um caderno de recomendações** com novas recomendações de forma a complementar as já existentes e a fomentar o desenvolvimento da competitividade no setor da construção em Portugal

Apresenta-se, sob a forma de um esquema, a metodologia seguida no trabalho.

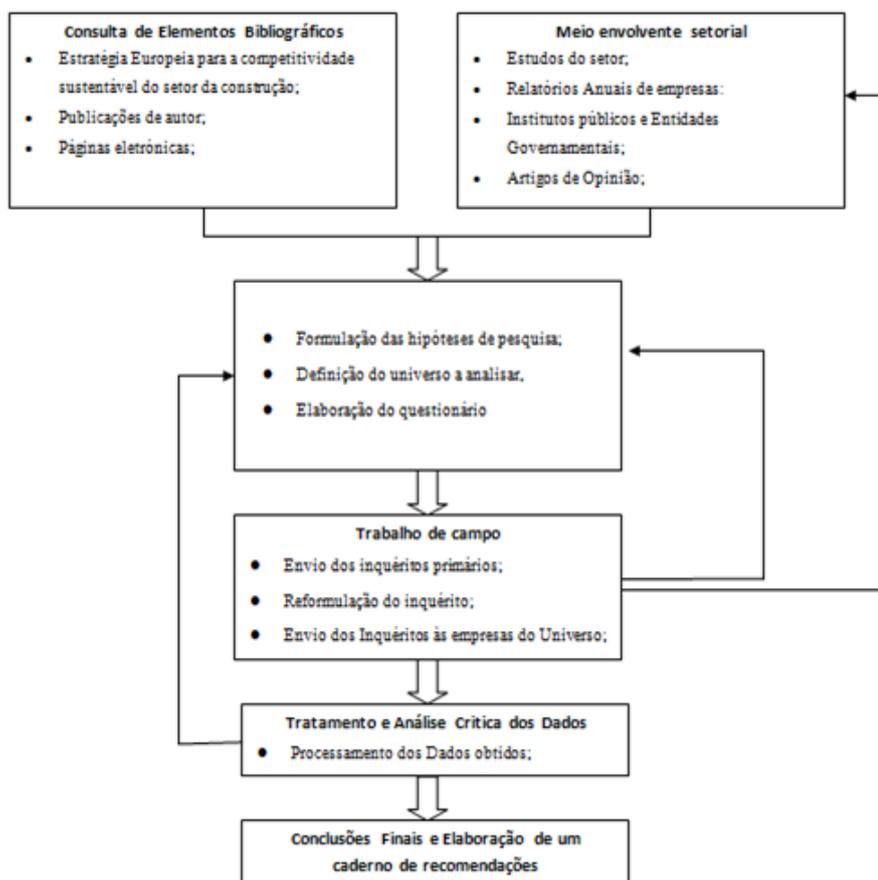


Figura 3-1 Representação esquemática da metodologia utilizada

### 3.2 Definição do universo

Para a definição do universo a analisar, primeiramente identificou-se um universo que englobava todas as empresas do setor da Construção Civil e obras Públicas em Portugal. Uma vez que os meios e prazo disponível para a realização do trabalho eram apertados, foi necessário impor restrições de maneira a reduzir o número de empresa e, deste modo, criar um universo concreto de empresas a inquirir.

Inicialmente, constituiu-se como restrição apenas analisar empresas associadas aos subsectores da Construção e Engenharia Civil, Construção de Autoestradas, Estradas, Vias férreas,

Aeroportos e Engenharia Hidráulica. Esta restrição foi imposta uma vez que estes subsetores são os que aparentam elevada competitividade e que frequentemente têm o Estado como cliente dos seus serviços.

De forma a estreitar o universo a analisar, prosseguiu-se a uma seleção aleatória de 50 empresas a partir de uma base de dados *online*, *RACIUS*, que contém todo o universo empresarial, uma vez que o questionário se destina a avaliar a competitividade quer das PME (Pequena e Média Empresa) quer de empresas de grande dimensão.

### 3.3 Elaboração do questionário

Segundo Hill & Hill (1998) o processo de construção de um questionário passa por um plano de componentes e passos fundamentais.

As principais fases são esquematizadas seguidamente.

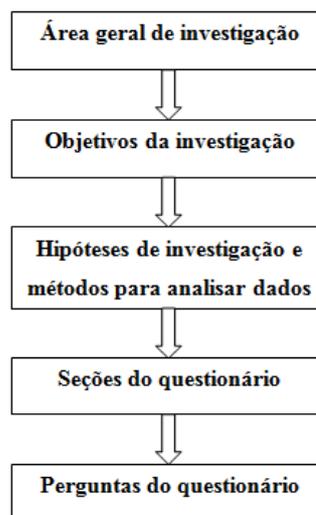


Figura 3-2 Plano de execução do questionário

#### 3.3.1 Objetivos do questionário

Com base no plano de execução acima apresentado, elaborou-se um questionário cujo principal objetivo é avaliar quais as principais condicionantes da competitividade da construção nacional, tendo como ponto de partida a Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção. Considerando as recomendações que a CE propõe a cada Estado-Membro, aplicar de modo a potenciar a competitividade, este

questionário tenta identificar e quantificar os fatores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do setor e retratar, de algum modo, a realidade como as empresas abordam o processo de definição das estratégias competitivas.

### 3.3.2 Hipóteses de estudo

De forma a responder aos objetivos estabelecidos na dissertação, foram criadas as seguintes hipóteses de estudo:

- *Existem e é possível identificar os fatores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do setor da Construção e Obras Públicas;*
- *As empresas do setor da construção e Obras Públicas em Portugal estão sensibilizadas para a importância da adoção de técnicas de análise competitiva visando a identificação, formulação e aplicação de uma estratégia empresarial competitiva.*

Hipóteses a testar ao longo da dissertação:

- *Empresas que possuem um maior volume de negócios, obtêm um maior orçamento para este tipo de serviços, daí a possibilidade de realizarem com maior frequência ações de formação para os seus trabalhadores;*
- *As empresas necessitam de formar os seus recursos humanos para outros tipos de atividade apenas quando possuem uma postura de mercado que se baseia na procura de oportunidades de trabalho;*

### 3.3.3 Secções do questionário e tipo de perguntas

Primeiramente, realizou-se um questionário que apenas estava direcionado para avaliar se as recomendações da Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção estavam a ser seguidas pelo setor empresarial Português. Mas, devido à taxa de insucesso de respostas (o questionário esteve um mês online) decidiu-se reestruturar o questionário de modo que este passou a ser constituído por 44 questões agrupadas em três partes.

A primeira parte refere-se às **características gerais da empresa**; a segunda, que aborda o tema da **internacionalização** das empresas, foi realizada em conjunto com a também aluna de

mestrado, Mariana Torrinha Lima, e cujo tema é *Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas*. Esta fusão verificou-se uma vez que a aluna também realizou um questionário e verificou o mesmo problema do insucesso de respostas.

Uma vez que as recomendações da CE para potenciar a competitividade do setor da construção se inserem em cinco grandes domínios: **Recurso Humanos, Inovação, Investimento Financeiro, Internacionalização e Mercado, o bloco de Internacionalização** trata somente desse domínio enquanto o outro bloco trata dos restantes 4.

No que diz respeito ao tipo de pergunta, o questionário é constituído somente por Perguntas Fechadas. Este tipo de questionário prima pela fácil aplicabilidade de análise estatística como método de análise das suas respostas.

### 3.3.4 Escolha do processo de recolha de dados

Existem vários processos de recolha de dados para este tipo de investigação, nomeadamente a entrevista quer seja pessoal, telefónica ou por meio de correio normal ou eletrónico.

Numa fase primária do início de trabalho de campo, foi necessário a realização de um pré-teste que permitisse identificar as eventuais falhas que o questionário pudesse apresentar. Para tal, recorreu-se a uma entrevista pessoal numa empresa incluída no universo. Este tipo de recolha de dados apresenta algumas vantagens em relação aos outros tipos, na medida em que permite avaliar a forma como as perguntas eram interpretadas pelo entrevistado, bem como uma noção mais exata do tempo real do preenchimento do questionário. Conjuntamente, permite ao entrevistador registar anotações sobre as atitudes espontâneas do entrevistado, assim como o esclarecimento de dúvidas.

Este tipo de recolha de dados revela, no entanto, algumas desvantagens que tornam a sua escolha difícil. O facto de ser um processo mais caro e moroso do que os outros tipos de entrevista e também a maior relutância que os entrevistados apresentam aquando da sua participação, fez com que a escolha do processo de recolha de dados recaísse no correio eletrónico.

Para aumentar o sucesso de resposta, contactaram-se, telefonicamente, todas as empresas do universo, aquando do envio do *email* que continha o link para a plataforma digital (*Qualtrics Survey Software*) onde se encontrava o questionário.

Como vantagens e desvantagens decorrentes da utilização deste tipo de recolha de dados, há a destacar:

Tabela 1- Vantagens e Inconvenientes do método de recolha de dados selecionado

	Vantagens	Inconvenientes
<i>correio eletrónico</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Custo reduzido de utilização</i></li><li>• <i>Obtenção de resposta num espaço geográfico ilimitado;</i></li><li>• <i>Possibilidade de recurso a questionários mais longos e detalhados;</i></li><li>• <i>Rapidez na implementação do inquérito e na receção das respostas.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Impossibilidade de controlo da sequência de resposta seguida pelo respondente;</i></li><li>• <i>Reduzida taxa de respostas obtidas;</i></li><li>• <i>Dificuldade no cumprimento de prazos.</i></li></ul>

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo, apresentam-se e descrevem-se os dados sendo a análise feita em 6 partes. A primeira, referente às características das empresas, e as 5 restantes feita em relação aos domínios definidos na *Estratégia europeia para a competitividade sustentável do setor da construção e suas empresas*: Recursos Humanos; Inovação; Investimento Financeiro, Internacionalização e Condições de mercado.

As informações provenientes do questionário foram tratadas e complementadas com dados obtidos nos relatórios de atividade e página eletrónica das respetivas empresas.

#### 4.1.1 Análise do Universo em Estudo

Como foi referido no capítulo anterior, de forma a restringir o universo em análise, selecionaram-se 50 empresas de construção nacional registadas no Instituto Nacional de Estatística (INE), na condição que todas possuíssem número telefónico, página eletrónica e contacto eletrónico. Prosseguiu-se uma análise detalhada de cada empresa a partir da sua respetiva página eletrónica e da base de dados *link B2B STANDARD 2014*, de forma a saber o número de empregados de cada empresa e o seu respetivo volume de negócios. Estes dados permitem analisar o universo selecionado e classificar as empresas segundo a sua dimensão.

É de referir que, segundo o decreto-lei nº372/2007 de 6 de Novembro, pode-se classificar as empresas segundo a sua dimensão.

Tabela 2 Classificação de uma empresa quanto á dimensão

Dimensão		Número de trabalhadores	Volume de Negócios
PME	Pequena	<50 Pessoas	<10 Milhões
	Média	50 <Pessoas <250	10 <Milhões <50
	Grande	> 250 Pessoas	> 50 Milhões

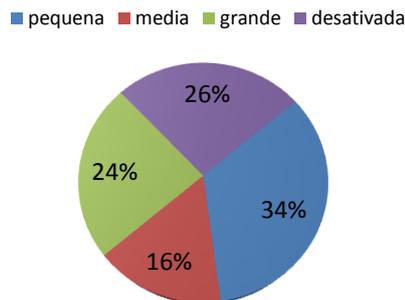


Figura 4-1 Classificação do universo em estudo

Agrupando as empresas segundo a classificação quanto à sua dimensão, verifica-se que 12 empresas (24 %) são consideradas grandes empresas, enquanto 29 (42%) são consideradas PME. Outro dado a reter é que, num universo de 50 empresas selecionadas, 13 (26%) encontram-se desativadas no presente ano de 2013.

#### 4.1.2 Tratamento de dados

A validade do estudo pode ser comprometida devido ao número reduzido de respostas. Não se pode assumir que os elementos que não responderam tenham opiniões e atitudes semelhantes aos que respondem.

Por outro lado, tendo em conta que o trabalho pretende assumir carácter de investigação académica, torna-se quase impossível encontrar uma maneira de obrigar todas as empresas a participarem no inquérito.

