



Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências e Tecnologia

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO PORTUGUESAS: ANÁLISE DOS FACTORES DE SUCESSO E DA GESTÃO DE RISCO EM MERCADOS EMERGENTES

Miguel Labrincha Da Gama

Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil, Perfil de Construção

Orientador: Professor Doutor Nuno Cachadinha

Júri

Presidente: Professor Doutor Nuno Guerra

Arguente: Professor Doutor Pedro Gameiro Henriques

Vogais: Professor Doutor Nuno Cachadinha

Janeiro

2011

Copyright

“Internacionalização de empresas de construção portuguesas: Análise dos factores de sucesso e da gestão de risco em mercados emergentes”

© Miguel Labrincha Da Gama, FCT/UNL, UNL

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Ao finalizar esta dissertação de mestrado, resta-me registrar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que de várias formas contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor Nuno Cachadinha, o seu apoio, a sua elevada disponibilidade, a motivação e a exigência que impôs ao longo de todo o trabalho.

A todos os responsáveis das empresas que colaboraram nos inquéritos e em especial ao Eng. Serpa dos Santos e ao Eng. André Riscado. Só com a sua disponibilidade e vontade de contribuição foi possível a realização desta dissertação.

A todos os meus colegas do grupo de mestrado, pelo espírito de equipa, pela partilha de conhecimentos e de experiências, pela motivação e pela disponibilidade total para qualquer esclarecimento de dúvidas semana após semana. Destaco particularmente o Alexandre Braz, pela total disponibilidade e o apoio incondicional.

Por último, quero agradecer à minha família e em especial aos meus pais Paulo da Gama e Vanda Labrincha, à minha irmã Teresa e à Susana Marecos, pelo estímulo, confiança e apoio incondicional desde a primeira hora e em todas as situações.

RESUMO

Num contexto de crise económica europeia, e níveis de crescimento nacionais muito baixos ou nulos, é essencial para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se da sobrevivência das próprias empresas. Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é há muito reconhecido. No entanto, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios, requerendo às empresas que desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso. É neste contexto que este trabalho se propõe entender quais os factores cruciais que constituem uma base sólida para uma internacionalização de sucesso. A metodologia adoptada neste estudo incluiu a elaboração de um questionário e respectiva análise estatística. Como resultado foi possível: identificar a envolvimento de empresas portuguesas em mercados emergentes; definir as condições gerais de uma empresa que permitem um estabelecimento nestes mercados; definir oportunidades e ameaças que condicionam a tomada de decisão de uma internacionalização; a elaboração de uma correcta análise de risco; o estabelecimento de estratégias adequadas na entrada dos diferentes mercados. Dos resultados foi ainda possível elaborar um processo de internacionalização, de forma a responder às necessidades da indústria.

Palavras-chave: Internacionalização; Análise de risco; Modelo de internacionalização; Factores chave na internacionalização

ABSTRACT

In a context of economic crisis at a European and national level, internationalization is essential for Portuguese companies to sustain development, and even to subsist. Developing countries appear as the most profitable in the international market and Portuguese companies involved in this type of markets have long been recognized for their success. However, the association of companies in emerging markets represents an enormous challenge and it requires appropriate strategies for a successful venture. In this context it was proposed the understanding of the factors that constitute the foundation for a successful international project. The methodology adopted in this study included a survey and the analysis of the obtained results. It was possible to characterize the participation of Portuguese companies in emerging markets; define the general conditions of an enterprise, which allows it to establishment in these markets; define opportunities and threats that affect the decision-making of an international venture; identify the impact of risk factor on those countries and establish adequate strategies at the entrance of the different markets. These results ultimately led to the development of a process of internationalization that meets the needs of the international construction industry.

Keywords: Internationalization; Risk analysis; International process; International construction key factor's

ÍNDICE DE MATÉRIAS

RESUMO	I
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE DE MATÉRIAS.....	V
ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS.....	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objectivos De Estudo	1
1.2. Justificação e Motivação.....	1
1.3. Importância e Contribuição do Estudo	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
2. ESTADO DE CONHECIMENTO.....	5
2.1. A Cultura Internacional	5
2.2. Um Mercado Global	6
2.3. O Contexto Histórico da Internacionalização Portuguesa	9
2.4. A Realidade do Sector de Construção Português	10
2.5. A Internacionalização	11
2.6. A Gestão do Risco	16
2.7. Identificação de Risco.....	19
2.8. Avaliação do risco	21
2.9. Estratégias de Entrada.....	26
2.9.1. Parcerias	27
2.10. Formas de Lidar com o Risco.....	28

2.11.	Tendências do Envolvimento das Empresas de Construção Internacionais no Mundo.	30
2.12.	A Índia como País de Investimento Futuro.....	32
2.12.1.	A Atractividade do Mercado Indiano	32
2.12.2.	Oportunidades do Mercado Indiano	32
3.	METODOLOGIA	35
3.1.	Pesquisa e revisão da literatura.....	35
3.2.	Definição do universo de estudo.....	35
3.3.	Elaboração do inquérito	36
3.4.	Análise do impacto de risco.....	37
3.5.	Hipótese de estudo.....	37
3.6.	Análise e discussão dos resultados utilizando o SPSS V18.....	39
3.6.1.	Coeficiente de Correlação ρ de <i>Spearman</i>	39
3.6.2.	Teste de Correlação R de Pearson.....	39
4.	ANALISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1.	Perfil dos inquiridos.....	41
4.1.1.	Funções Desempenhadas.....	41
4.1.2.	Experiencia na Construção.....	42
4.1.3.	Actividade das empresas	42
4.1.4.	Existência de um Departamento de Internacionalização.....	43
4.1.5.	Experiencia da Empresa em Mercados Internacionais	45
4.1.6.	Volume de Negócios das Empresas	45
3.1.1.	Volume de Negócios em Mercados Internacionais	47

3.1.2.	Hipóteses de Estudo 1 – V.N. vs V.N. Internacional	48
4.2.	Envolvimento de empresas portuguesas de Construção em mercados em desenvolvimento.	50
4.2.1.	Distribuição geográfica	50
4.2.2.	Sucesso das Empresas nos Mercados Emergentes	53
4.3.	Tomada de decisão de internacionalização em países em desenvolvimento.	54
4.3.1.	Avaliação da Capacidade da Empresa e das Condições dos Projectos	54
4.3.2.	Hipóteses de Estudo 2 – Condições de Projecto vs Condição da Empresa	60
4.3.3.	Ameaça da concorrência	61
4.3.4.	Factores Impulsionadores da Internacionalização.....	62
4.3.5.	Hipóteses de Estudo 3 – Oportunidades vs Características da empresa	65
4.3.6.	Gestão de recursos humanos	66
4.3.7.	Incentivo à internacionalização	67
4.4.	Análise de Risco	70
4.4.1.	Tipo de análise	70
4.4.2.	Hipóteses de Estudo 4 – Características da empresa vs Análise do país	72
4.4.3.	Identificação de factores de risco	73
4.4.4.	Hipóteses de Estudo 5 – Riscos vs Condições de projecto.....	78
4.4.5.	Hipóteses de Estudo 6 – Riscos vs Condições da empresa	81
4.4.6.	Impacto do risco	82
4.4.7.	Hipóteses de Estudo 7 – V.N. vs Riscos.....	82
4.5.	Estratégias de internacionalização	89
4.5.1.	Hipóteses de Estudo 8 – Riscos vs Formas de entrada no país	92

4.5.2.	Vantagens estratégicas das parcerias.....	94
4.5.3.	Hipóteses de Estudo 9 – Parcerias vs Vantagens estratégicas.....	95
4.6.	Mitigação do risco	96
4.6.1.	Hipóteses de Estudo 10 – Riscos vs Mitigação	98
4.7.	Perspectivas de investimento das empresas.....	103
4.7.1.	Hipóteses de Estudo 11 – Internacionalização vs Perspectivas futuras.....	105
5.	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	109
6.	CONCLUSÕES.....	115
6.1.	A envolvimento de empresas portuguesas em mercados internacionais.....	115
6.2.	Factores chave da internacionalização.....	116
6.3.	A gestão do risco	117
6.4.	Estratégias de internacionalização	118
6.5.	Recomendações	119
6.6.	Limitações de estudo	120
6.7.	Trabalhos futuros.....	121
	BIBLIOGRAFIA.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estrutura da dissertação	4
Figura 2.1 - Modelo de internacionalização	15
Figura 2.2 - Sistema de gestão de risco	19
Figura 2.3 - Evolução económica mundial.....	31
Figura 4.1 - Funções desempenhadas.....	41
Figura 4.2 - Experiencia na indústria.....	42
Figura 4.3 - Actividade das empresas	43
Figura 4.4 - Existência de departamento de internacionalização	44
Figura 4.5 - Experiencia em mercados internacionais.....	45
Figura 4.6 - Distribuição do número de empresas por V.N.....	46
Figura 4.7 - Percentagem do V.N. das empresas em mercados internacionais	48
Figura 4.8 - Presença de empresas portuguesas em países em desenvolvimento.....	50
Figura 4.9 - Ranking de países por volume de facturação.....	52
Figura 4.10 - Satisfação.....	53
Figura 4.11 - Condições da empresa	56
Figura 4.12 - Condições dos projectos.....	58
Figura 4.13 - Ameaças	61
Figura 4.14 - Oportunidades.....	63
Figura 4.15 - Internacionalização e os seus profissionais.....	66

Figura 4.16 - Formas incentivo	69
Figura 4.17- Análise de mercado	70
Figura 4.18 - Arvore de riscos.....	74
Figura 4.19 - Árvore hierárquica de impacto do risco	88
Figura 4.20 - Estratégias de entrada em mercados internacionais.....	90
Figura 4.21 - Vantagens estratégicas.....	95
Figura 4.22 - Estratégias de mitigação de risco.....	97
Figura 4.23 - Perspectivas de internacionalização	104
Figura 4.24 - Dispersão tendencial.....	107
Figura 4.25 - Estratégia Futura no contexto internacional.....	107
Figura 5.1 - Processo de internacionalização	109
Figura 5.2 - Estratégias de entrada face ao risco.....	113

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Ferramentas de avaliação de risco	24
Quadro 4.1 - Existência de departamento internacional, segundo o tamanho da empresa.....	46
Quadro 4.2 - V.N. vs Percentagem de V.N. internacionais.....	49
Quadro 4.3 - Ameaças vs V.N. internacional.....	62
Quadro 4.4 - Factores de risco	75
Quadro 4.5 - Nação/País e Classificações associadas	84
Quadro 4.6 - Industria, RII e Classificações associadas.....	85
Quadro 4.7 - Empresa/Projecto, RII e Classificações associadas	86
Quadro 4.8 - Riscos e formas de mitigação.....	102
Quadro 4.9 - Transferência de responsabilidade	103

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1- Avaliação de risco.....	22
Equação 2 - Índice de impacto relativo.....	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Inquérito	129
Anexo 2 - Correlações de Pearson	140
Anexo 3 - Relação entre as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a entrar num novo mercado	141
Anexo 4 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Oportunidades	143
Anexo 5 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Formas de análise de um país.....	143
Anexo 6 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Factores de risco.....	146
Anexo 7 - Estratégia utilizada pela empresa para entrar num mercado internacional vs Factor de risco	149
Anexo 8 - Razões que levam as empresas a estabelecer parcerias com outras empresas vs Estratégia utilizada pela empresa para entrar num mercado internacional	150
Anexo 9 - Factores de risco vs Estratégia mais utilizada pela sua empresa para lidar com o risco associado a experiencias internacionais	151
Anexo 10 - Presença de empresas portuguesas vs Países de potencial investimento.....	154