A taxa de resposta aos questionários é de 22 % (11 questionários respondidos das 50 empresas consideradas na amostra), o que é considerado, segundo a realidade dos estudos científicos em revistas de especialidade, como um valor aceitável. Logo, os resultados obtidos podem-se aceitar como representativos do universo estudado. Segundo Dillon, Madden & Firtle (1994) esta taxa está compreendida entre 10 a 20 %.

#### 4.2 Caracterização das empresas

Na figura seguinte, estão representadas as localizações a nível distrital das empresas inquiridas. Apesar da seleção dos inquiridos ter sido aleatória, verifica-se uma maior

concentração de empresas nos distritos de Lisboa, Porto e Braga, fenómeno semelhante no universo de respostas.



Figura 4-2 Distribuição geográfica das empresas a que se enviou o inquérito



Figura 4-3 Distribuição geográfica das empresas que responderam ao inquérito

Um quadro- resumo da apresentação de cada uma das empresas analisadas segue em anexo. Os dados apresentados serão analisados ao longo deste capítulo quando se torne necessário tê-los em conta.

Após o estudo dos perfis das empresas analisadas, algumas ilações podem ser tomadas:

- *É interessante que, das respostas obtidas, apenas uma empresa não está presente no mercado internacional e 6 das empresas inquiridas são classificadas como PME (pequena média empresa).*
- *A **empresa B**, apesar de ser uma grande empresa (quanto a numero de funcionários) encontra-se em pleno processo de insolvência.*
- *A **empresa E** e a **empresa I** obtêm, a partir dos serviços internacionais, a maior fatia do seu volume de negócios.*
- *Predominância da internacionalização das empresas no mercado Africano.*

### 4.2.1 Perfil dos inquiridos

Através do CAE (Classificação Portuguesa de Atividades económicas) registada no INE (Instituto Nacional de Estatística) é possível agrupar as empresas segundo o seu código. Como se pode verificar, 5 empresas (46% das respostas) estão classificadas sob o CAE 41200, enquanto 3 (23% das respostas) estão classificadas sob o CAE 42990. Sob o CAE 42110 estão registadas 2 empresas (18% das respostas) e apenas uma empresa está registada sob o código CAE 42910.

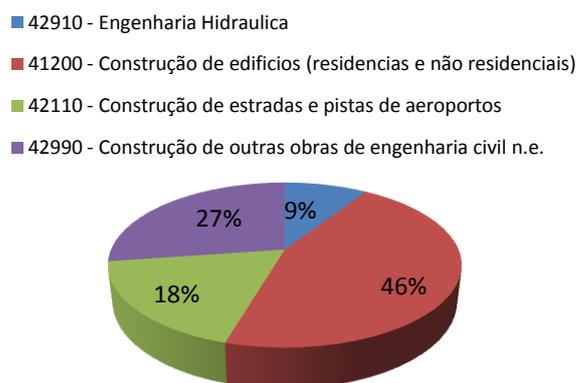


Figura 4-4 CAE das empresas analisadas.

O perfil ideal do entrevistado para este tipo de inquérito, passa por um individuo que, dentro da estrutura da empresa, tenha um conhecimento vasto que permita uma correta avaliação do funcionamento dos recursos humanos, condições de mercado interno e externo, assim como as condições financeiras. Como se pode verificar pelo gráfico abaixo, 4 entrevistados decidiram ocultar os cargos que desempenham na respetiva empresa (37% das respostas), os restantes entrevistados distribuem-se por departamentos como o Comercial (27% das respostas), assim como o Técnico (18% das respostas) e Administrativo (18% das respostas).

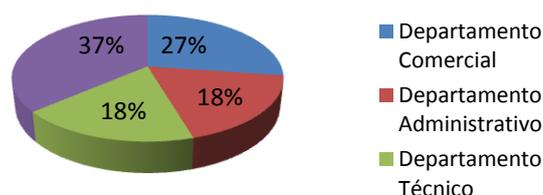


Figura 4-5 Perfil dos entrevistados

## 4.3 DOMÍNIOS PRIORITÁRIOS

### 4.3.1 Promover o emprego e as qualificações

Um dos domínios de maior importância para a concretização da *Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção e suas empresas* é a promoção do emprego e qualificações. Face à conjuntura atual, a requalificação dos trabalhadores, potenciando a manutenção dos seus postos de trabalho, assim como a qualificação dos profissionais desempregados potenciando-lhes o ingresso no mercado de trabalho o mais rápido possível, torna-se essencial para a sustentabilidade do tecido empresarial.

O inquérito permite averiguar se a empresa realiza ações de formação aos seus empregados, das 11 respostas obtidas **todas** elas realizam ações de formação aos seus trabalhadores.

Este facto torna-se interessante de analisar, uma vez que todas as empresas, independentemente de serem PME ou de grande dimensão, revelam preocupação em atualizarem o leque de competências dos seus empregados.

Um dado curioso a reter das empresas é a frequência de realização de ações de formação consoante o departamento. Agrupando os resultados apresentados na figura 4-6, o departamento diretivo é o que possui uma frequência menor de ações de formação. 55 % das respostas (6 empresas) realizam apenas uma ação de formação anualmente, enquanto 45 % das respostas (5 empresas) realizam 2 ações de formação durante o ano.

O departamento Administrativo apresenta uma frequência semelhante ao diretivo. A maioria das empresas inquiridas, 64 % das respostas (7 empresas), realiza 2 ações de formação por ano, enquanto 27 % das respostas (3 empresas) promovem uma ação de formação anual. O número reduzido de ações de formação promovidas para estes departamentos pode estar relacionado com o número de trabalhadores que possui. Os departamentos administrativos possuem um menor número de trabalhadores do que os departamentos técnico e pessoal de obra, daí poder estar relacionada a menor frequência de ações de formação.

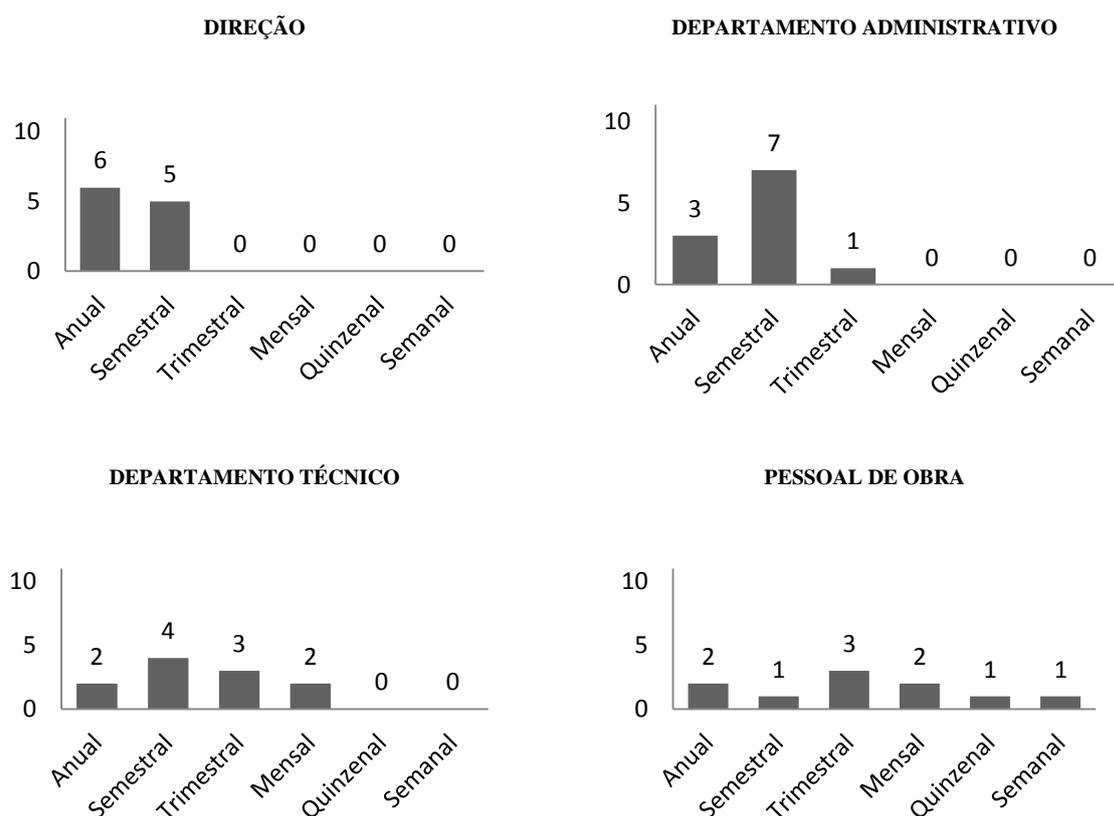


Figura 4-6 Frequência de ações de formação

A situação é completamente diferente em relação aos departamentos técnicos e pessoal de obra, não existindo um padrão como nos departamentos Administrativos.

Em relação ao departamento técnico, 37 % das respostas (4 empresas) realizam duas ações de formação por ano, enquanto 27 % das respostas (3 empresas) realizam quatro ações de formação por ano. Um aspeto curioso é que, duas empresas que responderam ao inquérito realizam mensalmente ações de formação e em contraste, duas empresas realizam apenas uma ação de formação anualmente.

O departamento que talvez mereça mais atenção é o pessoal de obra. Este departamento é fundamental para aumentar a produtividade de uma empresa de construção pelo que devia ser sujeito a um maior número de ações de formação durante o ano. Como se vê na figura 4-6, não existe um padrão comum de número de ações de formação. Este número depende do orçamento anual e o dinheiro disponibilizado para esta finalidade.

Isto é, as ações de formação são promovidas na maior parte das vezes pelas próprias empresas, a sua frequência está dependente da disponibilidade financeira. Como as políticas

governamentais asfixiam financeiramente cada vez mais a empresa do setor é natural haver um espaçamento temporal cada vez maior na realização de ações de formação.

Outro facto a ter em conta é que, na generalidade, os profissionais que possuem cargos mais elevados nas empresas são eles próprios que financiam as suas ações de formação, pelo que a frequência está afetada pela disponibilidade temporal e financeira do indivíduo.

Uma comparação entre o volume de negócios e a frequência das ações de formação foi realizada de forma a tentar compreender se existe alguma relação entre estas variáveis. Uma hipótese a tratar, é de que as empresas que possuem um maior volume de negócios possuem um maior orçamento para este tipo de serviços, daí a possibilidade de realizarem com maior frequência ações de formação para os seus trabalhadores.

Tabela 3 comparação entre volume de negócios e frequência das ações de formação

Empresa	Volume negócios	AÇÕES FORMAÇÃO			
		Direção	Administrativo	Técnico	Pessoal Obra
A	25 739 316 €	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal
B	35 989 246 €	Semestral	Semestral	Trimestral	Semestral
C	<1 000 000 €	Anual	Anual	Anual	Anual
D	51 151 583 €	Semestral	Trimestral	Trimestral	Não respondeu
E	3 498 171 €	Anual	Anual	Mensal	Semanal
F	48 252 388 €	Semestral	Semestral	Semestral	Trimestral
G	585 000 €	Anual	Semestral	Semestral	Quinzenal
H	109 315 197 €	Anual	Semestral	Mensal	Mensal
I	801 800 000 €	Semestral	Semestral	Semestral	Trimestral
J	2 243 000 000 €	Semestral	Semestral	Semestral	Trimestral
K	48 497 635 €	Anual	Anual	Anual	Anual

Repara-se que não existe nenhum padrão que relacione o volume de negócios com a frequência das ações de formação. Como já foi referido anteriormente, esta frequência está dependente de alguns fatores como a disponibilidade dos trabalhadores, disponibilidade por parte da empresa, recursos financeiros da empresa ou mesmo a motivação dos trabalhadores.

#### **4.3.1.1 Necessidade de aumentar a competitividade do setor através das competências dos recursos humanos**

Outra hipótese que o inquérito aborda é a contribuição da melhoria de formação dos recursos humanos para o aumento da competitividade da empresa. Agrupando os resultados, observa-

se na figura 4-7 que 64% das respostas (7 empresas) consideram que a melhoria da formação dos recursos humanos contribuirá  **muito** para o aumento da competitividade em todos os níveis (gestão, técnico e produção).

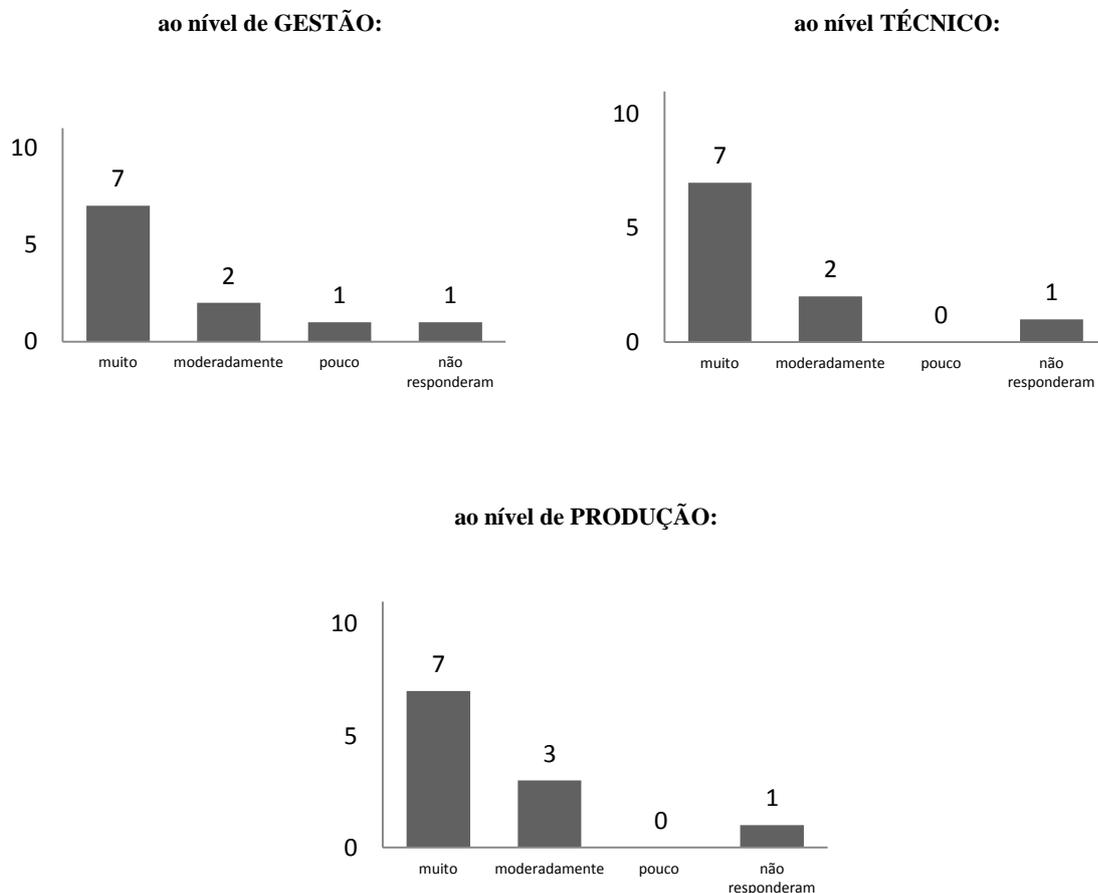


Figura 4-7 - Influência da formação dos recursos humanos na competitividade

Mais concretamente, apurou-se a necessidade de formar os recursos humanos de maneira a potenciar a produtividade. Agregando os resultados, como se vê na figura abaixo, 82 % das respostas afirmam que os seus recursos humanos necessitam de formação para aumentar a produtividade. Em encontro com este resultado, as empresas que responderam afirmativamente a esta questão também consideraram que a melhoria da formação ao nível de produção aumentaria a competitividade da empresa.

Face a este resultado e ao facto das empresas acharem que a produtividade seria influenciada em muito pela formação dos seus recursos humanos, a frequência das ações de formação deveria ser maior, de forma a potenciar a produtividade das empresas. Infelizmente, a nível governamental não pode ser criada uma medida que indique um número concreto de ações de formação anuais, uma vez que depende de empresa para empresa.



Figura 4-8 Necessidade de formar os recursos humanos - produtividade

Outra variável a ter em atenção é a satisfação da empresa com a *performance* dos seus recursos humanos. Como se averigua pela figura 4-9, 73 % (8 empresas) dos inquiridos acreditam que os recursos humanos da empresa possuem formação adequada para o desempenho pretendido.

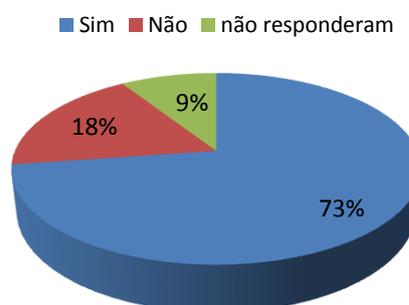


Figura 4-9 *Performance* recursos humanos

As duas empresas que responderam negativamente à questão (18% das respostas) argumentaram de forma diferente as razões pela qual os recursos humanos não possuem o desempenho desejado, sendo as principais barreiras a motivação dos trabalhadores e a escassez de tempo disponibilizado aos mesmos para a frequência da formação.

#### 4.3.1.2 Necessidade de apostar em outras áreas de trabalho

A comissão europeia refere na “*Estratégia para a competitividade sustentável do setor e das suas empresas*” a necessidade dos estados membros apostarem em novas áreas de trabalho de forma a potenciar a competitividade da empresa no mercado. No contexto da *Estratégia*

**Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**, a reorientação das empresas do ramo para áreas que contemplem a economia de baixo carbono, assim como a reabilitação sustentável dos edifícios existentes seriam uma mais-valia para a reestruturação do setor.

As empresas mostraram-se divididas na opinião, relativamente à necessidade de formarem os seus recursos humanos e de reorientarem a sua atividade para áreas de trabalho mais competitivas. Como se pode observar no gráfico abaixo apresentado, 55 % do universo considera que não há necessidade de reorientar a sua atividade contra 36 % (4 empresas) que pensa ser necessário formar os seus empregados de modo a apostar em novas áreas de atividade.

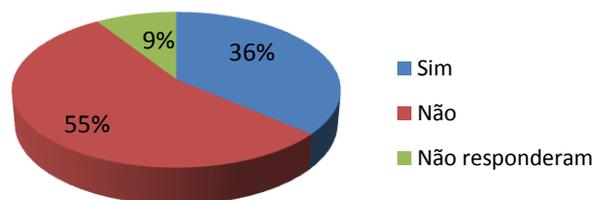


Figura 4-10 Necessidade de reorientar a sua atividade

Confrontando esse resultado com a postura de mercado do universo inquirido, tenta-se formar uma opinião e verificar se existe alguma relação entre a postura de mercado e a necessidade de formar os seus empregados para novas áreas de trabalho. Quanto à postura de mercado apresentaram-se 3 modelos de resposta:

- *Atua basicamente através da seleção de trabalhos especializados;*
- *Atua através da seleção de trabalhos especializados e num determinado segmento de clientes;*
- *Atua no mercado através da procura de oportunidades de trabalho, ou seja, projetos ao seu alcance.*

Tentou-se então estabelecer uma ligação entre a necessidade de formar os recursos humanos da empresa de modo a reorientar a atividade com a postura de mercado. Como se pode observar pela tabela abaixo, houve uma variação de respostas. A necessidade de formar para

reorientar a atividade é independente da postura de mercado, ou seja, a hipótese de empresas necessitarem de formar os seus recursos humanos para outros tipos de atividade, **apenas** quando possui uma postura de mercado que se baseia na procura de oportunidades de trabalho é refutada, uma vez que, a maioria das empresas que sentem a necessidade de formar, reorientando a sua atividade para outras áreas, possuem uma postura de seleção de trabalhos especializados e num determinado segmento de clientes.

Tabela 4 - Relação entre a postura de mercado e a necessidade de formar para reorientar a sua atividade

Número respostas	Necessidade de formar para reorientar a sua atividade	Postura de mercado
2	Sim	Atua através da seleção de trabalhos especializados e num determinado segmento de clientes
1	Sim	Atua no mercado através da procura de oportunidades de trabalho, ou seja, projetos ao seu alcance.
1	Sim	Atua basicamente através da seleção de trabalhos especializados
2	Não	Atua basicamente através da seleção de trabalhos especializados
2	Não	Atua através da seleção de trabalhos especializados e num determinado segmento de clientes;
2	Não	Atua no mercado através da procura de oportunidades de trabalho, ou seja, projetos ao seu alcance.
1	NR	NR

Também foi dada a opção às empresas inquiridas de escolherem as áreas em que acham mais importante apostar, caso reorientassem a sua atividade para outras áreas de trabalho. Os resultados são apresentados na figura 4-11, as empresas que acham necessário formar os seus trabalhadores de maneira a reorientar a sua atividade para áreas mais competitivas revelam-se divididas nas suas opiniões.

A comissão europeia, através da *“Estratégia para a competitividade sustentável do setor e das suas empresas”*, aconselha os seus estados membros a criarem medidas que impulsionem as empresas do setor da construção a apostarem fortemente em áreas mais competitivas como a Reabilitação urbana e a Eficiência energética.

■ REABILITAÇÃO URBANA      ■ CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL  
■ EFICIÊNCIA ENERGÉTICA      ■ TRANSPORTES/VIAS

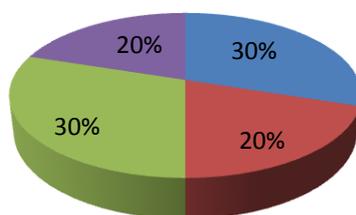


Figura 4-11 Áreas de trabalho mais competitivas

Agrupando os resultados, verifica-se uma ligeira inclinação na escolha das áreas de reabilitação urbana e eficiência energética, 30% das respostas em ambos os casos. Este resultado vem de encontro à opinião e recomendação da Comissão Europeia para a reorientação das empresas do setor para estas áreas.

#### 4.3.2 Reforço do mercado interno da construção

Esta é uma área de intervenção fundamental para potenciar a competitividade do setor. A comissão europeia considera que os estados membros necessitam de aumentar a competitividade do mercado interno de forma que as empresas desenvolvam a sua atividade num mercado global cada vez mais agressivo. Para tal, é necessário um quadro legislativo claro e previsível, mas também coerente e que os custos administrativos sejam proporcionais aos objetivos visados.

Tendo em conta estas recomendações, primeiramente tentou-se aferir quais os problemas com que as empresas inquiridas se deparam ao exercer a sua atividade a nível de mercado. Foram colocadas várias hipóteses de resposta. Agrupando os resultados, verifica-se que todas as empresas inquiridas concordam que a **elevada concorrência** é o maior problema a nível de mercado. A segunda opção que recolheu mais respostas (9 empresas) foi o **atraso no pagamento dos clientes** enquanto **elevada carga tributária** para as empresas, aparecendo em terceiro lugar no *top* das respostas obtidas (7 empresas).

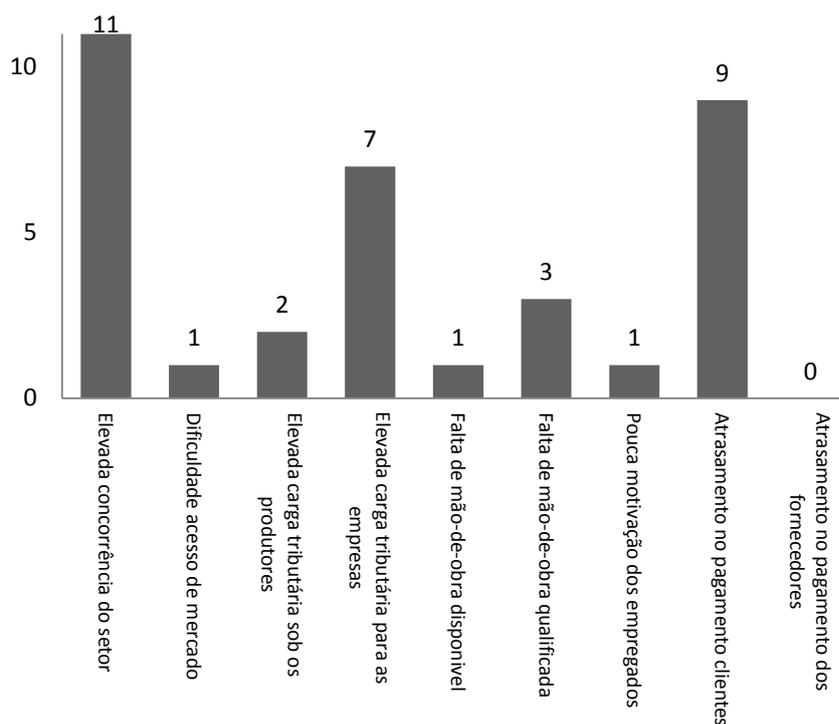


Figura 4-12 Problemas a nível de mercado

Além dos problemas de mercado, tentou-se averiguar quais as características mais relevantes que as empresas consideram como potenciadoras da competitividade no mercado interno. Os resultados são apresentados no gráfico abaixo.