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AECOPS - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas

AEIPRO - Asociación Española de Ingeniería de Proyectos

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

AHP - Analytic Hierarchy Process

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APEC - Asian Pacific Economy Corporation

ENR - Engineering News Record

EU - European Union

GDP - Gross domestic product

ICE - Institution of Civil Engineers

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDE - Instituto de Desenvolvimento Empresarial

IPMA - International Project Management Association

ISO - International standards Organization

LDC - Least Developing countries

NAFTA - North America Free Trade Agreement

OBR - Overseas Business Report

ONU - Organização das Nações Unidas

OPIC - Oversea Political Insurance Corporation

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PRAM - Project Risk Analysis and Management

PUMA - Project Uncertainty Management

RAMP - Risk Analysis and Management for Projects

S & P - Standard & Poor's Sovereign Rating Service

VN - Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJECTIVOS DE ESTUDO

Esta dissertação de mestrado tem como objectivo geral a caracterização do sector da Construção português relativamente à internacionalização das suas empresas para países em desenvolvimento. Foram também delineados os seguintes objectivos particulares para esta dissertação:

- Investigar o envolvimento de empresas portuguesas em projectos internacionais
- Identificar quais os desafios que enfrentam empresas portuguesas em mercados emergentes
- Determinar quais os factores de sucesso para assegurar uma boa prestação em projectos internacionais
- Estabelecer um modelo de internacionalização adequado

1.2. JUSTIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A globalização da indústria da Construção veio permitir uma livre e justa competitividade em todos os mercados. Apesar de não ser uma novidade, a globalização e consequente abertura de barreiras internacionais possibilita novas oportunidades às empresas de Construção, permitindo o alargamento da negociação a países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Actualmente, todos os dias surgem novas oportunidades como alternativa a mercados internos em crise e saturados. Para se conseguir um bom desempenho a nível internacional é então necessário um estudo aprofundado e exaustivo sobre a estratégia de internacionalização.

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

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

Se nos grandes grupos económicos, com vertente e intervenção internacional, a preocupação com os mercados mais globais assumia desde há muitos anos o papel de vector de decisão estratégica natural, nas pequenas e médias empresas é um fenómeno que se transforma em necessidade imperiosa, podendo mesmo decidir a sua própria sobrevivência.

As empresas portuguesas de Construção têm estabelecido as suas actividades em países com economias emergentes ou em vias de desenvolvimento, contrariamente ao que se pode verificar na maior parte dos países europeus desenvolvidos. Esta atitude apresenta um risco de negócio mais elevado, contudo é nestas zonas que as empresas poderão vir a ter um maior retorno da internacionalização das suas actividades (Deloitte/ANEOP 2009). O processo de internacionalização foi desencadeado por necessidade de sobrevivência e orientado para o aproveitamento das oportunidades, que surgiram principalmente nas áreas geográficas de África e Europa do Leste. Será então importante perceber qual a distribuição geográfica das empresas portuguesas e qual a sua evolução, percebendo se estão a acompanhar a tendência mundial, quais os factores comuns que levam a que as empresas portuguesas se estabeleçam nos mais diferentes países, quais as estratégias de entrada adequadas e qual a sua visão sobre o futuro das empresas.

Toda a actividade de Construção internacional convida a algum tipo de risco, particularmente em projectos de grande dimensão. A entrada em novos mercados exige geralmente um investimento elevado e, conseqüentemente, uma maior exposição ao risco. Esta situação implica que as empresas tenham de delinear estratégias consistentes de internacionalização, de forma a evitarem falhas no processo, que poderão vir a comprometer a própria empresa e o seu futuro nesse país.

A gestão e avaliação de risco são assim cruciais para uma experiencia bem sucedida em mercados internacionais. “Se a gestão de risco é útil e necessária em território nacional, é absolutamente essencial em mercados internacionais” (Roxo 2010). A identificação de riscos potenciais num novo ambiente e a criação de um método de gestão eficiente torna-se assim um passo vital no estabelecimento de empresas em mercados internacionais.

É necessário então criar estratégias, mecanismos e ferramentas para evitar ou mitigar o risco proveniente da internacionalização de uma empresa para um país em desenvolvimento.

Com base na experiência e na história é possível definir essas estratégias de forma a perceber qual a mais aconselhada a utilizar. Para que uma internacionalização se realize, o maior desafio de um gestor de projecto é a Construção de um modelo conceptual, que integre todos os factores a considerar.

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

1.3. IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O mercado de Construção português necessita urgentemente de acompanhar a tendência mundial de internacionalização e globalização. O estudo dos factores de sucesso da internacionalização de empresas de Construção portuguesas em mercados emergentes dará uma contribuição relevante para a formulação de uma dinâmica estruturada nas empresas que aspirem a entrar neste tipo de mercados.

O entendimento de quais os factores de sucesso da internacionalização das maiores empresas portuguesas e o reconhecimento de quais as principais ameaças em mercados emergentes poderá assim servir de guia para outras empresas, com especial atenção para as pequenas e médias empresas.

A gestão de risco na Construção civil é uma tarefa muito importante, que se está a tornar cada vez mais necessária para lidar com projectos cada vez mais complexos e com margens cada vez menores (Roxo 2010).

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O fluxograma apresentado mostra de uma forma sucinta como foi conduzida a investigação realizada (Figura 1).

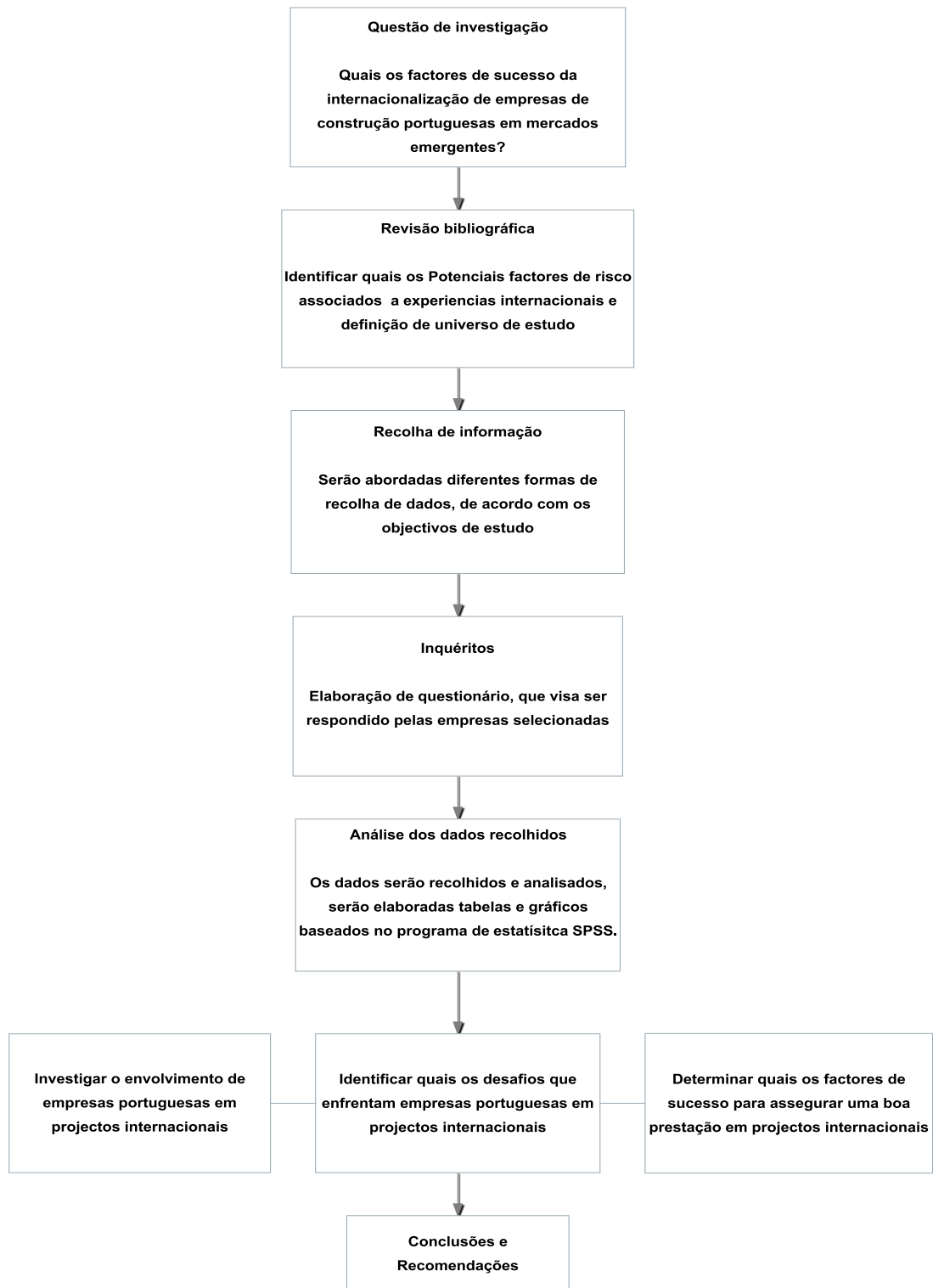


Figura 1.1 - Estrutura da dissertação

2. ESTADO DE CONHECIMENTO

Neste capítulo pretende fazer-se uma análise do estado do conhecimento actual à luz da literatura nacional e internacional com base em artigos científicos, no que diz respeito à internacionalização de empresas de Construção. Este não é problema recente, mas toma neste momento uma importância extrema na sobrevivência das empresas portuguesas de Construção.

2.1. A CULTURA INTERNACIONAL

Segundo Pheng e Leong (2000) não há uma única definição para expressar o que é a cultura, esta pode ser referida como valores partilhados, normas encontradas dentro de cada região, grupos sociais e empresas de negócios. Cultura é também um conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, princípios morais, costumes e a capacidade de adquirir hábitos de um homem, como membro de uma sociedade.

“Culture is the behavioral norms that a group of people, at a certain time and place, have agreed upon to survive and co-exist”, Elashmawi F. citado em Pheng e Leong (2000)

Num estudo efectuado pela KPMG (2005), as 50 maiores empresas mundiais definem os cinco maiores desafios da indústria, até 2010 como o recrutamento e manutenção de trabalhadores especializados, a gestão de risco, a inovação e evolução tecnológica, a nova competitividade de mercado e a gestão de mercados internacionais.