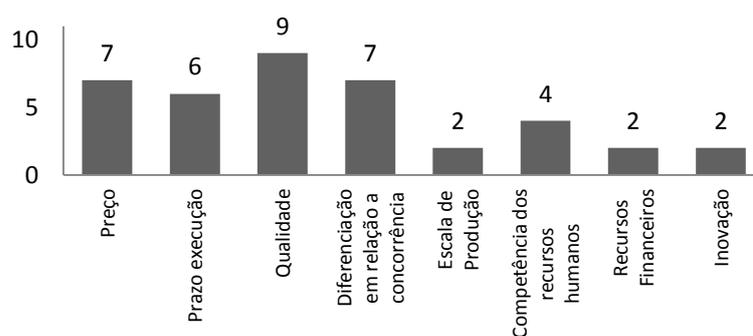


Figura 4-13 Vantagens competitivas das empresas

A característica mais relevante para as empresas é a **qualidade dos serviços prestados**. 9 Empresas consideram o fator decisivo para o sucesso a nível de mercado. As outras características mais apontadas pelas empresas são o **Preço** e a **Diferenciação em relação à concorrência** (ambas com 7 respostas). Pelo contrário, as características menos apontadas como vantagem a nível de mercado são a **Inovação**, **Escala de Produção** e **Recursos**

**Financeiros** (todas com apenas 2 respostas). O facto de a **Inovação** ser uma das opções menos escolhidas vem de encontro à opinião da Comissão Europeia- os estados-membros necessitam implementar medidas que potenciem o uso de serviços inovadores e novas tecnologias nos processos de execução.

Outra questão colocada às empresas foi a opinião sobre os encargos administrativos e se estes se encontram adequados ao quadro jurídico atual. Como se examina no gráfico abaixo apresentado, a maioria dos inquiridos, 64% das respostas, é da opinião que os encargos administrativos são adequados ao quadro jurídico atual.



Figura 4-14 Adequação dos encargos administrativos face ao quadro jurídico atual

A simplificação administrativa e legislativa é uma política integrada na *Estratégia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas*. O conselho Europeu de Março de 2007 aprovou o *Programa de Ação para Redução dos Encargos Administrativos da UE*, em que foi estabelecido o compromisso de reduzir, até 2012, 25 % dos encargos administrativos para as empresas. O objetivo fixado foi alcançado e até ultrapassado com a adoção, até à data, de medidas representando uma economia de 32,3 milhões de euros (26,1%)<sup>2</sup>

Especificamente, em Portugal, a simplificação tem vindo a ser progressiva, através da concretização de um conjunto de medidas de correção e compensação da excessiva rigidez das leis e práticas regulamentares e administrativos que estão associadas.

---

<sup>2</sup> Comissão Europeia, 19 Setembro de 2013

### 4.3.3 Criar condições de investimento favoráveis

Em relação a este domínio, primeiramente fez-se uma avaliação de como as empresas portuguesas atuam a nível de mercado, isto é, qual a sua postura no mercado de forma a poder-se fazer uma avaliação em termos financeiros.

Relativamente a parcerias, a esmagadora maioria das empresas inquiridas, 91 % das respostas, realiza algum tipo de parceria como forma de controlo dos seus recursos financeiros. É de estranhar que todas as empresas inquiridas apenas escolhessem um tipo de parceria, uma situação pouco rara neste tipo de conjuntura económica, em que empresas realizam parcerias com fornecedores e outras empresas, assim como com subcontratados, ao mesmo tempo, de modo a poder subsistir.

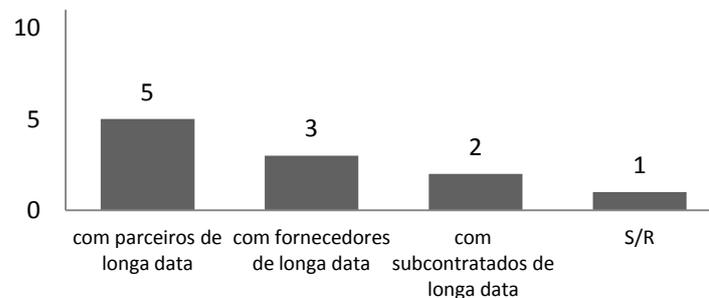


Figura 4-15 Tipo de parcerias realizada pelas empresas

Por outro lado, de forma a complementar a informação acima referida, é importante saber qual o tipo de postura que a empresa tem no mercado. O gráfico apresenta o resultado, e como se verifica, existe uma grande dispersão de respostas em relação ao tipo de postura.

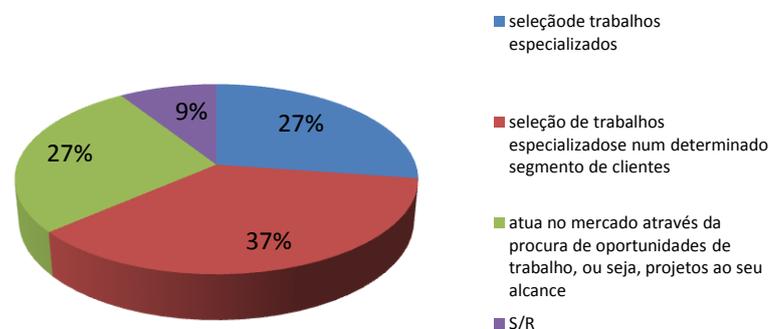


Figura 4-16 Postura a nível de mercado

Reunindo os valores obtidos a partir do tipo de parcerias realizadas e a postura a nível de mercado, é impossível determinar um tipo de relação entre as duas variáveis, servindo apenas de censo em relação as empresas do setor.

É necessário evitar o estrangulamento financeiro das empresas, ou seja, garantindo a fluidez de crédito através do estabelecimento de condições equilibradas de acesso ao crédito por parte das empresas assim como a criação de incentivos ao investimento publico.

#### **4.3.3.1 Dinamizar a reabilitação urbana e manutenção de infraestruturas**

Mas não são só as dificuldades de acesso ao financiamento que estão a impedir o crescimento económico, a promoção de empregos no setor fica igualmente impedida. O desenvolvimento de um planeamento de investimentos públicos com o cumprimento de uma calendarização rigorosa das obras públicas pode contribuir ativamente para as condições de competitividade da economia nacional.

A promoção do crescimento económico passa pelo incentivo à renovação de edifícios e manutenção de infraestruturas, uma vez que este tipo de atividades representa uma quota importante do emprego e da produção do setor da construção. As obras de reabilitação são intensivas do ponto de vista da mão-de-obra necessária e permitem envolver a generalidade das empresas de construção independentemente da sua dimensão ou especialidade.

Quanto às renovações de edifícios, os estados membros devem aplicar e executar corretamente a Diretiva relativa ao desempenho energético dos edifícios <sup>3</sup>.É importante o cumprimento das normas energéticas dos edifícios, apesar do reduzido número de utilizadores a nível europeu. A incapacidade de cumprir estas normas energéticas impede a eficiência energética dos estados membros, o que impede a estimulação do setor da construção.

Resumindo, no inquérito distribuído foi colocada a questão sobre a execução da Diretiva 2010/31/EU por parte das empresas. Como se verifica no gráfico abaixo, não existe uma posição definida acerca da aplicação desta norma: 6 empresas aplicam nas suas obras

---

<sup>3</sup> Diretiva 2010/31/EU do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao desempenho energético dos edifícios, JO L 153 de 18.6.2010, p. 13

enquanto outras 5 não aplicam. A razão pela qual as empresas responderam negativamente pode estar relacionada com o tipo de trabalho que as empresas inquiridas realizam.



Figura 4-17 Aplicação da diretiva 2010/31/EU

Por essa razão, tentou-se estabelecer uma relação entre a aplicação da diretiva e o investimento na área de renovação eficiente e eficiência energética dos edifícios construídos com o tipo de serviços prestados. Como se pode verificar na tabela abaixo, as empresas que não aplicam a Diretiva nas suas obras são: empresas que não realizam obras relacionadas com construção de edifícios ou reabilitação urbana, e estão direcionadas para obras marítimas especificamente, ou empresas que não estão interessadas em apostar na área da renovação eficiente.

Nenhuma conclusão específica acerca da aplicação da diretiva pode ser tirada, uma vez que, no universo analisado, as respostas negativas são provenientes de empresas que não se interessam pela eficiência energética, ou o tipo de serviços que realizam não se enquadra.

Tabela 5 - Comparação entre os serviços realizados pelas empresas e a eficiência energética

Empresa	Tipo de serviços prestados	Diretiva 2010/31/EU	aposta na área de renovação eficiente?	edifícios construídos energeticamente eficientes?
A	obras marítimas; instalação de tratamento de águas residenciais; edifícios e construção industrial, estruturas de betão; instalações militares	Não	Sim	SR
B	obras marítimas e fluviais; infraestruturas e edifícios	Não	Não	SR
C	construção civil; reabilitação geral de edifícios; obras públicas e particulares	NR	NR	NR
D	construção; obras públicas; reabilitação	Sim	Sim	Sim
E	obras de urbanização; construção civil; vias comunicação: redes águas/gás; ambiente: saneamento básico	Sim	Sim	Sim
F	vias comunicação e aeroportos; arranjos urbanísticos; infraestruturas hidráulicas; obras ambiente; construção civil e reabilitação urbana	Não	Não	SR
G	infraestruturas; construção civil; ambiente	Sim	Sim	Sim
H	infraestruturas; construção civil; energias renováveis; ambiente	Sim	Sim	Sim
I	construção; concessões; imobiliária; energias	Sim	Sim	Sim
J	infraestruturas; construção civil; ambiente e serviços; concessões de transportes	Sim	Sim	Sim
K	construção civil	Não	Não	Não

#### 4.3.3.2 Melhorar o acesso ao financiamento

Relativamente às condições de mercado, 7 das 11 empresas inquiridas necessitam de algum tipo de empréstimo bancário de forma a sustentar a sua atividade.

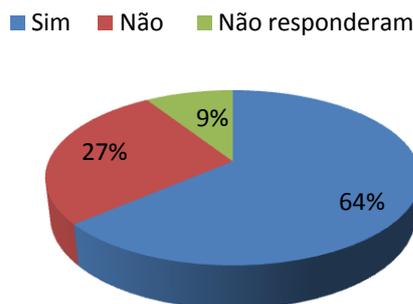


Figura 4-18 - Necessidade de empréstimo

É então necessário que o governo implemente medidas que impeçam o estrangulamento financeiro das empresas e diminua a desconfiança por parte das instituições financeiras do setor, uma vez que esta tendência de resultados, apesar de universo pequeno, representa a generalidade do setor. Para piorar e aumentar a desconfiança por parte das instituições financeiras, o endividamento das empresas de construção, ou seja, os empréstimos em incumprimento, ascende aos 22,8% no segundo trimestre de 2013, o que representa um valor maior do que qualquer outro setor de atividade em Portugal.<sup>4</sup>

Em termos de desempenho financeiro, o fator que mais influencia as empresas inquiridas a nível setorial são as **políticas governamentais de planeamento, construção e manutenção a médio e longo prazo que permitem dar estabilidade ao setor** (8 respostas). As restantes 2 respostas têm como fator influenciador, a nível setorial, as políticas governamentais de apoio às PME para promover a inovação.