Nos tempos que correm nenhum mercado é isolado e a globalização veio trazer novas oportunidades para as empresas de Construção. O envolvimento de grandes empresas de Construção fora das fronteiras do seu país, incluindo o estabelecimento de filiais, é classificado como Construção internacional, sendo que em cada país onde uma organização actua, se pode verificar um diferente contexto económico, político, legal, cultural e competitivo. Segundo Kim *et al.* (2009), são vários os problemas de integração que podem surgir dentro de uma empresa que opera em diferentes países. Consequentemente, para ter sucesso no mercado internacional da Construção é necessário lidar de uma forma eficiente com as diversas culturas encontradas. Para que a integração seja realizada de modo eficiente, os gestores de projectos devem desenvolver capacidades de interacção adaptáveis a diversos comportamentos individuais,

inerentes às diferentes culturas. As seguintes capacidades são importantes para uma adaptação de sucesso, por parte dos gestores de projecto no mercado internacional (Pheng e Leong 2000):

- Capacidades de comunicação
- Capacidades de liderança
- Fácil relação interpessoal
- Capacidade de adaptação e flexibilidade
- Capacidades técnicas

Sem estas capacidades, os gestores de projecto em mercados internacionais poderão encontrar grandes problemas culturais, que podem levar a custos e perdas desnecessários às suas empresas. Chan e Tse (2003) acrescentam, parafraseando Trompenaars e Williams (1999), que “um gestor multicultural deve ter em conta sete dimensões: universalismo *versus* particularismo; individualismo *versus* comunitarismo; específico *versus* geral; neutralidade *versus* afectividade; concentração *versus* descentralização; conquistado *versus* atribuído; sequencial *versus* síncrona”.

Tendo em conta que cada organização tem a sua própria cultura, os seus membros necessitam então de conhecê-la antes de se proporem a uma experiência internacional. A nação portuguesa parece encontrar na sua capacidade de adaptação cultural a grande vantagem em relação a outros países. Segundo a convenção para a protecção do património mundial, cultural e natural português “É do processo de adaptação às realidades naturais existentes, bem como da permuta cultural entre portugueses e populações locais que resulta a singularidade do património cultural de origem portuguesa nos continentes africano, americano e asiático” (World Heritage Center 2006).

2.2. UM MERCADO GLOBAL

Segundo Han (2001), a Construção internacional mudou dramaticamente na última década. A globalização de mercados internacionais permite que empresas locais compitam internacionalmente. Contudo, as decisões de internacionalização num novo país têm muitas

incertezas associadas, não só as que surgem na Construção em geral, mas também ao nível dos projectos internacionais.

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI 2010), não existe um consenso entre as várias escolas de pensamento económico sobre a definição de desenvolvimento de um país. Mas é comum o estabelecimento do grau de desenvolvimento de um país através da comparação de estatísticas como o PIB *per capita*, expectativa de vida e grau de alfabetização. A ONU (UN 2001) desenvolveu o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), um índice composto de vários parâmetros, que estabelece um indicador de desenvolvimento humano para os países onde os dados são disponíveis, sendo que os países em desenvolvimento possuem valores baixos para esses indicadores em relação aos valores obtidos pelos países considerados desenvolvidos. Os termos utilizados em discussões acerca do desenvolvimento dos países são muitos, a ONU adopta o termo LDC, ou país menos desenvolvido. Em contrapartida, o grupo de países desenvolvidos é chamado de "países mais desenvolvidos economicamente", primeiro mundo ou de países industrializados. Existem alguns países que se encontram no limite dessas duas definições, do qual se nota o grupo conhecido como BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com eventual inclusão do México e da África do Sul. Esses países geralmente são industrializados e têm um grande peso económico no cenário global, porém falham na distribuição equitativa de receitas, fazendo com que haja pobreza e problemas estruturais. Em contrapartida, há países menos industrializados e de baixa projecção económica mundial, mas que conseguem manter um certo nível de bem-estar social. Esses países encontram-se principalmente no Leste Europeu e no Cone Sul (composta pelas zonas sul da América do Sul) (Bozyk 2006). É possível assim definir países emergentes como:

- Países emergentes de uma forma geral: São países que estão a passar por um processo de globalização, abrindo as suas fronteiras ao fluxo internacional de comércio e investimentos. Consequentemente, tal país ou mercado torna-se um local onde os investimentos são vistos como alvos atractivos para investidores que procuram lucros e níveis produtividade mais altos. (Bozyk 2006)
- Países emergentes economicamente: São países com uma economia forte ou muito forte, muitas vezes comparável com aquela de países do Primeiro Mundo, como é o caso do Brasil que é um país em desenvolvimento e que tem a oitava economia do globo (UN 2001).

- Países emergentes socialmente: São países com uma sociedade comparável com a dos países do Primeiro Mundo, que contudo não têm ainda um impacto económico forte como os países emergentes economicamente, mas que têm uma educação, saúde e saneamento desenvolvidas. Equiparados aos países do Primeiro Mundo, estão mais perto deste que os países emergentes economicamente, que ainda têm sérios problemas sociais (UN 2001).

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

Desde o início dos anos 80 que foram lançados, em muitos países, programas de privatizações mais ou menos vastos e profundos, que diminuíram as regulamentações públicas e rígidas que antes bloqueavam os mais variados sectores de actividade económica (Mawhinney 2001). No plano externo, numa base unilateral, multilateral ou de integração económica por grupos de países (União Europeia), têm sido eliminadas barreiras ao comércio, bem como removidos obstáculos ao movimento de capitais (Ngowi *et al.* 2005). Até a circulação internacional de trabalhadores, embora encontre numerosos entraves, aumentou claramente (Proverbs *et al.* 1999). É certo que estamos bem longe de um mundo de livre circulação, e que muitas discriminações permanecem. Mas, neste domínio, a paisagem da economia mundial tem mudado em aspectos significativos. A criação das normas ISO (International Standards Organization) estabeleceu no mundo um guia de aprovação e aceitação de produtos ou serviços, permitindo assim a facilidade de comunicação no que diz respeito à qualidade. (Bozyk 2006)

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

Com a constante mutação do mercado internacional, as empresas de Construção necessitam de desenvolver estratégias aprofundadas de análise da capacidade da concorrência e

de ter uma capacidade de resposta às mudanças rápidas das condições de mercado. Na economia global nenhum mercado está seguro e as empresas encontram competição com empresas estrangeiras em qualquer mercado internacional. Mesmo quando as empresas optam por não alargar o seu mercado ao nível internacional, estas acabam por ter competição estrangeira no seu próprio país (Gunhan e Arditì 2005).

2.3. O CONTEXTO HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO PORTUGUESA

O expansionismo português no mundo pode ser considerado o primeiro passo na internacionalização portuguesa. Como tal, a motivação foi inicialmente determinada pelo espírito militar e evangelizador, de continuação da reconquista no Norte de África e, depois, pelo interesse comercial. Primeiro nas prósperas capitânias das ilhas Madeira e dos Açores, seguindo-se a busca de um caminho marítimo para a Ásia. Os Portugueses começaram por explorar sistematicamente a costa de África a partir de 1419, com o incentivo do Infante D. Henrique e de navegadores experientes, servidos pelos mais avançados desenvolvimentos náuticos e cartográficos da época. Em 1471 chegaram ao Golfo da Guiné, onde em 1482 Diogo Cão estabelece o primeiro contacto com o Reino do Congo. Após sucessivas viagens exploratórias para sul, em 1488 Bartolomeu Dias dobrou o Cabo da Boa Esperança, entrando pela primeira vez no Oceano Índico a partir do Atlântico.

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

Pouco depois, em 1498, Vasco da Gama chegou à Índia, inaugurando a rota do cabo. Em 1500, na segunda viagem para a Índia, Pedro Álvares Cabral desviou-se da rota na costa Africana e aportou no Brasil. Em 1510 é constituído o Estado Português da Índia com capital em Goa, primeira conquista territorial na Índia. Malaca foi conquistada em 1511 e os Portugueses continuaram a exploração e conquistas de portos nas costas e ilhas da Ásia Oriental, alcançando as ambicionadas "ilhas das especiarias" (as ilhas Molucas) em 1512, e a China um ano depois. Em 1543 comerciantes Portugueses aportam no Japão e em 1557 as autoridades chinesas autorizaram os Portugueses a estabelecerem-se em Macau, que depressa

se tornou a base de um próspero comércio triangular entre a China, o Japão e a Europa via Malaca e Goa.

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

Em 1961 iniciam-se confrontos generalizados no Oriente e em África, a Índia independente conquistou Goa e em 1961 iniciam-se também os confrontos da Guerra Colonial Portuguesa em África, resultando na independência das colónias em 1975. O fim do Império Português terá sido em 1999, quando Macau, último território sob a sua administração, foi devolvido à República Popular da China. Pode ainda considerar-se que este ocorreu em 2002, quando Portugal reconheceu a independência de Timor-Leste, libertada da ocupação indonésia em 1999 (Britannica 2010).

Apesar do fim do império Português, as ligações culturais, históricas e linguísticas estão presentes até ao dia de hoje, fazendo parte do grande património histórico português (Nunes 2002). A capacidade portuguesa de adaptação cultural deverá depender então dessas ligações e poderá ser uma vantagem numa internacionalização em países onde essa ligação se mantém viva.

2.4. A REALIDADE DO SECTOR DE CONSTRUÇÃO PORTUGUÊS

O sector da Construção português conheceu o início do seu apogeu no fim dos anos oitenta com a entrada na União Europeia em 1985. Nesta época deu-se início a um grande esforço, com principal impacto no desenvolvimento de infra-estruturas, especialmente nas vias de comunicação como auto-estradas, ferrovias, expansão de aeroportos e pontes, e reabilitação de escolas, hospitais e universidades. Mais tarde, na década de noventa, o evento mundial da feira internacional "EXPO98" e a Construção da ponte Vasco da Gama (marcos na Construção portuguesas) vieram, de forma positiva, desafiar a criatividade e confirmar as capacidades construtivas de engenheiros, arquitectos e empresas de Construção. É nesta década que o sector da Construção acaba por encontrar o seu apogeu no século XX (Baganha 2002).

O crescimento progressivo do sector da Construção portuguesa, desde o final dos anos oitenta, acabou por ter o seu fim no início deste século (séc. XXI), atribuindo-se a responsabilidade ao já elevado estado de infra-estruturas do país, a um menor apoio da união europeia e a uma retracção de gastos por parte do Governo. Face ao crescente défice e excesso de oferta no que diz respeito à nova habitação, a Construção sofreu uma redução considerável do seu volume de negócios. Portugal era então das poucas economias europeias em estagnação, com um sector de Construção em depressão, num contexto mundial de crescimento e forte investimento em infra-estruturas e imobiliário. Devido ao enorme peso do sector da Construção na economia do País, o decréscimo do volume de negócios deste sector teve uma enorme influência no desempenho do País. (Baganha 2002).

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

A chegada de uma crise global em 2008 acaba por ser decisiva. A subida de preços das matérias-primas e a diminuição da procura a nível global resultou num ano de crescimento nulo (Deloitte/ANEOP 2009). A necessidade de internacionalização é uma constante intrínseca às empresas de Construção portuguesas, sendo indispensável assegurar significativos níveis de crescimento de volume de negócios, para sustentar a sua viabilidade.

2.5. A INTERNACIONALIZAÇÃO

Mawhinney (2001) considera que a definição de Construção internacional é quando uma empresa residente num país executa um trabalho noutro país. Esta é a definição mais simples, mas acaba por transmitir a ideia de que nos dias de hoje é difícil identificar a nacionalidade de algumas empresas, dada a actual distribuição das empresas por uma enorme diversidade de países.

Para além da sua natureza arriscada, o envolvimento de empresas em mercados internacionais é uma decisão altamente complexa. Segundo Han et al. (2009) a decisão de internacionalização está sequenciada em três fases: (1) identificação dos países que são mais favoráveis e com menores factores risco; (2) selecção do projecto candidato dentro do país; (3) determinar dentro de uma oportunidade de projecto se a internacionalização é aceite ou não.

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

- Manter actualizada a informação obtida em experiências de empresas similares; ter especialistas qualificados, particularmente em trabalhos que necessitem conhecimentos tecnológico; possuir *know-how* e obter uma rede de contactos que possa oferecer informações importantes sobre diferentes projectos internacionais (esta expansão para um novo país vai ajudar a empresa a estabelecer redes de trabalho importantes, que vão ser úteis para futuras experiências internacionais).
- Controlar as ameaças associadas a incursões internacionais, como a perda de trabalhadores imprescindíveis, a falta de recursos financeiros, inflação e o aumento das taxas de juro (estes factores estão para lá do controlo das empresas de Construção, sendo que as empresas devem antecipar as tendências do mercado).
- Administrar os factores que influenciam as oportunidades de mercado: crescimento da empresa; habilidade de manter os investidores interessados; abertura de novos mercados e disponibilização de novos serviços.

A ideia que a gestão do risco deve ser uma parte integrante da gestão de um projecto, é reconhecida pelas principais instituições de gestão de projectos como o IPMA (International Project Management Association), o PMI (Project Management Institute) e AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos) (Bu-Qammaz *et al.* 2009). Segundo Cano e Cruz (2002), as formas de análise de risco mais utilizadas por gestores de projecto são: O PRAM (Project Risk Analysis and Management), desenvolvido por (Chapman e Ward 1997) e foi o primeiro processo de compreensão do risco; RAMP (Risk Analysis and Management for Projects) desenvolvido pela ICE (Institution of Civil Engineers), semelhante ao PRAM, mas

com especial foco na análise de risco na Construção; PMBOK-2000 (Project Management Body of Knowledge), um método mais generalista, e desenvolvido por profissionais norte americanos.

Cano e Cruz (2002) propõem o modelo PUMA (Project Uncertainty Management) e desse modo distinguem as três fases de análise de um projecto. A primeira fase está dividida em 4 etapas, percepção das necessidades da empresa, estudo do projecto, análise da metodologia aplicável, escolha da equipa responsável. A segunda fase, a avaliação, define 5 passos, a identificação de factores de risco, execução do modelo, estimativa das incertezas associadas ao risco, a avaliação correndo o modelo seleccionado e o balanço, onde se fará a avaliação dos dados obtidos do modelo. A terceira fase, a manutenção, onde se equilibram os resultados obtidos, e finalmente a aprendizagem, onde se ponderará os resultados obtidos, mantendo o conhecimento actualizado (*Track Record*).

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

Para que uma empresa se disponha a iniciar o processo de internacionalização deverá saber avaliar as suas capacidades e as condições dos potenciais projectos. Long *et al.* (2004) reforçam a importância de existir uma monitorização e manutenção de um historial de experiencias passadas (*Track Record*), definindo cinco principais factores que recorrentemente são problemáticos: a incompetência de projectistas e construtores, a má estimativa e planeamento de obras, problemas sociais e tecnológicos, problemas relativos ao local de obra e a má aplicação de técnicas construtivas. Gunhan e Arditi (2005), acrescentam que uma empresa que está a considerar uma expansão internacional deve em primeiro lugar, avaliar as suas capacidades relativas à Construção internacional, de seguida a empresa deverá ponderar as ameaças e oportunidades que advêm da Construção internacional. Se passar nestas etapas, a empresa deverá ver se está qualificada para operar num país específico, analisando os riscos associados ao país em questão. Utilizando este sistema deverá ser possível testar empresas de Construção na expansão internacional (Ngowi *et al.* 2005).

O ser humano tem mais dificuldade em fazer previsões quantitativas, face a previsões qualitativas. A lógica difusa (*fuzzy*) segundo Nieto-Morote e Ruz-Vila (2010) é baseada num modelo linguístico que permite a tradução de expressões verbais em numéricas, permitindo atribuir e quantificar cada critério. A aplicação da lógica *fuzzy* é bastante usada no campo da tomada de decisão, por ser considerada uma extensão das teorias clássicas de decisão, notando

uma crescente procura por este tipo de análise na elaboração de processos de internacionalização (Lei *et al.* 2009). É através deste que Han e Diekmann (2001) propõem então um modelo de internacionalização, baseando-se em oportunidades de projecto. Este modelo é posteriormente completado por Gunhan e Ardití (2005) e Dikmen e Birgonul (2006) (Figura 2.1).

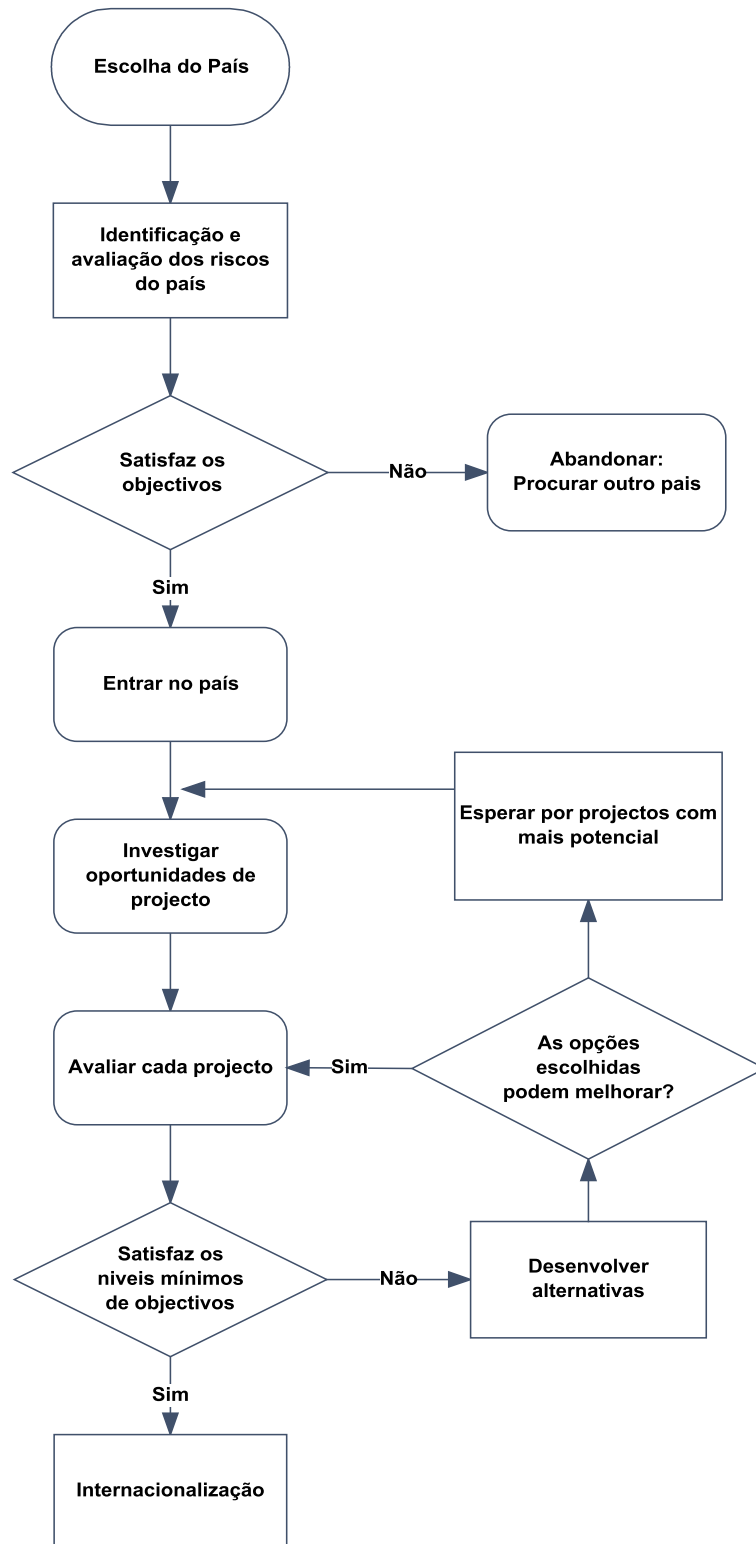


Figura 2.1 - Modelo de internacionalização (Han e Diekmann, 2001)

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

O instituto de desenvolvimento empresarial explica que as empresas têm uma lógica de proximidade nos seus investimentos externos. A proximidade mais importante é a de nível de desenvolvimento económico, a geográfica é a menos importante (IDE 2010). As empresas portuguesas seguiram um padrão de investimento baseado na proximidade geográfica (Marrocos), linguística (Brasil) e histórica (PALOP), o que pode ser um sinal da sua dificuldade de penetrar em mercados com outros tipos de exigências, “a proximidade psíquica vale mais do que a física” (Simões 1985). De acordo com um estudo de campo efectuado junto de 30 empresas portuguesas de diversos sectores, a maioria parte das empresas portuguesas seleccionou os países com maior proximidade cultural e geográfica para se difundirem (Pais 2002).

2.6. A GESTÃO DO RISCO

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

A Construção internacional distingue-se da Construção nacional em várias áreas, sendo composta por uma combinação de capacidades de negociação e gestão onde estão envolvidos factores de mobilidade de produção. Tavares *et al.* (1998) sublinham que o risco depende das incertezas dos projectos, nomeadamente a variabilidade da duração e os custos das actividades dos projectos. Segundo Cooper e Chapman (1987), a gestão de riscos é o estudo da tendência e da probabilidade de perdas e falhas num projecto internacional de Construção, e valoriza assim a importância de sistematizar meios para conseguir contrariar estes factos. Um sistema de gestão de riscos visa identificar e quantificar todo o risco no qual o negócio ou projecto está exposto,

para que possam ser tomadas medidas (Yng e Hoi 2006). Zou *et al.* (2007) referem o sistema de gestão de riscos como uma potencial solução em consequências de eventos ou actividades que possam vir a ser negativas ou prejudiciais.

Segundo Zhi (1995) o risco num projecto de Construção pode derivar de duas fontes: riscos externos (ambientais) e riscos internos (incertezas associadas ao projecto em si). Os projectos de Construção internacional têm contudo uma maior incerteza, especialmente em termos de riscos externos, pela larga escala dos projectos e todos os factores internacionais associados. Deve então considerar-se sempre a realidade dos mercados onde se pretende entrar ou consolidar a presença, contemplando a análise detalhada das várias fases fundamentais, de forma a assegurar a sua rentabilidade. Gunhan e Arditi (2005) definem assim os factores que tornam cada mercado único:

- *Mercado/Concorrência:* Tendências de Mercado; Funcionamento do mercado; Concorrência.
- *Aspectos Políticos:* Leis e regulações; Aplicação das leis; Riscos políticos.
- *Questões Socioculturais:* Língua; Postura dos clientes; Barreiras culturais; Desenvolvimento Humano.
- *Aspectos Económicos:* Entidades económicas; Empregabilidade; Sistema de impostos; Risco económico; Nível salarial.
- *Infra-estruturas e Suporte:* Transportes/plataformas logísticas; *Utilities;* Telecomunicações; Banca e seguros; Media.