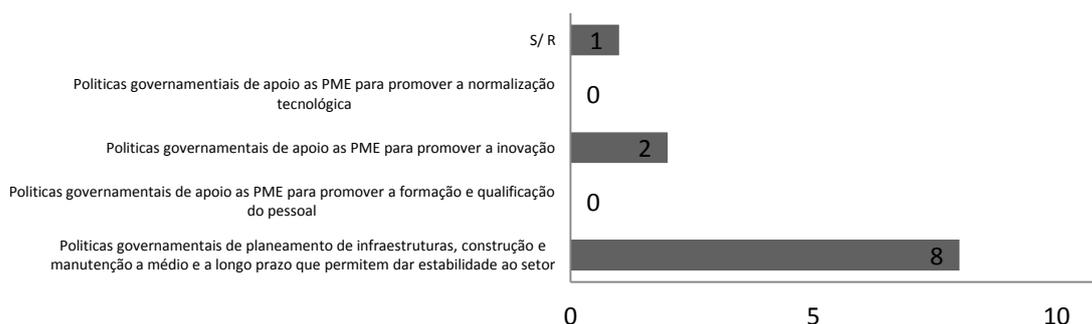


Figura 4-19 Fatores que influenciam as empresas a nível do desempenho financeiro

<sup>4</sup> <http://www.conhecercrise.com/>

A implementação de novas políticas governamentais de planeamento, construção e manutenção são fundamentais, dado o desinvestimento que se tem observado no setor. O novo código dos contratos públicos tem arrastado um clima de desconfiança para o setor<sup>5</sup>, aliando ao facto das obras públicas estarem num período de claro desinvestimento, com uma forte tendência para preços baixos, e assim degradação da qualidade final da execução é necessário estabelecer políticas de estabilidade que incentivem a sobrevivência das empresas de construção num mercado cada vez mais difícil.

Os responsáveis do Banco Central Europeu admitiram recentemente<sup>6</sup> a existência de dificuldades de acesso ao crédito pelas PME, um problema agravado nos países sobre ajustamento económico, tal como Portugal. Os empresários do setor queixam-se que a complexidade do processo burocrático e o imenso tempo que aguardam enquanto esperam pela aprovação que o crédito lhe seja concedido, como os principais problemas de acesso ao financiamento.

No inquérito realizado, ainda foi colocada uma questão acerca do acesso ao financiamento, através dos fundos comunitários. As PME que responderam a essa pergunta revelam uma certa divisão de opinião: 60% das respostas consideram o acesso aos fundos comunitários o correto, enquanto 40% pensam o contrário.

#### **4.3.4 Melhorar o uso dos recursos, o desempenho ambiental e aumentar as oportunidades de negócio**

O crescimento do setor da construção assenta numa visão de sustentabilidade. Segundo o *Roteiro para uma Europa eficiente na utilização de recursos*<sup>7</sup>, o setor da construção tem um impacto significativo sobre os recursos naturais, energia, ambiente e alterações climáticas. O melhoramento no ciclo de vida das obras e atividades de construção tem o potencial de contribuir para a competitividade do setor da construção, uma vez que, um parque imobiliário eficiente em termos de recursos e de energia reflete necessidades quase nulas de energia e eficientes em matéria de recursos materiais.

---

<sup>5</sup> Vida Económica, 1 de Abril 2013

<sup>6</sup> Jornal de Negócios, 22 Fevereiro 2013

<sup>7</sup> COM (2011) 571 final

Para que este tipo de construção seja implementado em Portugal, é necessário o avanço tecnológico por parte das empresas, uma vez que os processos incluídos no ciclo de vida das obras e atividades de construção envolvem tecnologia de ponta. É necessário intensificar o esforço da inovação que já está a ser realizado em áreas como o desenvolvimento de materiais mais eficientes e reutilizáveis.

Pelo gráfico abaixo, 82% das respostas consideram que os serviços ou processos aquando da execução de projetos são inovadores, o que demonstra uma grande vontade de inovar por parte das empresas inquiridas. Para complementar essa reflexão, 73 % das empresas inquiridas considera o desenvolvimento tecnológico importante para o sucesso da empresa.



Figura 4-20 Utilização de processos inovadores

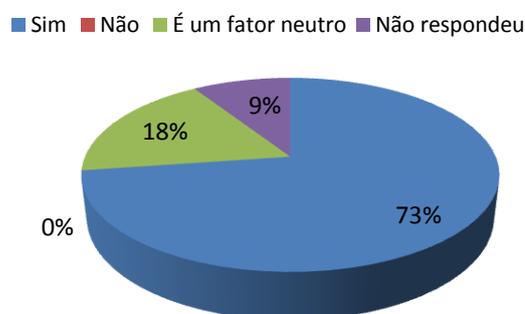


Figura 4-21 Importância do desenvolvimento tecnológico

### 4.3.5 Incentivar a internacionalização

A política económica no exterior deve contemplar as especificidades da construção, desenvolvendo uma estratégia de internacionalização de médio e longo prazo com a orientação para a expansão das suas atividades praticadas.

Desde 2006, a União europeia tem procurado, com insistência, obter dos seus parceiros comerciais, compromissos ambiciosos em matéria de acesso ao mercado dos serviços e dos contratos públicos, em particular das obras públicas.

#### 4.3.5.1 Avaliação da postura internacional das empresas inquiridas

Quanto à presença internacional, 90 % (10 das 11 empresas inquiridas) das empresas estão presentes em mercados internacionais.

Em relação aos motivos que conduziram a internacionalização das empresas inquiridas, a esmagadora maioria indicou que a expansão de negócios e o mercado nacional estagnado foram os fatores decisivos para a internacionalização dessas empresas.

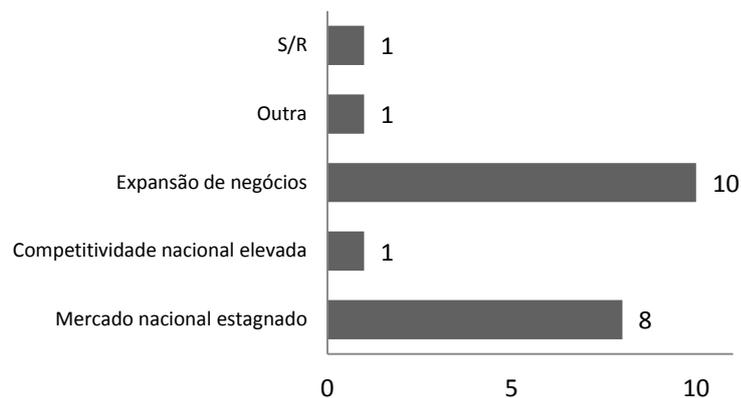


Figura 4-22 Razão para a internacionalização

Relativamente ao tipo de trabalhos praticados no exterior, metade dos inquiridos optam por trabalhos do tipo permanente, enquanto 37 % das empresas optam por trabalhos temporários. Os trabalhos permanentes são caracterizados pela constituição de uma sede de trabalhos no país de destino; por outro lado, os trabalhos temporários são caracterizados, na maioria dos casos, como uma colaboração num projeto no exterior.

É de salientar que, o gráfico abaixo não é conclusivo quanto ao tipo de trabalho praticado pelas empresas, pelo que, 4 empresas executam trabalhos temporários e trabalhos permanentes no exterior, enquanto 3 apenas executam trabalhos permanentes e 1 executa trabalhos temporários.

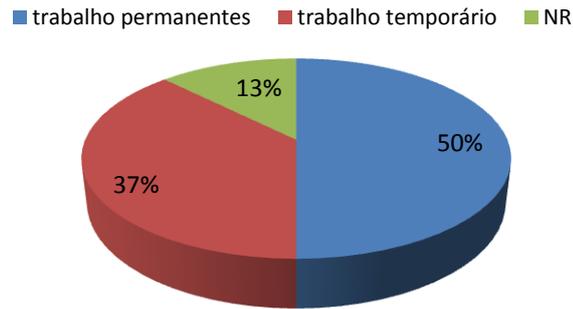


Figura 4-23 Tipo de trabalhos executados no exterior

Na tabela abaixo está apresentada uma comparação entre os trabalhos internos das empresas inquiridas em território nacional e território internacional. A vermelho, estão representadas as 4 empresas que executam atividades diferentes consoante o mercado em que atuam. Algumas destas empresas atuam a nível internacional porque a sua atividade se encontra estagnada a nível interno. Dai, apostarem em atividades diferentes no exterior onde a procura por esse tipo de serviços é forte.

Tabela 6-Serviços prestados em território nacional vs internacional

Empresa	Tipo de serviços prestados internamente	Tipo de serviços prestados internacionalmente	Empresa	Tipo de serviços prestados internamente	Tipo de serviços prestados internacionalmente
A	obras marítimas; instalação de tratamento de águas residenciais; edifícios e construção industrial, estruturas de betão; instalações militares	obras marítimas; instalação de tratamento de águas residenciais; edifícios e construção industrial, estruturas de betão; instalações militares	G	infraestruturas; construção civil; ambiente	infraestruturas; construção civil; ambiente
B	obras marítimas e fluviais; infraestruturas e edifícios	obras marítimas e fluviais; infraestruturas e edifícios	H	infraestruturas; construção civil; energias renováveis; ambiente	Infraestruturas; construção civil; ambiente
C	construção civil; reabilitação geral de edifícios; obras públicas e particulares	Não atua internacionalmente	I	construção; concessões; imobiliária; energias	Infraestruturas; Ambiente
D	construção; obras públicas; reabilitação	Construção; obras públicas; reabilitação	J	infraestruturas; construção civil; ambiente e serviços; concessões de transportes	infraestruturas; construção civil; ambiente e serviços; concessões de transportes
E	obras de urbanização; construção civil; vias comunicação; redes águas/gás; ambiente; saneamento básico	Infraestruturas; Pré-fabricação; projetos agrícolas; redes águas/gás; ambiente; saneamento básico	K	construção civil	construção civil
F	vias comunicação e aeroportos; arranjos urbanísticos; infraestruturas hidráulicas; obras ambiente; construção civil e reabilitação urbana	Vias de comunicação; infraestruturas, energias renováveis, saneamento básico			

Em relação ao volume de negócios das empresas, tentou-se averiguar qual a parcela correspondente ao volume de negócio interno e volume de negócios externos. As figuras 4-24 e 4-25 permitem fazer uma comparação. Em ambos os casos, a maior parte das empresas

obtêm um volume entre os 20 a 50 milhões de euros, quer nacional ou internacionalmente. É de salientar que duas empresas obtêm uma parcela maior do seu volume de negócios (20% das respostas do gráfico 4-25) em território internacional.

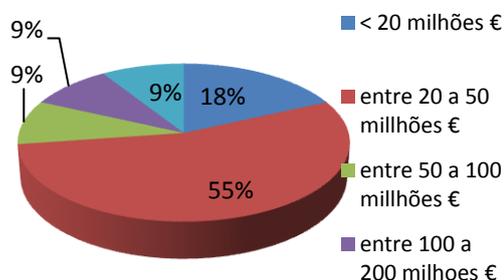


Figura 4-24 - Volume negócios Internacionais

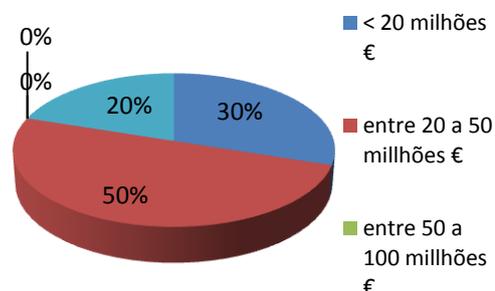


Figura 4-25 Volume Negócios Externo

Os países que mais contribuem para o volume de negócios das empresas portuguesas pertencem ao continente africano, como se pode ver pela figura abaixo. O continente africano conta com 27 representações.

Existe uma parceria EU-Africa para infraestruturas de transportes <sup>8</sup> que representa uma oportunidade para melhorar as ligações transcontinentais e criar um sistema de transportes mais fiáveis. Pelo que o elevado número de presenças no continente africano representa essas oportunidades de negócios que a região proporciona.

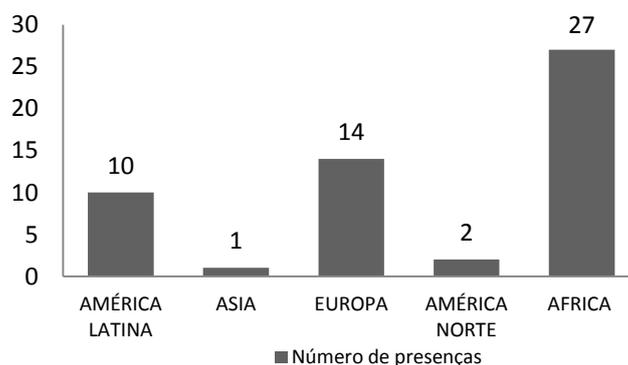


Figura 4-26 Número de presenças internacionais

<sup>8</sup> COM (2009) 301 Final

Mais especificamente, é apresentada, abaixo, a distribuição das representações internacionais dos países inquiridos, por país. O país com mais representações é Angola, seguido por Cabo Verde e Moçambique.