Akintoye e MacLeod (1997) fazem uma compilação de opinião de empresas, sobre o risco:

"Factores que de uma forma adversa, podem afectar a boa performance de um projecto em termos de custos e tempo, mas que, no entanto, muitas vezes não é possível serem identificados"

"A Construção é um negócio de riscos, é necessário aceitá-los e saber lidar com eles"

"A probabilidade das condições se tornar mais difíceis do que aquelas estipuladas nos custos"

"A oportunidade de fazer lucro, baseado numa lista de satisfação ao cliente"

"Perda de dinheiro, perda de reputação e a probabilidade de um acidente ocorrer"

"A probabilidade de acontecimentos não planeados acontecer"

"O grau de certeza ao qual para cada projecto, o objectivo financeiro é atingindo"

Hillson e Hulett (2004) sublinham que oportunidades e ameaças envolvem incertezas com fortes hipóteses de afectar objectivos e podem ambas ser geridas num mesmo processo, trazendo grandes vantagens na gestão de projectos.

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

Han (2001) distingue uma lista de etapas base para a avaliação de um projecto internacional: (1) identificação das variáveis de risco, a sua causa e efeito; (2) avaliação do risco e atribuição de nível de significância; (3) Criação de um sistema de monitorização que possa seleccionar os principais riscos; (4) estimar custos para lidar com esses riscos. Nieto-Morote e Ruz-Vila (2010) valorizam este conceito, considerando que a gestão do risco e a percepção desse mesmo risco é uma necessidade crítica de um projecto. Utilizando estas etapas base, Han *et al.* (2008) criaram o sistema apresentado na Figura 3, pelo qual um candidato ao projecto deve passar de forma a elaborar uma eficaz gestão de risco.

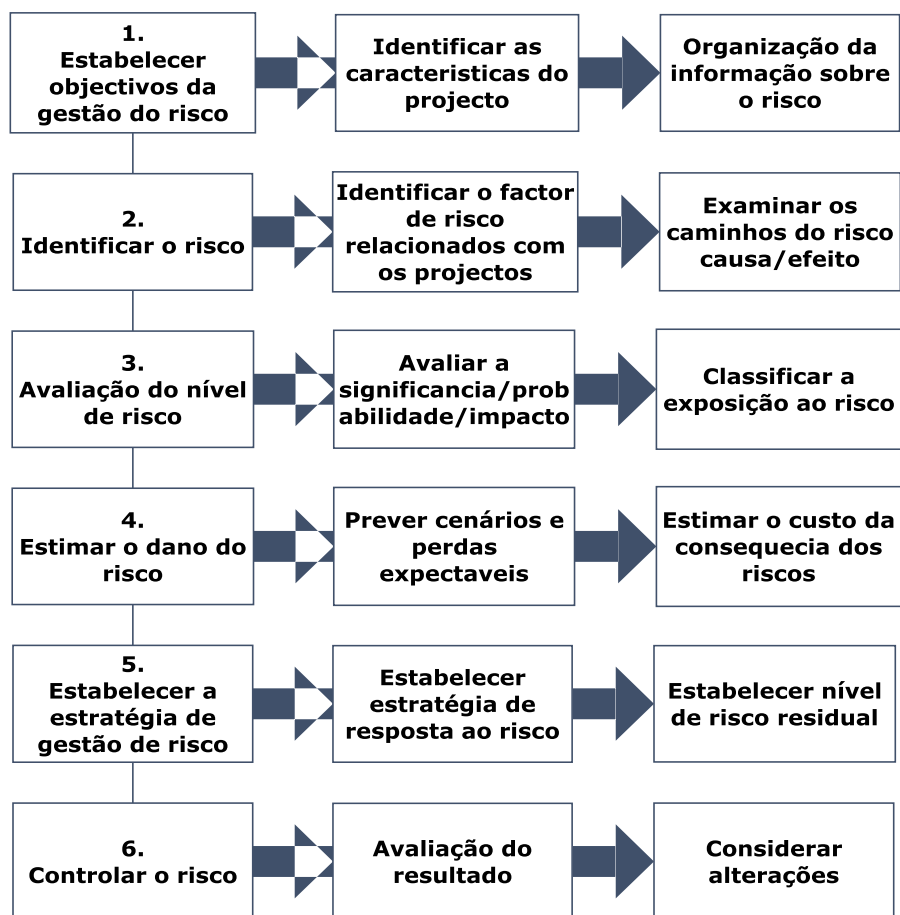


Figura 2.2 – Sistema de gestão de risco (Han *et al.*, 2008)

2.7. IDENTIFICAÇÃO DE RISCO

O principal objectivo da identificação do risco é encontrar os distintos tipos de risco e as suas origens em determinado mercado, agrupando esses riscos de forma a poder estabelecer relações entre eles. Segundo Bu-Qammaz *et al.* (2009), os riscos identificados deverão ser agrupados numa lista, dividida na especialidade que cada analista representa. Nesta fase qualquer risco não identificado, não será avaliado numa fase posterior. A empresa terá assim de assumir esse risco.

Para além dos riscos ocorridos e associados a um projecto nacional, um projecto internacional soma os riscos associados ao país em desenvolvimento, como riscos políticos,

económicos e culturais. Yng e Hoi (2006) estabelecem a identificação de risco em dois diferentes passos. O primeiro passo na identificação do risco é dividi-lo em natural e humano:

Natural:

- Meteorológico
- Geológico

Humano:

- Político (define-se através da interferência do governo local na conduta normal de negociações e inclui a guerra, a desordem civil e acções na indústria que afectem o progresso do projecto; incluem-se ainda as expropriações, atrasos nas aprovações, corrupção e mudanças nas leis).
- Económico (encontram-se relacionados com o fornecimento de materiais, fornecimento de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos, inflação, tarifas e impostos, políticas fiscais e taxas de cambio).
- Financeiro (relevam a taxas de juro, créditos, fornecimento de capital, flutuação de mercado).
- Legal (associado a contratos, cláusulas, regulamentações e códigos).
- Gestão (relativo a produtividade, garantia de qualidade, controlo de custos, gestão de recursos humanos, segurança, qualidade, defeitos produtividade e competência).
- Técnico (inclui os erros de equipamento e sistemas, erros de projecto, colisões e acidentes, erro de acesso local e erro em nova tecnologia).
- Social (encontra-se relacionado com actos criminosos, problemas de integração e problemas religiosos).
- Cultural: ocorre por diferenças de religião e culturais; se por um lado europeus têm uma cultura de confronto, pouco respeito pela hierarquia e recorrem frequentemente à argumentação sempre que surgem desentendimentos, os asiáticos evitam sempre que possível os conflitos, os aspectos negativos e apresentam um enorme respeito pelo sistema hierárquico.

O segundo é a identificação do risco baseada nos factores *consequência, tipo e impacto*. Cooper e Chapman (1987) dividem a identificação do risco com base em 4 grupos: *ambiente; industria; cliente; projecto*. Zhi (1995) e Zou *et al.* (2007) identificam os riscos de uma forma semelhante, distinguindo:

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

Existem muitos autores que descrevem os riscos gerais, específicos da Construção internacional (Hastak e Shaked 2000, Han e Diekmann 2001, Long *et al.* 2004, Mark *et al.* 2004, Jamil e Khan 2008, Bu-Qammaz *et al.* 2009). Outros autores focam os seus estudos em riscos de áreas específicas dentro da Construção internacional, como o risco político (Adams 2008, Mahalingam e Taylor 2004), diferenças culturais, de projectos internacionais (Chua *et al.* 2003, Chan e Tse 2003, Pheng e Leong 2000) e risco relativos à regulamentação, contratação e diferenças nas regras construtivas (Walker e Johannes 2003, Mahalingam e Taylor 2004). Pheng e Leong (2000) e Chan e Tse (2003) apontam as considerações culturais como uma das áreas que mais pode afectar, de uma forma negativa, empresas que se internacionalizam. A diversidade cultural não pode de forma alguma ser ignorada, ou evitada. Um melhor entendimento no que diz respeito aos factores culturais vai ajudar a reduzir e gerir conflitos que surgem em projectos de Construção internacional. Desta forma, é possível criar uma base de dados global, que permita às empresas consultar e compilar, os factores de risco que são mais apropriadas a cada país.

2.8. AVALIAÇÃO DO RISCO

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

Depois de identificados, os riscos são processados e podem então ser divididos como objectivos ou subjectivos e são analisados consoante o seu impacto no projecto (Zhi 1995). "A análise de risco pode ser qualitativa ou quantitativa" (Roxo 2010). A avaliação de riscos objectivos é normalmente feita através de probabilidades baseadas em experimentação ou em cálculos analíticos, descrevendo riscos actuais ou potenciais. A análise de riscos subjectivos é qualitativa e baseada em conhecimentos e experiência. Os riscos subjectivos correspondem à maior parte dos riscos associados à Construção e esses são os mais difíceis de ser avaliados, o que se pode confirmar segundo Proverbs *et al.* (1999), que no seu estudo realçam a diferença entre rendimentos de mão-de-obra em diferentes países, destacando a enorme incerteza associada. O desempenho de um projecto está dependente de acontecimentos que possam pôr em causa o projecto e os riscos do projecto, a probabilidade é a forma de medir esses riscos (Tavares *et al.* 1998).

A avaliação do risco necessita da identificação dos factores de risco, e quantificação do impacto desse risco no sucesso do projecto (Akintoye e MacLeod 1997). De forma a estimar o impacto do risco e decidir que risco reter e transferir, é necessário fazer uma avaliação do risco (Roxo 2010). Segundo Dikmen e Birgonul (2006), a avaliação do risco em projectos internacionais é uma tarefa bastante complicada devido à sensibilidade relativa aos riscos de cada país e do projecto em si. Quem toma as decisões tem bastante dificuldade em pesar a relação oportunidade *versus* risco, sendo que as oportunidades podem ser medidas segundo o que se espera do desempenho de um projecto.

Zhi (1995) acrescenta que uma gestão eficiente dos riscos pode ajudar a entender não apenas os tipos de riscos a que estamos expostos, mas também como controlar esses riscos nas diferentes fases de um projecto. O controlo sobre um projecto implica que cada projecto deve responder a objectivos, estes devem focar perspectivas extremamente importantes como a duração, custos, benefícios, recursos consumidos e a qualidade dos resultados. Assim a dificuldade está em construir um modelo que se adequa ao projecto, ao mercado e ao nível de risco de um país *versus* oportunidades (Akintoye e MacLeod, 1997). Os modelos geralmente utilizados na análise de risco de projectos de Construção são os probabilísticos, permitindo opiniões subjectivas sobre incertezas associadas a riscos. As empresas devem então ser capazes de avaliar de modo sistemático os riscos e o impacto no projecto, antes de fazer propostas. Zhi (1995) apresenta assim a forma de avaliar o risco:

$$\text{Avaliação [risco]} = P [\text{acontecimento}] \times P [\text{impacto}] \quad (\text{Eq. 1.})$$

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

Entre as várias ferramentas para fazer uma correcta gestão de incertezas e riscos, é possível distinguir no Quadro 2.1 as mais utilizadas, indicando vantagens e desvantagens.