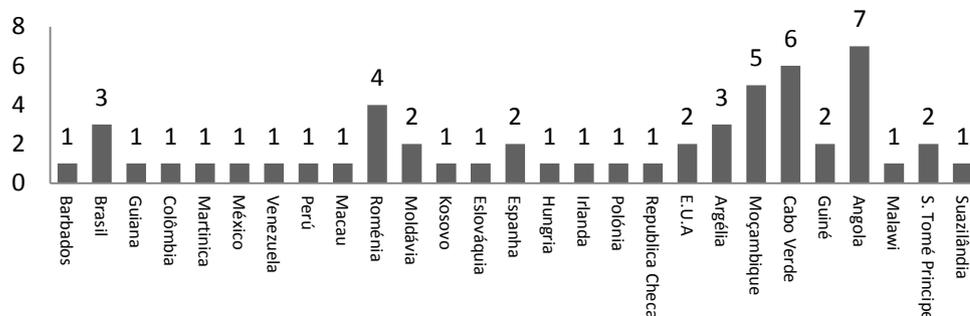


Figura 4-27 Representação internacional por país

Quanto aos fatores de seleção, foram apresentados uma série deles para que as empresas indicassem a respetiva importância aquando da seleção do país de destino.

Tabela 7 - Fatores na seleção do país de destino ( número de empresas)

	Muito importante	Importante	Neutro	Pouco importante	Irrelevante	SR
Proximidade cultural	3	5	1	0	0	2
Legislação	2	2	3	1	0	3
Língua	3	3	2	0	1	2
Conhecimento empobrecido do país	0	2	3	1	2	3
Baixa competição do mercado do país	1	3	2	1	0	3
Distância geográfica	2	2	2	0	3	2

Nenhuma conclusão em concreto pode ser obtida a partir destes resultados, uma vez que, agrupando as respostas, não é possível definir nenhum padrão.

#### 4.4 Comentários à análise de resultados

Uma vez que o inquérito analisado foi realizado em parceria com outra dissertação, a totalidade das questões não foi utilizada. Somente algumas questões correspondentes ao bloco da **Internacionalização** foram analisadas. Dados particulares que não constam nos objetivos desta dissertação foram deixados de lado.

Após a realização do inquérito, verificou-se que a pergunta que averigua o **volume de negócios** da empresa encontra-se mal elaborada, tendo em conta o contexto do universo em

análise. O bloco referente às características gerais das empresas foi elaborado a partir do relatório da *Delloite* “ **O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010**”, só que este destina-se apenas a empresas de grande dimensão.

Para análise deste trabalho, é necessária uma maior especificação referente aos valores das vendas e serviços prestados, pelo que foi necessário consultar os **relatórios e contas** das empresas que responderam ao questionário.

É de salientar que, ao longo da análise de resultados, e de forma a complementá-la, utilizaram-se vários dados dos relatórios das empresas: número de trabalhadores, volume de negócios nacional e internacional e dias de atraso de pagamentos.



## 5 CONCLUSÕES E PROPOSTA DE NOVAS MEDIDAS

Neste último capítulo, apresentam-se as conclusões do trabalho, sendo realizada a avaliação dos objetivos que foram propostos e a sua concretização.

### 5.1 Conclusões gerais

O peso do setor da Construção foi recentemente sublinhado pela Comissão Europeia na comunicação “*Estratégia para a competitividade sustentável do setor e das suas empresas*”.

O “*Compromisso para a competitividade sustentável da construção e do imobiliário*” firmado entre o Governo Português e a Confederação Portuguesa da construção e do Imobiliário (CPCI), para além do total alinhamento com a citada estratégia, representa uma importante via para uma nova política de crescimento, do emprego e competitividade.

Resumidamente, na figura abaixo, faz-se uma aproximação entre os domínios considerados pela Estratégia Europeia e os domínios prioritários do compromisso.

Como o Compromisso vem no seguimento das recomendações da Estratégia Europeia, os domínios considerados englobam as recomendações e medidas que a Comissão Europeia considera essenciais para a recuperação e dinamização do setor da construção na Europa



Figura 5-1 Relação entre os objetivos da CE com as ações a implementar pela CPCI

Uma preocupação maior da parte do Governo e da CPCI, aquando da elaboração das medidas, recaiu sobre as áreas da promoção de condições favoráveis de investimentos e melhoria do uso dos recursos e seu desempenho, isto é, um maior número de medidas foram elaboradas, tendo em conta esses domínios da Estratégia Europeia.

Conjugando essas três componentes, as **medidas propostas pela comissão europeia**, o **compromisso nacional** e os **resultados dos inquéritos por parte das empresas do setor**, tentou-se responder a uma série de questões, em jeito de conclusão:

- *Face os inquéritos guiados, qual é o estado da competitividade do setor da construção? Que áreas apresentam os maiores problemas?*

Com base nos resultados obtidos, a *elevada concorrência do setor* constitui a maior condicionante a nível de mercado. A existência de um mercado competitivo é um fator fundamental para o crescimento económico a médio e longo prazo, e a intervenção das autoridades é por vezes necessária para corrigir distorções relacionadas com a concorrência.

*A qualidade dos serviços prestados, o preço e a diferenciação em relação à concorrência* são os fatores que as empresas inquiridas consideraram assumir uma vantagem competitiva.

As políticas governamentais de planeamento, construção e manutenção a médio e longo prazo permitem dar estabilidade ao setor, como fator decisivo no desempenho financeiro a nível setorial.

A maioria das empresas analisadas admite a necessidade de melhorar a formação dos seus recursos humanos de forma a aumentar a sua produtividade. Ao encontro deste resultado, vem o facto de as empresas também considerarem que a melhoria da formação dos seus recursos humanos poderá potenciar em muito a competitividade a nível de mercado.

Por outro lado, não existe um padrão exato quanto à frequência de ações de formação promovidas pelas empresas. É verdade que todas as empresas analisadas realizam ações de formação aos seus trabalhadores, mas a dispersão de resultados contraria a necessidade e vontade expressa pelas empresas em melhorar o leque de qualificações dos seus trabalhadores.

Apenas uma empresa do universo analisado não se encontra a operar em mercados internacionais. As que se encontram consideram a expansão de negócio e a estagnação do mercado em Portugal como as razões de entrada em novos mercados. Geograficamente, as empresas portuguesas encontram-se representadas um pouco por todo mundo, com presença efetiva em áreas como o *magreb* africano, o leste europeu, a América latina e especial os países de língua oficial portuguesa (PALOP). É a proximidade cultural, a língua e o baixo poder competitivo destes mercados que pesam na decisão quanto à seleção do destino.

- *Que medidas propostas pela Comissão Europeia já foram implementadas e que domínios têm obtido maior atenção?*

A elevada carga tributária para as empresas e o atraso no pagamento dos clientes são considerados, ainda assim, condicionantes importantes pelas empresas analisadas. O aumento da carga fiscal aplicável nas empresas do setor da construção, em sequência do Programa XIX Governo Institucional, veio agravar ainda mais o desempenho financeiro das empresas do setor. Igualmente, a problemática dos atrasos de pagamento tem conduzido ao encerramento de dezenas de pequenas e médias empresas por dia.

A nova diretiva **Atrasos de Pagamento**<sup>9</sup>, apesar de já em execução em Portugal, tem suscitado muitas dúvidas por parte do setor, sendo necessário clarificar as suas interpretações.

Também, em vigor desde 22 de Agosto, está o diploma de extensão dos prazos para a execução de obras e validade de licenciamento que permite às construtoras ajustarem o ritmo de trabalho à conjuntura atual.

Em termos de *performance* energética das obras realizadas, nem todos os inquiridos (cerca de metade) aplicam a **Diretiva relativa ao desempenho energético dos edifícios**, apesar da União Europeia encorajar os seus estados-membros a executar nas suas empreitadas.

A legislação sobre a Eficiência Energética dos edifícios, até agora dispersa, passou a ser incluída num único diploma, a entrar em vigor a 1 de Dezembro, e dá sequência às políticas de promoção da melhoria do desempenho energético dos edifícios.

---

<sup>9</sup> Diretiva 2011/7/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece medidas de luta contra os atrasos de pagamento nas transações comerciais, JO L 48 de 23.2.2011

A criação de condições de investimento favoráveis é um dos domínios que têm recebido mais atenção Governamental, uma vez que, a concretização das medidas pertencentes a este domínio permite a execução das outras ações e também permite a manutenção da sobrevivência financeira do setor. Entrou em vigor o **regime excecional e temporário de regularização de dívidas fiscais e à segurança social**, o que permite o acesso ao novo quadro comunitário.

A grande maioria das empresas inquiridas necessita de algum tipo de empréstimo bancário que permita a sobrevivência da mesma. Relativamente às PME, uma ligeira maioria considera o acesso aos fundos comunitários correto. A pequena amostra aliada ao facto do acesso a este tipo de fundos depender da duração dos processos burocráticos está na origem deste resultado.

O Banco Europeu de Investimentos (BEI) e o *Millennium BCP* assinaram um acordo para a disponibilização de 200 milhões de euros para projetos de pequena e média dimensão para PME. Este empréstimo, com condições especiais, visa aumentar a produtividade económica e promover a utilização racional da energia e diversificação dos recursos energéticos. O Programa Revitalizar também disponibiliza cerca de 200 milhões para revitalizar empresas. As PME do setor podem usufruir destes fundos de forma a desenvolverem novos projetos ou e, lançamento em outros mercados.

Relativamente às medidas relacionadas com a promoção da sustentabilidade ambiental do setor, alguns progressos foram observados neste domínio. No passado dia 11 Setembro entrou em vigor o **Regulamento Produtos de Construção** com coimas elevadas para quem não o cumprir.

- *Quais as medidas que têm possibilidade de ser implementadas e obter sucesso?*

As medidas relacionadas com os domínios da Reabilitação Urbana e da Internacionalização apresentam as maiores possibilidades de ser implementadas e obter sucesso no setor da construção.

Algumas empresas Portuguesas, que atuam maioritariamente em mercados externos, têm promovido programas de desenvolvimento de competências para a internacionalização, formando jovens de imenso potencial em início de carreira e com cursos superiores, para atuarem em mercados internacionais.

Numa altura em que a indústria da construção vive um período crítico, a reabilitação urbana eficiente a nível energético, assume-se como uma solução e uma oportunidade para dinamizar a economia, voltar a criar emprego e valorizar ativos. Em resposta ao inquérito, a maioria das empresas demonstram-se dispostas em apostar nesta área de intervenção, face às condições de mercado atual. Contrariamente, a maioria das empresas sentem pouca necessidade de formar os seus trabalhadores de forma a reorientarem a sua atividade para áreas mais competitivas. Esta dicotomia de ideias revela incerteza das empresas em redirecionarem a sua atividade para outras áreas.

Um pacote legislativo para a reabilitação urbana, com o financiamento de 130 milhões provenientes do programa europeu JESSICA, foi proposto nos finais de Setembro. Esta urgência da proposta de lei prende-se não só a necessidade de voltar a dinamizar o setor, mas também é uma das exigências, até finais de Setembro, que constam do Memorando do Entendimento celebrado com a *Troika*.

- *Em que área considerada na Estratégia da Comissão Europeia é necessário investir mais?*

A inovação é uma das áreas menos exploradas, pelo que é necessário investir mais nesta área particular e torná-la um desafio atrativo para as empresas do setor.

As empresas analisadas consideram o desenvolvimento tecnológico importante para o sucesso de mercado e os seus processos de trabalhos inovadores. Apesar disso, as mesmas apontam a *inovação* como uma desvantagem competitiva. Por outro lado, a maioria das empresas têm preocupação em melhorar as suas competências tecnológicas, o seu maior objetivo é obter lucro. Isto é, se obtêm lucro com o desenvolvimento tecnológico que possuem e se encontram satisfeitos com os resultados líquidos, estas empresas não vão ter intenção de implementar novos processos.

## **5.2 Medidas Futuras**

Um dos objetivos desta dissertação, para além de analisar a perceção das empresas nacionais relativamente às políticas de promoção de competitividade era conseguir identificar e propor

um conjunto de medidas (recomendações) com vista a preparar o setor para os desafios sociais futuros.

Recentemente, foram apresentadas uma série de medidas através do “*Compromisso para a competitividade sustentável da construção e do imobiliário*”. Tendo em conta esse documento neste subcapítulo apresentam-se algumas recomendações futuras sem repetir as ações propostas pela CPCI e o Governo de Portugal.

Como já foi referido, a área prioritária de investimento é a **Reabilitação Urbana**. Mas será que o futuro da Construção em Portugal passa pela “construção no construído” e pequenas intervenções especializadas no edificado?

As necessidades de investimento no futuro são resultado dos investimentos realizados no passado, isto é, quanto mais se adiarem os investimentos no presente mais distorções são introduzidas no futuro.

A sobrevivência das PME do setor torna-se uma prioridade, pelo que é necessário, especificamente, introduzir políticas governamentais de apoio às PME. Este segmento de empresas do setor apresenta carências, tanto a nível de formação como inovação, em relação às empresas de maior dimensão do setor, Daí, não conseguirem competir face os seus concorrentes, pelo que se recomendam as seguintes políticas governamentais de apoio às PME para promover:

- *a inovação;*
- *a formação e qualificação dos trabalhadores;*
- *a normalização regulamentar.*

Portugal está longe de ter terminado as ligações necessárias ao exterior, é necessário investir no desenvolvimento tecnológico. O Governo Português deverá criar políticas que estimulem a comunicação entre Portugal e a UE no âmbito do desenvolvimento tecnológico, através da criação de um Polo de Competitividade e Tecnologia da Construção em Portugal que funcione em parceria com outros Polos Europeus permitindo a troca de informações e conhecimentos, harmonizando os processos de construção e o nível tecnológico dos serviços.

Mais especificamente, uma forma de melhorar inovação tecnológica das empresas e consequentemente do setor, passa pela ligação entre os empresários e as universidades. Estas

parcerias permitem estimular o conhecimento e a adoção de técnicas e procedimentos por parte das empresas. Daí, é necessário que o Governo Português *promova um projeto de troca de conhecimentos entre as empresas do setor e as principais universidades portuguesas de Engenharia*.

Por último, a formação assume um papel crucial na revitalização do setor. Algumas ações já foram colocadas em curso pelo Governo Português, mas a maioria delas visam os desempregados provenientes do setor, tentando reintegrá-los no tecido empresarial. O setor tem de se preocupar também com as valências dos seus trabalhadores, criando condições que permitam o melhoramento das suas competências.

É verdade que não se pode impor às empresas um determinado número de ações de formação a realizar anualmente ou o tipo de ações a realizar, mas pode-se criar programas ou ações que incentivem as empresas a investir nesta área.

Ainda na formação, o governo português pode aliar-se às empresas de maior dimensão do setor, criando programas de formação para os recém-licenciados. Como se pode verificar pelos *relatórios e contas* dessas empresas, existe um grande investimento na formação e implementação de serviços inovadores, pelo que seria interessante criar uma parceria entre as universidades e esse segmento de empresas, criando programas de formação que permitissem aos recém-licenciados obter valências importantes.

### 5.3 Limitações do estudo

Alguns fatores influenciaram, de alguma forma, o estudo desenvolvido nesta dissertação:

- A primeira dificuldade surgiu por causa da reduzida amostra conseguida para este estudo, apesar de aceitável. Tendo em conta que o universo em estudo é pequeno, tornou-se necessário um tratamento de dados de forma qualitativa, em vez de quantitativa. Além disso, a formulação de uma análise estatística complexa ficou descartada.
- Outro constrangimento foi a falta de disponibilidade de informação. Há uma tendência das empresas para, disponibilizarem, apenas informação financeira nos seus *websites* e esta por vezes encontra-se desatualizada. Algumas empresas de maior dimensão por vezes, apresentam os seus relatórios de contas anuais, o que permite uma análise mais

detalhada a nível financeiro, mas, regra geral, as empresas de menor dimensão apresentam apenas dados financeiros gerais desatualizados.

- A organização das empresas é muito variável, pelo que a obtenção de determinada informação, como a diversificação de área de negócio e internacionalização, torna-se difícil de obter.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- "Incentivo Emprego" entra em vigor a 1 de outubro.* (16 de Setembro de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=11&n=3687fp=1>
- 220 milhões disponíveis para revitalizar empresas.* (28 de Agosto de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=6&n=3600&fp=1>
- Assegurada aplicação prática do Regulamento Produtos de Construção.* (11 de Setembro de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=11&n=3618&fp=1>
- BEI e o Millennium bcp assinam contrato para emprestar 200 milhões a PME portuguesas.* (30 de Abril de 2013). Obtido de <http://jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=6&n=3421&fp=1>
- CE. (1993). *Growth, Competitiveness, Employment: The Challenges and ways Forward into 21 century-White paper, COM(93)700.* European Commission.
- CE. (2007). *Action Programme for reducing administrative burdens in the European Union, COM (2007) 23 final.* European Commission.
- CE. (2009). *Partnership between the European Union and Africa, Connecting Africa and Europe: working towards strengthening transport cooperation, COM (2009) 301 final.* European Commission.
- CE. (2010c). *Europe2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010).* European Commission.
- CE. (2011). *Roadmap to a resource efficient Europe, COM (2011) 571 final.* European Commission.
- CE. (2012). *Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises, COM (2012) 433 final.* European Commission.

- Concreta 2013 aposta na internacionalização, na I&D e na regeneração urbana.* (21 de Outubro de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=43&n=3703&fp=1>
- CPCI. (2013). *Compromisso para a Competitividade sustentável da construção e do imobiliário.* CPCI.
- Delloite. (2009). *O Poder da Construção em Portugal, Impactos 2009/2010.* Delloite.
- Diehl, C. (2004). *Controle Estratégico de Custos: um modelo referencial avançado.* Tese Doutorado, UFSC.
- Dillon, W. R., Madden, T. J., & Firtle, N. (1994). *Marketing reasearch in a marketing environment, 3rd Edition.* McGraw-Hill Higher Education, IL. U.S.A.
- ECORYS . (2011). *FWC Sector Competitivenessn Studies N° B1/ENTR/06/054 –Sustainable Competitiveness of the Construction Sector.* Rotterdam: ECORYS SCS GROUP.
- Eurostat. (17 de Novembro de 2011). Comunicado de Imprensa nº 169/2011 .
- Flanagan, R., Jewell, C., Ericsson, S., & Henricsson, P. (2005). *Measuring construction competitiveness in selected countries, Final Report.* School of Construction Management, the University of Readind.
- Grupo Lena admite jovens para carreira internacional.* (23 de Agosto de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=7&n=3589&fp=1>
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário.* Dinamia.
- Ingrês, G. (19 de Setembro de 2013). *Durão Barroso e Edmund Soitber exortam os Estados-Membros a intensificar os esforços de redução da burocracia para as PME.* Obtido de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-836\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-836_pt.htm)
- Instituto da Construção e do Imobiliário. (27 de Março de 2013). *A importância do compromisso para a competitividade sustentável do setor da construção e do imobiliário.* Obtido de Arrendamento e Reabilitação Urbana:

<http://www.arrendamentoereabilitacaourbana.com/2013/03/a-importancia-do-compromisso-para.html>

Jorge, R. (s.d.). *BCE: Dificuldade de financiamento das PME é claramente uma ameaça à retoma*. Obtido de Jornal de Negócios: [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/bce\\_dificuldade\\_de\\_financiamento\\_das\\_pme\\_e\\_claramente\\_uma\\_ameaca\\_a\\_retoma.htm](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/bce_dificuldade_de_financiamento_das_pme_e_claramente_uma_ameaca_a_retoma.htm)

KPMG. (2009). *Global Construction Survey 2009: Charting a path to recovery*. KPMG.

Lall, S. (2001). *Competitiveness technology and skills*. Edward Elgar Publishing.

Langford, D., & Male, S. (2001). *Strategic Management in Construction (2nd Edition)*. Blackwell Science.

*Legislação sobre Eficiência Energética reunida num único diploma*. (20 de Agosto de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=11&n=3588&fp=1>

*Mecanismo de extensão dos prazos para a execução de obras e validade dos licenciamentos em vigor a 22 Agosto*. (21 de Agosto de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=11&n=3583&fp=1>

Roubini, N. (2009). *A global breakdown of the recession in 2009*. Obtido de Forbes: [http://www.forbes.com/2009/01/14/global-recession-2009-oped-cx\\_nr\\_0115roubini.html](http://www.forbes.com/2009/01/14/global-recession-2009-oped-cx_nr_0115roubini.html)

*Setor reclama medidas contra os atrasos nos pagamentos*. (15 de Abril de 2013). Obtido de Jornal da Construção: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=6&n=3364&fp=1>

Teixeira, J. (2012). *Competitividade da Construção*. Bnomics.



## 7 LISTA DE SITES CONSULTADOS

(<http://www.amandiocarvalho.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.apaambiente.pt>), consultado a 17 de Fevereiro 2013

(<http://www.ar-lindo.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.businessdictionary.com>), consultado a 2 de Fevereiro 2013

(<http://www.ec.europa.eu>), consultado a 10 de Novembro 2013

(<http://www.conhecera crise.com/>), consultado a 2 de Fevereiro 2013

(<http://www.construmasil.pt/pt>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.construlink.com>), consultado a 4 de Abril 2013

(<http://www.cpci.pt>), consultado a 10 de Novembro 2013

(<http://epp.eurostat.ecc.europa.eu>), consultado a 20 de Outubro 2013

(<http://www.gabrielcouto.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

<http://www.grupo-catarino.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.mota-engil.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

HFN (<http://www.hfn.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.iapmei.pt>), consultado a 28 de Outubro 2013

INE (<http://www.ine.pt>), consultado a 28 de Outubro 2013

(<http://www.icsa.pt/client/skins/home.asp>), consultado a 28 de Outubro 2013

Jornal de Negócios (<http://www.jornaldenegocios.pt>), consultado a 2 Novembro 2013

Jornal da Construção (<http://www.jornaldaconstrucao.pt>)

LUCIOS (<http://www.lucios.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

RACIUS (<https://www.racius.com>), consultado a 28 de Outubro 2013

SETH (<http://seth.pt>), consultado a 28 de Outubro 2013

SIMPLEX (<http://www.simplex.pt/index.asp>), consultado a 14 Abril 2013

SOARES DA COSTA (<http://www.soaresdacosta.pt/>), consultado a 28 de Outubro 2013

Vida Económica (<http://www.vidaeconomica.pt/>), consultado a 2 de Novembro 2013

## ANEXOS

### Anexo 1 – Inquérito

#### **Internacionalização & Competitividade**

O presente questionário vem na sequência da realização das dissertações de mestrado de Engenharia Civil da Universidade do Minho, das alunas Ana João de Carvalho Campos e Mariana Torrinha Ferreira Lima. Neste contexto, com a orientação do Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira, gostaríamos que respondesse a um breve questionário acerca das temáticas incluídas nas dissertações das alunas acima referidas. Este questionário dividir-se-á em dois Capítulos: o primeiro referente às Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção e o segundo pretende analisar as principais condicionantes da competitividade da construção nacional, tendo como ponto de partida a Estratégia Europeia para a competitividade sustentável do setor da construção. Tratando-se de um questionário de cariz científico, o sigilo de todos os dados fornecidos bem como a identidade das pessoas inquiridas será preservado. Os resultados individuais não serão divulgados, apenas uma visão global das empresas será apresentada.