Quadro 2.1 - Ferramentas de avaliação de risco

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

(Han e Diekmann 2001)

Quando se fala em risco de Construção internacional, são vários os critérios que podem ser empregados na sua avaliação. É por isso necessário organizar a sua avaliação segundo uma estrutura analítica e baseada em múltiplos critérios (Zhi 1995). Hastak e Shaked (2000) desenvolveram o seu trabalho sobre a classificação de risco da Construção internacional utilizando o *analytic hierarchy process* (AHP), método criado por Saaty em 1980 (Zhi 1995), para quantificação da classificação de risco. O Método de Análise Hierárquica é um método multi-critério, e segundo Jordão e Pereira (2006) um problema de decisão do tipo multi-critério geralmente envolve a escolha de um número finito de alternativas, baseadas num conjunto de critérios seleccionados. O AHP é um método simples e confiável, permitindo a utilização de

dados qualitativos e/ou quantitativos mensuráveis, sendo estes tangíveis ou intangíveis, na análise de critérios. Dikmen e Birgonul (2006) reforçam esta ideia e consideram que a análise sobre a classificação do risco na Construção deve ser baseada na lógica AHP, argumentando que a magnitude dos riscos pode ser definida como função da sua probabilidade e impacto. Segundo Zhi (1995) este método tem sido usado na indústria da Construção com enorme sucesso, pois os factores de risco na Construção são muitos, particularmente em grandes projectos e a capacidade do ser humano processar vários factores ao mesmo tempo é limitado. Como tal é necessário dividir os riscos em pequenos grupos, para que os profissionais da empresa possam, avaliar os factores passo a passo, e combiná-los de forma a terem uma avaliação correcta dos diferentes projectos.

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

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

Existem de facto várias lacunas no presente conhecimento da indústria portuguesa de Construção sobre a análise de risco, é possível reconhecer que um deficiente conhecimento da definição do que é o risco, a falta de uma *check list* genérica para riscos em projectos internacionais e a falta de procedimentos sistemáticos para quantificar tanto o risco como as oportunidades de projectos internacionais são os factores que podem trazer consequências mais graves na gestão de um projecto internacional (Deloitte/ANEOP 2009). A maior parte das empresas, elege a contenção de custos para justificar a análise geral, em vez de uma análise individual dos riscos (Adams 2008).

De forma a simplificar a avaliação de risco nos diferentes países, foram criadas entidades responsáveis pela localização e avaliação do risco global. Algumas dessas entidades

são a “Overseas Business Report (OBR)”, “Overseas Political Insurance Corporation information (OPIC)” e “Standard & Poor’s Sovereign Rating Service (S & P)”. Com o recurso a estas entidades é possível dar às empresas uma primeira visão sobre o risco global de cada nação.

2.9. ESTRATÉGIAS DE ENTRADA

De forma a combater todos os riscos descritos anteriormente, foi necessário criar estratégias que ajudassem a lidar com essas ameaças, tendo sido então bastante discutido o conceito de vantagem estratégica nos últimos anos. Simultaneamente o desenvolvimento dos *Free trade blocks*, a *Asian Pacific Economy Corporation (APEC)*, ou a *North America Free Trade Agreement (NAFTA)* e a União Europeia (E.U.), incentivaram à formação de parcerias e/ou à abertura de empresas satélite em novos países (Han e Diekmann 2001). Outra das estratégias amplamente utilizada é a aquisição de empresas existentes, de forma ganhar acesso a clientes ou equilibrar e ultrapassar barreiras relativas à cultura, etnia e outras características importantes. Esta última abordagem é de facto válida na criação de uma presença local ou regional, mas é dispendiosa e altamente arriscada, por operar em ambientes desconhecidos. A melhor forma, segundo Walker e Johannes (2003), de responder aos potenciais riscos, seria formar uma joint-venture com empresas locais e absorver a cultura local e organizacional.

2.9.1. Parcerias

Joint-venture, ou parceria, é uma associação de empresas que pode ser definitiva, ou não, com fins lucrativos para explorar determinados negócios. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projecto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término (Ozorhon *et al.* 2007). Segundo Sousa (2008) é possível distinguir então *equity joint ventures* e *non equity joint-venture*, podendo chamar consórcio (*non equity joint venture*) ao que não é dotado de personalidade jurídica, e ACE (*equity joint venture*) ao dotado de personalidade jurídica. Para Ozorhon *et al.* (2007) as parcerias são bastante complexas e difíceis de gerir, pois envolvem duas ou mais entidades diferentes, com objectivos e estratégias competitivas. Já que cada projecto é único, os factores específicos do projecto são muito importantes para o sucesso de uma joint-venture. Existe uma grande quantidade de vantagens em realizar uma joint-venture, incluindo o acesso ao mercado local, alargamento das áreas de influência da empresa em termos de tamanho e objectivos, maior experiência, capacidade de escolha de trabalhadores em vez de recrutamento num mercado externo, acesso a varias áreas do mundo sem correr todos os risco que daí resultam, e ganhar a capacidade de gerir várias frentes internacionais. Boateng e Glaister (2002) reforçam esta ideia sublinhando que, apesar do estabelecimento de parcerias ser crítico para uma experiencia de internacionalização de uma empresa num mercado internacional, a adaptação não é fácil, e gerir as “Internacional joint-ventures” é extremamente difícil.

O Impacto do país anfitrião na performance de uma joint-venture deve ser tomado em conta, pois é importante que as empresas procurem um parceiro para realizar uma joint-venture com capacidades técnicas e organizacionais semelhantes à sua própria estrutura, compartilhando objectivos e motivações. Quando uma empresa de Construção internacional entra num novo mercado, está sujeita a uma grande incerteza, causada por riscos políticos, económicos, estruturais, ambientais, de mercado, de produção e sociais. Destes, os considerados mais importantes e que podem de certa forma ser diminuídos no estabelecimento de parceria são, de acordo com Ozorhon *et al.* (2007), os riscos políticos, já que são estes que condicionam a operacionalidade de uma empresa, como as importações, restrições, leis e regulamentação; a macroeconomia, condições de flutuações na economia, inflação, taxas e impostos. A força do sistema legal do país anfitrião e a qualidade das relações entre empresas parceiras e o governo local, é muito importante para a formação e operacionalidade de uma *joint-venture*, já que é o sistema legal que resolve os conflitos e disputas relacionado com os contractos. Boateng e Glaister (2002) referem que *joint-ventures* formadas com os governos dos países anfitriões são mais lucrativas do que com sectores privados.

O controlo numa *joint-venture* internacional pode ser definido como o processo onde a empresa se propõe a entrar no novo país, assegurando que esta é gerida de acordo com os seus interesses. Um controlo dominante sobre a empresa local sugere uma *joint-venture* bem sucedida, o controlo repartido cria conflitos de gestão, afectando negativamente a performance da empresa. Segundo Ngowi *et al.* (2005), a necessidade de conhecimento do mercado local, é reconhecido pela maior parte dos profissionais e a formação de parcerias é, geralmente, a estratégia escolhida. Além das parcerias, a aquisição de companhias locais é considerada uma estratégia de sucesso.

Segundo Egemen e Mohamed (2006), a tradicional definição de que os clientes só necessitam de projectos únicos, terminados dentro do orçamento, tempo previsto e relativa qualidade, deverá estar a acabar. Os resultados dos estudos sugerem que pode haver grandes benefícios de uma segmentação de mercado, com uma vontade cada vez maior da parte dos clientes de voltarem a trabalhar com a mesma empresa de Construção, se ficarem totalmente satisfeitos. Logo, a capacidade de construir e manter relações, utilizando ferramentas e estratégias de marketing, pode ser um factor chave para se evidenciar num mercado competitivo (Martins 2010).

2.10. FORMAS DE LIDAR COM O RISCO

De acordo com Mark *et al.* (2004), o risco é simplesmente o potencial para as complicações e problemas, no que diz respeito à conclusão de um projecto ou objectivo. Uma vez que o risco é inerente em todos os projectos, este nunca pode ser eliminado, apesar de poderem ser mitigados os seus impactos.

É possível entender então que nenhuma das etapas anteriormente referidas neste capítulo é capaz de dar uma resposta efectiva ao risco. Estas apenas formulam um processo organizado para o reconhecimento dos riscos. Assim sendo, a fase final de uma análise de risco é a proposta de uma resposta a esse mesmo risco. Zhi (1995) propõe que o risco pode ser mitigado segundo 3 principais formas: através de contratos, através da execução de seguros e assumindo e gerindo esse risco. Os primeiros dois métodos são formas de deslocar o risco para terceiros, enquanto o terceiro tem o intuito de reduzir e controlar esse risco através de uma gestão interna. A utilização de margens de risco é uma dessas formas de assumir e gerir o risco.

Segundo Dikmen *et al.* (2007) há duas formas para que uma empresa de Construção consiga um projecto: por negociação directa ou orçamentação competitiva. A licitação de um projecto é uma decisão extremamente complexa, com riscos altos e margem de lucro

relativamente baixas na maior parte dos países emergentes. Assim devem ser criadas estratégias de optimização de margens de risco e de lucro. Alguns factores podem afectar as margens, como:

- Qualidade e quantidade (tamanho, duração tipo)
- Factores de risco, que podem eventualmente ter um impacto negativo sobre a performance do projecto
- Oportunidades que criam nas empresas o incentivo para decidir qual o *mark up* (desejo de ganhar experiencia, necessidade de trabalhar)
- Competitividade (numero de participantes em concurso e a presença de empresas altamente competitivas)

A deslocação de risco para terceiros é outra das formas comuns de lidar com o risco. Este método parte da deslocação de risco através de contratos, que pode ser para o dono de obra ou para qualquer outra entidade que esteja a prestar serviços subcontratados. Este tipo de método exige no entanto capacidades de contratação elevada e uma grande experiencia administrativa (Kartam e Kartam 2001). Outro dos métodos largamente utilizados pela maior parte das empresas é a execução de seguros profissionais de indemnização, de forma a transferir os riscos associados. Zhi (1995) sublinha que os seguros profissionais podem reduzir o risco na Construção internacional, uma vez que estes seguros são compatíveis com quase todos os países, oferecendo uma segurança acrescida relativamente a novos investimentos, contra o mais variado tipo de riscos.

Estes dois métodos acima referidos devem tentar abranger todo o tipo de risco, sendo que todo o risco que não pode ser mitigado através destas ferramentas deve ser gerido e a empresa deve ter a capacidade de os absorver. No entanto, nem sempre as empresas têm a capacidade para lidar com estes métodos, sendo algumas das razões as seguintes:

- Falta de familiaridade com os métodos
- O grau de sofisticação de alguns dos métodos não é aplicável no projecto
- Tempo e falta de informação e conhecimento

- A maior parte dos projectos é raramente suficientemente grande para garantir a sua utilização.
- Dúvidas da aplicabilidade
- Subjectividade dos riscos, dando preferência a lidar com esses riscos através da experiencia (know-how)
- É difícil ver os benefícios

2.11. TENDÊNCIAS DO ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO INTERNACIONAIS NO MUNDO.

Da necessidade de entender a evolução da globalização no mundo, foi estabelecido o índice de globalização KOF (Konjunkturforschungsstelle). Introduzido em 2002. Esse índice cobre as dimensões políticas, sociais e económicas da globalização. A dimensão económica do índice KOF mede fluxos de bens, capital e serviços ao longo do tempo, assim como as informações e as percepções que acompanham as alterações no mercado e os níveis de investimento estrangeiro. A nível social é medido o fluxo de ideias, informação, imagens e pessoas, enquanto a nível político é analisado a difusão das políticas governamentais (Dreher 2008).