1. Nome do Inquirido

---

2. Cargo Atual na Empresa

---

3. Nome da empresa

---

4. Ano de início de atividade

---

5. Serviços que a empresa presta em território nacional. Selecione a (s) respostas que considera mais adequada (s)

- *Infraestruturas (aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias, urbanas) (1)*
- *Construção civil (agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios e comércio, habitação, industrial, reabilitação de edifícios) (2)*
- *Energias renováveis (barragens, parques eólicos) (3)*
- *Ambiente (água e saneamento, estações de tratamento de águas residuais) (4)*
- *Outro. Qual? (5) \_\_\_\_\_*

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

- *Inferior a 200 milhões de euros (1)*
- *Entre 200-400 milhões de euros (2)*
- *Superior a 400 milhões de euros (3)*

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

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

8. Caso tenha respondido Sim à pergunta anterior, indique quais os principais motivos que conduziram à internacionalização da empresa. Selecione a (s) resposta (s) que considera mais adequada

- *Mercado nacional estagnado (1)*
- *Competitividade nacional elevada (2)*
- *Expansão de negócios (3)*
- *Outro, qual? (4) \_\_\_\_\_*

9. Caso tenha respondido Não à pergunta 10, indique os principais motivos que não conduziram à entrada em mercados internacionais. Selecione a (s) resposta (s) que considera mais adequada

- *Insuficiência económica (1)*
- *Insuficiente Know-how (2)*
- *Insuficientes áreas de negócios (3)*

- *Insuficientes áreas de negócios (4)*
- *Outro. Qual? (5) \_\_\_\_\_*

**Caso a empresa NÃO tenha Internacionalizações passe para o bloco referente à**  
**COMPETIVIDADE**

10. Onde e quando a empresa iniciou a sua atividade no exterior (Ano e país)?

---

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

- *Infraestruturas (aeroportuárias, ferroviárias, hidráulicas, portuárias, rodoviárias, urbanas) (1)*
- *Construção civil (agrícola industrial, edifícios públicos, escritórios e comércio, habitação, industrial, reabilitação de edifícios) (2)*
- *Energias renováveis (barragens, parques eólicos) (3)*
- *Ambiente (água e saneamento, estações de tratamento de águas residuais) (4)*
- *Outro. Qual? (5) \_\_\_\_\_*

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

- *Inferior a 200 milhões de euros (1)*
- *Entre 200-400 milhões de euros (2)*
- *Superior a 400 milhões de euros (3)*

13. Indique os países que mais contribuem para o volume de negócios da empresa em cada região

- *América Latina (1) \_\_\_\_\_*
- *Africa (2) \_\_\_\_\_*

- *Ásia* (3) \_\_\_\_\_
- *Europa* (4) \_\_\_\_\_
- *América do Norte* (5) \_\_\_\_\_
- *Oceânia* (6) \_\_\_\_\_

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

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

15. Caso tenha selecionado SUCURSAL na questão 18 classifique a estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder selecione a opção NR.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	NR (6)
Transferência de recursos para o país de destino (1)	•	•	•	•	•	•
Partilha de risco (2)	•	•	•	•	•	•
Investimento Inicial (3)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Conhecimento (4)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Custos de pesquisa e desenvolvimento (5)	•	•	•	•	•	•
Redução da competição de mercado (6)	•	•	•	•	•	•

16. Caso tenha selecionado JOINT-VENTURES na questão 18 classifique a estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder selecione a opção NR.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	NR (6)
Transferência de recursos para o país de destino (1)	•	•	•	•	•	•
Partilha de risco (2)	•	•	•	•	•	•
Investimento Inicial (3)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Conhecimento (4)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Custos de pesquisa e desenvolvimento (5)	•	•	•	•	•	•
Redução da competição de mercado (6)	•	•	•	•	•	•

17. Caso tenha selecionado CONCESSÃO/LICENÇA DE EXPLORAÇÃO na questão 18 classifique a estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder selecione a opção NR.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	NR (6)
Transferência de recursos para o país de destino (1)	•	•	•	•	•	•
Partilha de risco (2)	•	•	•	•	•	•
Investimento Inicial (3)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Conhecimento (4)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Custos de pesquisa e desenvolvimento (5)	•	•	•	•	•	•

Redução da competição de mercado (6)	•	•	•	•	•	•
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---

18. Caso tenha selecionado OUTRO na questão 18 classifique a estratégia segundo os critérios indicados na tabela seguinte. Sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante, caso não consiga responder selecione a opção NR.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	NR (6)
Transferência de recursos para o país de destino (1)	•	•	•	•	•	•
Partilha de risco (2)	•	•	•	•	•	•
Investimento Inicial (3)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Conhecimento (4)	•	•	•	•	•	•
Partilha de Custos de pesquisa e desenvolvimento (5)	•	•	•	•	•	•
Redução da competição de mercado (6)	•	•	•	•	•	•

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

- *Trabalhos permanentes (estabelecimento no exterior) (1)*
- *Trabalhos temporários (execução do projeto no exterior seguida de retirada do mercado internacional) (2)*

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

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	NR (6)
Proximidade cultural (1)	•	•	•	•	•	•
Legislação (2)	•	•	•	•	•	•
Língua (3)	•	•	•	•	•	•
Conhecimento empobrecido do país de destino (4)	•	•	•	•	•	•
Baixa competição do mercado do país de destino (5)	•	•	•	•	•	•
Distância geográfica (6)	•	•	•	•	•	•
Outro. Qual? (7)	•	•	•	•	•	•

21. A empresa já esteve presente nalgum mercado externo onde atualmente não esteja?

- *Sim. Qual ou Quais? (1)* \_\_\_\_\_
- *Não (2)*

22. Se respondeu SIM à pergunta 26, quais foram os motivos que levaram a abandonar esse/esses mercados?

---

**Relativamente ao funcionamento dos Recursos Humanos da Empresa:**

23. A empresa realiza ações de formação para os seus empregados?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

24. Se respondeu sim à questão anterior, com que frequência?

	Anual (1)	Semestral (2)	Trimestral (3)	Mensal (4)	Quinzenal (5)	Semanal (6)
Direção (1)	•	•	•	•	•	•
Departamento Administrativo (2)	•	•	•	•	•	•
Departamento Técnico (3)	•	•	•	•	•	•
Pessoal de obra (4)	•	•	•	•	•	•

25. Considera que a melhoria da formação dos recursos humanos da empresa contribuiria para o aumento da competitividade?

	Muito (1)	Moderadamente (2)	Pouco (3)	Não (4)
ao nível de gestão (1)	•	•	•	•
ao nível técnico (2)	•	•	•	•
ao nível de produção (3)	•	•	•	•

26. A empresa tem necessidade de formar os seus recursos humanos com vista ao aumento de produtividade?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

27. Considera que a formação de base dos recursos humanos é adequada ao desempenho pretendido?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

28. Se respondeu não à pergunta anterior, quais são as principais barreiras?

- *fatores económicos da empresa (1)*
- *tempo a disponibilizar aos trabalhadores para a frequência da formação (2)*
- *inexistência de oferta formativa adequada às necessidades da empresa (3)*
- *motivação dos trabalhadores (4)*
- *outras. Qual/Quais? (5) \_\_\_\_\_*

29. A empresa tem necessidade de formar recursos humanos para reorientar a sua atividade para áreas de trabalho mais competitivas?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

30. Se respondeu sim à pergunta anterior quais as áreas que procura apostar?

- *Reabilitação urbana (1)*
- *Construção sustentável (2)*
- *Eficiência energética (3)*
- *Transportes/Vias de Comunicação (4)*
- *Outra, Qual? (5) \_\_\_\_\_*

### **Relativamente a questões de mercado:**

31. Quais os problemas com que a empresa se depara para exercer a sua atividade a nível de mercado?

- *Elevada concorrência no setor (1)*

- *Dificuldade de acesso de mercado (2)*
- *Elevada carga tributária sobre os produtores (3)*
- *Elevada carga tributária para as empresas (4)*
- *Falta de mão-de-obra disponível (5)*
- *Falta de mão-de-obra qualificada (6)*
- *Pouca motivação dos empregados (7)*
- *Atrasamentos no pagamento dos clientes (8)*
- *Atraso de entrega dos fornecedores (9)*

32. A empresa costuma efetuar parcerias com outras empresas?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

33. Se respondeu afirmativamente à pergunta anterior, como?

- *com parceiros de longa data (1)*
- *com fornecedores de longa data (2)*
- *com subcontratados de longa data (3)*

34. A postura da empresa face ao mercado de trabalho aproxima-se de quais dos modelos seguintes:

- *atua basicamente através da seleção de trabalhos especializados (1)*
- *atua através da seleção de trabalhos especializados e num determinado segmento de clientes (2)*
- *atua no mercado através da procura de oportunidades de trabalho, ou seja, projetos ao seu alcance (3)*

35. Face às atuais condições de mercado, a empresa considera apostar na área de renovação eficiente de edifícios?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

36. Relativamente à diretiva do desempenho energético dos edifícios (Diretiva 2010/31/UE), a empresa executa-a nas suas obras?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

37. Caso a empresa se dedique à construção de edifícios urbanos, considera os edifícios construídos energeticamente eficientes, face às diretivas europeias?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

38. Das seguintes opções, quais considera mais relevantes para que a empresa seja competitiva a nível de mercado interno:

- *Preço (1)*
- *Prazo de execução (2)*
- *Qualidade (3)*
- *Diferenciação em relação à concorrência (4)*
- *Escala de produção (5)*
- *Competências dos recursos humanos (6)*
- *Recursos Financeiros (7)*
- *Inovação (8)*

39. Considera os encargos administrativos da empresa adequados ao quadro jurídico atual?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

40. As condições de mercado existentes levam a empresa a necessitar de algum tipo de empréstimo?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

41. Em termos de desempenho financeiro, quais os fatores que influenciam a empresa a nível setorial?

- *Políticas governamentais de planeamento de infraestruturas, construção e manutenção a médio e a longo prazo que permitem dar estabilidade ao setor (1)*
- *Políticas governamentais de apoio às PME para promover a formação e qualificação do pessoal (2)*
- *Políticas governamentais de apoio às PME para promover a inovação (3)*
- *Políticas governamentais de apoio às PME para promover a normalização tecnológica (4)*

42. Se a empresa é uma PME, considera o acesso ao financiamento, através de fundos monetários, o correto?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*

43. O desenvolvimento tecnológico é importante para o sucesso da empresa?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*
- *É um fator neutro (3)*

44. Considera que a empresa possui serviços ou processos inovadores aquando da execução de projetos?

- *Sim (1)*
- *Não (2)*



## Anexo 2 - Caracterização das empresas que responderam ao questionário

<b>Empresa</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Volume Negócios Nacional</b>	<b>Volume Negócios internacional</b>
A	140	1933	25 739 316 €	11 500 326 €	14 238 990€
B	250	1976	35 989 246 €	15 858 580 €	20 130 665 €
C	17	1987	<1 000 000 €	Sem informação	Sem informação
D	285	1943	51 151 583 €	51 151 583 €	-
E	51	1982	3 498 171 €	3 309 464 €	188 707 €
F	254	1960	48 252 388 €	47 960 656 €	291 732 €
G	220	1994	585 000 €	585 000 €	-
H	715	1968	109 315 197 €	79 483 897 €	23 831 300 €
I	2710	1936	801 800 000 €	236 400 000 €	565 400 000 €
J	8510	1946	2 243 000 000 €	771 100 000 €	1 472 100 000 €
K	215	1979	48 497 635 €	48 094 142 €	403 493 €



## Anexo 3 – Caracterização das empresas quanto aos serviços prestados

<b>Empresa</b>	<b>Serviços Prestados em território nacional</b>	<b>Mercado Internacional</b>	<b>Serviços Prestados internacionalmente</b>
A	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente Obras Marítimas	Argélia	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente Obras Marítimas
		Moçambique Cabo Verde Guiné	
B	Infraestruturas	Martinica Argélia Angola Cabo Verde	Infraestruturas
C	Construção civil	Não está presente em mercados internacionais	Não está presente em mercados internacionais
D	Construção civil	Moçambique	Construção civil
E	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente Pavimentação	Cabo verde Angola Brasil	Infraestruturas Construção Civil Ambiente
F	Infraestruturas Ambiente	Roménia Moldávia Angola	Infraestruturas Ambiente Energias Renováveis
G	Infraestruturas Construção civil Ambiente	Angola Moçambique Kosovo	Infraestruturas Construção civil Ambiente
H	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente	Moçambique Angola	Infraestruturas Construção Civil Ambiente
I	Infraestruturas Construção civil	Venezuela, Guiana, Barbados, Guiné Bissau, Cabo verde, Angola, Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Macau, Roménia, E.U.A	Infraestruturas Ambiente

J	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente	Colômbia, Brasil, Peru, México, Angola, Cabo Verde, Malawi, Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Eslováquia, Espanha, Hungria, Irlanda, Polónia, Republica Checa, Roménia, E.U.A	Infraestruturas Construção civil Energias renováveis Ambiente
K	Construção civil	Brasil Espanha	Construção civil