Segundo o Índice de Globalização KOF 2010 (Dreher 2008), Portugal ocupa a 8ª posição numa lista de 208 países, à frente de países da União Europeia como a França, Espanha, Alemanha, Itália ou Reino Unido. Considerando apenas os países da UE27, Portugal posiciona-se em 6º lugar. Na edição de 2009, Portugal ocupava a 15ª posição, fazendo com que a subida registada em 2010 tenha sido de 7 lugares. O Índice de globalização mede 24 variáveis inerentes a três das principais dimensões da globalização: económica, social e política. Na dimensão económica Portugal ocupa a 19ª posição, a nível social a 11ª posição (9ª no contexto da UE27), e a nível político a mesma posição que ocupa na dimensão anterior (15ª, 11ª e 9ª posições no contexto da UE27, respectivamente).

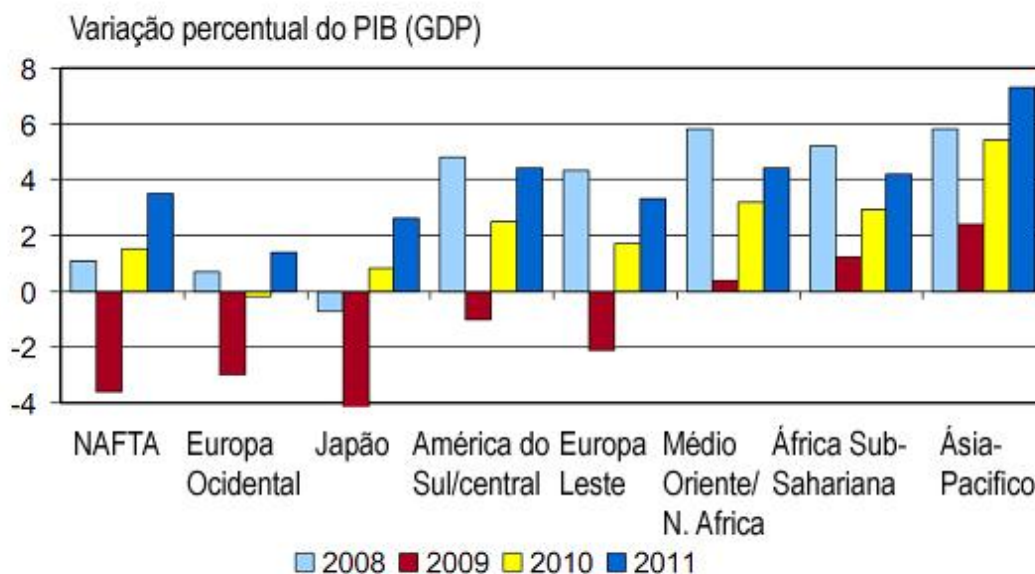


Figura 2.3 - Evolução económica mundial. (Insight (2009))

Como é possível observar na Figura 2.3, da evolução económica do crescimento mundial baseada no GDP (Gross domestic product), existe uma tendência de maior crescimento, em especial nos países Latino Americanos, Médio Oriente e Norte de África, África Subsaariana e países compreendidos na área geográfica Ásia-Pacífico. Estas regiões estão em contra-peso com os países mais desenvolvidos da Europa Ocidental, países Norte Americanos e o Japão, que apresentam numa projecção 2011 índices de crescimento modestos.

Dos países que demonstram um maior potencial de crescimento, é possível encontrar a Índia e a China. No entanto as políticas seguidas pelo governo chinês parecem dificultar a receptibilidade do país a empresas estrangeiras. Já a Índia aparece como um país com recursos, uma população em crescimento e com grande necessidade de infra-estruturas.

2.12. A ÍNDIA COMO PAÍS DE INVESTIMENTO FUTURO

A Índia é a quarta maior potência económica, com uma taxa de crescimento (GDP) que sofreu um aumento de 5.7% em 2000 para 9.3% em 2007 e estabilizando nuns robustos 7.9% em 2008. O sector industrial foi o principal responsável deste efusivo crescimento. De 2000 a 2007 as contribuições do sector industrial foram responsáveis por um aumento de valor acrescentado de 26.2% em 2000 para 29.4% em 2007. De acordo com Insight (2009) é esperado que o GDP na Índia continue a crescer, mas de uma forma mais lenta do que nos últimos anos. Entre 2008 e 2012 o GDP real vai crescer num intervalo entre 6.5% em 2008 e 8.2% em 2012 e o GDP nominal entre 9.3% e 13.5% em 2012 (Insight 2009). O crescimento no turismo é o grande responsável por este crescimento de demanda de infra-estruturas. Só o chamado turismo hospitalar tem previsto um crescimento de 350 milhões de dólares em 2006 para 2 biliões em 2012, correspondendo a um aumento de 17.5%. O investimento total em infra-estruturas na Índia está estimado em aproximadamente 5% do GDP em 2006-2007. Estão incluídas em infra-estruturas, electricidade, telecomunicações, estradas, pontes, caminhos-de-ferro, portos, aeroportos, irrigação, fornecimento de água, esgotos, armazéns, e sectores de distribuição de gás.

2.12.1. A Atractividade do Mercado Indiano

A Índia oferece um ambiente de negócios e investimento favorável e um sistema político estável. O risco de investimento na Índia está abaixo do nível médio mundial e foram recentemente impostos melhoramentos significativos a nível legal e regulamentar (Hazelton 2009), o que vem trazer uma imagem clara e de consistência ao sistema, especialmente na área de investimento estrangeiro. No entanto, existe um grande número de casos de ineficiência do sistema judicial, que normalmente resultam em atrasos dos processos. O sistema de impostos é relativamente avançado, apesar de existir uma forte necessidade de introduzir novos processos de controlo e colecta de impostos. Os problemas de corrupção e segurança ainda existem e requerem grandes recursos para serem ultrapassados, tempo, dinheiro e investimento em educação (Insight 2009).

2.12.2. Oportunidades do Mercado Indiano

A Construção na Índia é uma importante parte do sector industrial e um dos sectores nucleares da economia indiana, com um crescimento de 156% desde o ano 2000, o que equivale a 175 biliões de dólares. Desses, 140 biliões foram investidos em Construção não residencial, e apenas 35 biliões em Construção residencial. Está no entanto previsto que, até 2013, o investimento na Construção irá crescer até 370 biliões de dólares, sendo que desses, 63 biliões são em Construção residencial. (Insight 2009).

Relativamente à Ásia, a Índia é, neste momento, uma das maiores potências a nível de crescimento de população, onde só a Malásia e a Tailândia superam a taxa de crescimento. O sector da Construção na Índia está altamente fragmentado, devido à ausência de uma relação duradoura entre construtores e clientes. Por não existir economia por escalas, as pequenas empresas podem também ter melhores preços. A indústria pode ser classificada em dois segmentos, organizada e desorganizada. A organizada consiste em empresas e independentes, que gerem o seu negócio de uma forma profissional, sob forma de empresa. O segmento não organizado consiste em construtores independentes, que operam numa escala pequena (Construção de casas, reparações e manutenção de pequenos edifícios). As empresas de maior dimensão compreendem um complexo sistema logístico de gestão de homens, máquinas e materiais.

3. METODOLOGIA

De forma a dar resposta aos objectivos estabelecidos optou-se pela obtenção de dados a partir da investigação directa da realidade do sector, sob a forma de um inquérito baseado num questionário auto-administrado, que fornecesse as informações consideradas relevantes para o tema.

3.1. PESQUISA E REVISÃO DA LITERATURA

O enquadramento teórico da dissertação teve como objectivo apresentar uma panorâmica exaustiva da problemática, e a consulta literária incidiu, preferencialmente, sobre artigos científicos provenientes da ISI Web of Knowledge.

3.2. DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DE ESTUDO

O universo de estudo foi definido através da caracterização do sector da Construção civil e do envolvimento das empresas portuguesas em mercados emergentes, e o seu desenvolvimento focado nas empresas portuguesas com presença em mercados internacionais. De forma a responder eficazmente aos principais desafios da indústria em mercados internacionais foram escolhidas empresas cuja actividade se concentra em países com economias emergentes.

A aplicação destes critérios teve por base uma listagem fornecida pelas entidades AECOPS (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas) e AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), onde figuravam as empresas do sector da Construção Civil com conhecida actividade internacional e a lista de países emergentes e economias em desenvolvimento, de acordo com o Fundo Monetário Internacional (World Economic Outlook 2010). Foi então definido um universo de 48 empresas pertencentes ao sector da Construção Civil e com obras internacionais em países e economias em desenvolvimento.

3.3. ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO

O questionário (Anexo 1) foi elaborado com base numa revisão bibliográfica e no aconselhamento e esclarecimento junto de profissionais do sector. A realização do questionário obedeceu a uma página protocolar, onde se indicam os objectivos do estudo, a garantia da confidencialidade das respostas e o agradecimento pela disponibilidade e participação.

O inquérito foi separado por secções, respeitando a seguinte ordem:

- Secção 1 – Características gerais da empresa
- Secção 2 – Tomada de decisão de internacionalização em países em desenvolvimento
- Secção 3 – Análise de risco em países em desenvolvimento
- Secção 4 – Factores de sucesso para incursões internacionais em países em desenvolvimento

Houve uma preocupação constante aquando do desenvolvimento do questionário com os aspectos relacionados com a fácil interpretação e simplicidade das perguntas, sem que isso influenciasse ou enviesasse os resultados.

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

Posteriormente, foram contactadas todas as empresas do universo por via telefónica. Foi explicado e esclarecido o objectivo do estudo e a sua metodologia, solicitando-se o preenchimento do questionário pela pessoa considerada mais indicada para tal pela empresa. Foi também inquirido qual a forma mais apropriada de a contactar. Posto isto, enviou-se o questionário por correio electrónico a cada um dos respondentes.

Após o envio dos questionários aos respectivos inquiridos esperou-se cerca de duas semanas pelo seu preenchimento. Nos casos em que não foi possível obter uma resposta dentro do prazo estipulado, o inquirido foi novamente contactado por correio electrónico de modo a tentar perceber qual a razão de tal demora ou ausência de cooperação. Nos casos em que mesmo assim não se obteve resposta do inquirido, ou foi realizado novamente o contactado via

telefónica, ou foi solicitado o preenchimento do questionário por outro elemento da empresa, igualmente habilitado para responder.

Foram recebidos 29 inquéritos, encontrando-se 1 deles apenas parcialmente preenchido, por possível falta de vontade de colaboração do inquirido.

Desta forma, a totalidade das respostas foi obtida no período entre Março e Julho de 2010.

3.4. ANÁLISE DO IMPACTO DE RISCO

Os dados recolhidos do inquérito relativamente à escala de importância do risco, foram analisados segundo uma fórmula empírica (Equação 2), de forma a determinar o índice de risco relativo (RII). (Jamil e Khan 2008)

$$RII = \frac{\sum W}{A * N} \quad \text{Eq. 2.}$$

Onde;

W= Peso de cada factor, dado por cada respondente numa escala de 0 a 5

A= Máximo valor dado nesse factor

N= Numero total de respondentes

3.5. HIPÓTESE DE ESTUDO

De forma a responder aos objectivos estabelecidos na dissertação foram criadas as seguintes hipóteses de estudo.

- Hip.1- Existe uma relação linear entre o volume de negócios de uma empresa e o volume de negócios em mercados internacionais.

- Hip.2- Existe uma relação linear entre a percepção das características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.
- Hip.3- Existe uma relação linear entre a percepção dos factores impulsionadores da internacionalização e as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.
- Hip.4- Existe uma relação linear entre o factor que reflecte as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a lançar-se num mercado em desenvolvimento e a forma como é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional.
- Hip.5- Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes para que um projecto tem de ter para que uma empresa se disponibilize a lançar-se num mercado internacional.
- Hip.6- Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em internacional.
- Hip.7- Existe uma relação entre o tamanho das empresas e a percepção do impacto do risco num projecto internacional.
- Hip.8- Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as formas de entrada num mercado internacional
- Hip.9- Existe uma relação linear entre o estabelecimento de parcerias, e razão pela qual se estabelecem as parcerias.
- Hip.10- Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e a forma de os mitigar.
- Hip.11- Existe uma relação linear entre os países onde se encontram as empresas portuguesas e os países onde se as empresas pensam investir.

3.6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS UTILIZANDO O SPSS V18

Para a análise dos resultados recorreu-se a uma ferramenta informática de tratamento estatístico (*SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 18).

Na primeira fase, foi realizada a análise descritiva com base na distribuição das frequências e percentagens.

Numa segunda fase, analisando as hipóteses estabelecidas, foram relacionadas as diferentes variáveis, que variam entre variáveis ordinais, variáveis nominais e variáveis quantitativas ou de escala. Nesta fase usaram-se principalmente os testes de correlação *R* de *Pearson* para análise das variáveis quantitativas, o teste de correlação ρ de *Spearman* para análise das variáveis ordinais e tabelas de contingência para relacionar os vários tipos de variáveis. Desta forma foi possível testar as hipóteses propostas.

3.6.1. Coeficiente de Correlação ρ de *Spearman*

Para análise estatística das variáveis ordinais recorreu-se ao teste do coeficiente de correlação ρ de *Spearman*.

O coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ) mede a intensidade de relação entre variáveis ordinais, e o seu valor varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Assim se $\rho=1$ as variáveis possuem uma associação directa e perfeita, se $\rho=-1$ as variáveis apresentam uma associação inversa perfeita e se $\rho=0$ então não existe associação entre as variáveis.

Consoante o valor da correlação obtido, esta pode ser considerada:

- Forte para valores de ρ inferiores a -0,70 ou superiores a 0,70
- Moderada para valores de ρ entre -0,70 a -0,30 e 0,30 a 0,70
- Fraca para valores de ρ entre -0,30 e 0,30

A significância estatística (p) das correlações obtidas permite uma análise mais precisa das questões abordadas. Assim, para valores de $p \leq 0,05$ as correlações consideram-se como estatisticamente significativas e para valores de $p \leq 0,001$ as correlações consideram-se estatisticamente muito significativas (Pestana e Gageiro 2005).

3.6.2. Teste de Correlação *R* de *Pearson*

Para análise estatística das variáveis de escala recorreu-se ao teste do coeficiente de correlação r de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) mede o grau de relação linear existente entre duas medidas quantitativas, sendo que o seu valor varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo de um destes extremos estiver o valor de r mais forte é a associação linear, sendo que $r = 1$ indica uma relação linear perfeita, e $r = -1$ uma relação linear perfeita mas inversa, isto é, quando uma variável aumenta a outra diminui. Caso $r = 0$ então não existirá uma relação linear.

Consoante o valor da correlação obtido, esta pode ser:

- Forte para valores de r inferiores a -0,70 ou superiores a 0,70
- Moderada para valores de r entre -0,70 a -0,30 e 0,30 a 0,70
- Fraca para valores de r entre -0,30 e 0,30

Sendo que p representa o valor da significância estatística. Para valores de $p \leq 0,05$, as correlações consideram-se estatisticamente significativas e para valores de $p \leq 0,001$ as correlações consideram-se estatisticamente muito significativas (Pestana e Gageiro 2005).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS INQUIRIDOS

4.1.1. Funções Desempenhadas

Para melhor Compreensão e análise das respostas obtidas procurou saber-se qual o perfil dos inquiridos, de forma a verificar se os questionários eram respondidos pela pessoa mais indicada, de acordo com a temática. O resultado obtido na Figura 3.1, mostra quais as posições profissionais correspondentes.

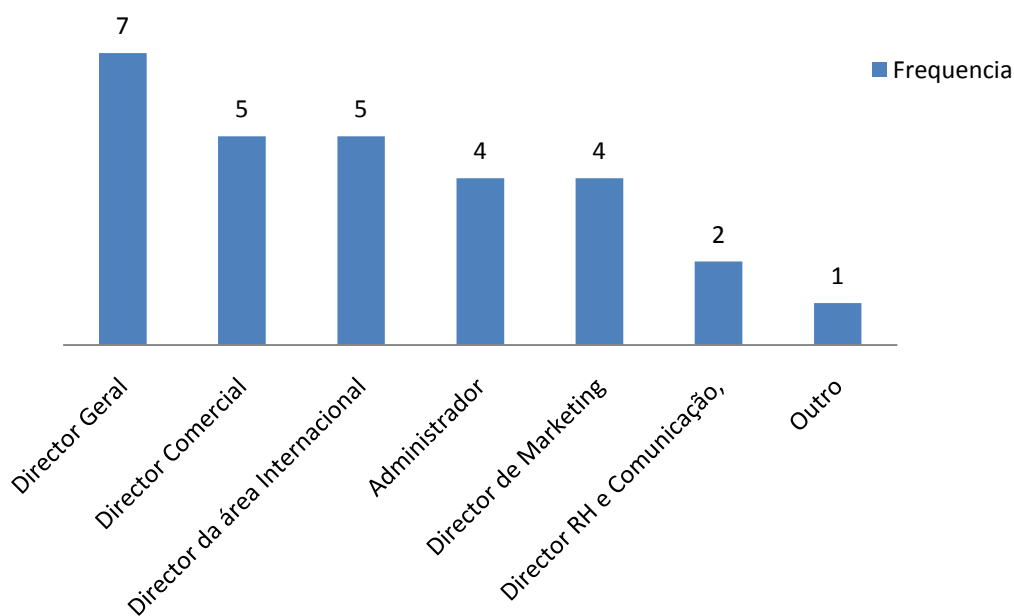


Figura 3.1 - Funções desempenhadas

De salientar a frequência de respondentes que corresponde a “Directores Gerais” (7) e “Directores Comerciais” e “Directores da Área Internacional”, cada uma com 5 respondentes. Em relação às áreas de “Administrador” e “Director de Marketing” temos uma frequência de respostas de 4 dos 28 inquiridos, sendo que apenas 1 dos inquiridos não pertence a nenhuma das áreas ligadas à gestão.

O facto de estes valores serem tão aproximados indica a dispersão do conhecimento sobre a área, dependendo da entidade responsável pela internacionalização. Este tipo de dados pode ser verificado se podermos comparar com a existência de departamento responsável pela internacionalização.

4.1.2. Experiencia na Construção

De forma a poder caracterizar os inquiridos, foi questionado o nível de experiencia na Construção civil. Na Figura 3.2 é possível observar a qualidade das respostas obtidas, através dos anos de experiencia na indústria.

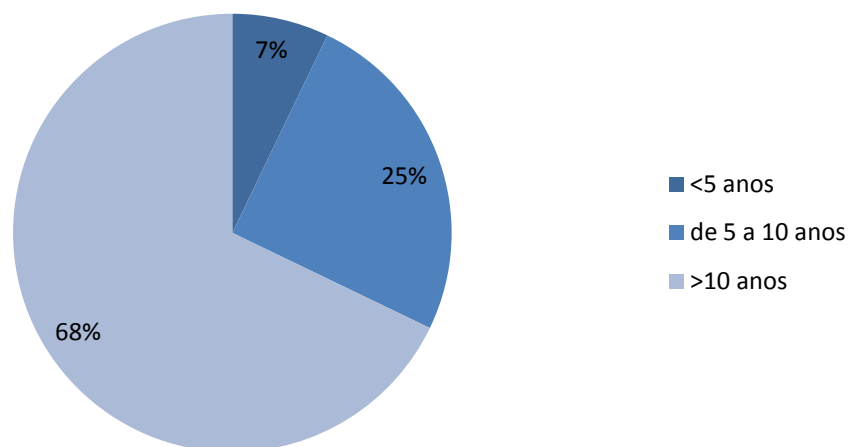


Figura 3.2 - Experiencia na indústria

É assim visível que o nível de respondentes com mais de 10 anos é maioritário, com uma percentagem de 68%. Com um nível de experiencia intermédio, de 5 a 10 anos, temos uma percentagem de 25% dos inquiridos. Já na casa dos 7% temos aqueles que têm menos de 5 anos de experiencia na indústria, correspondendo a uma frequência de 2 dos 28 inquiridos.

É então possível afirmar, que temos um universo de inquiridos experiente, indicando que este é um assunto considerado de grande importância e responsabilidade pelas empresas.

4.1.3. Actividade das empresas

De modo a caracterizar as empresas incluídas no universo, foi-lhes inquirido qual a principal actividade da empresa. Os resultados obtidos estão expostos na Figura 3.2.

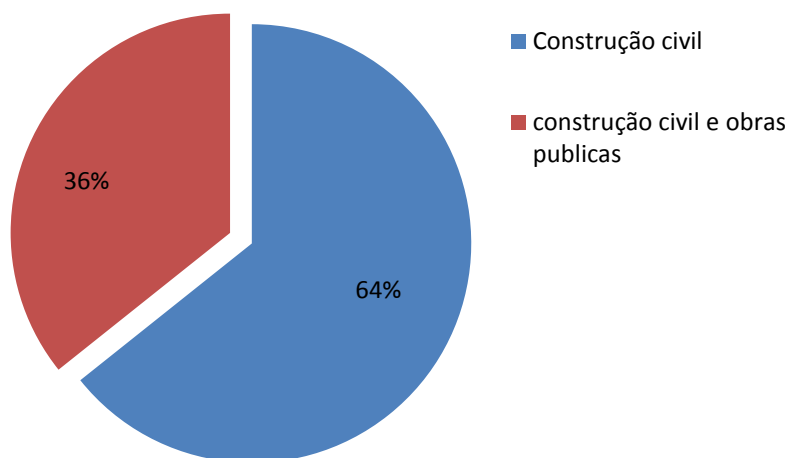


Figura 3.2 – Actividade das empresas

É possível observar que, 10 dos inquiridos (36% das empresas) determinam a sua actividade principal como sendo em geral a “Construção civil e obras públicas” e 18 empresas consideram em geral a “Construção civil” como a sua principal actividade.

4.1.4. Existência de um Departamento de Internacionalização

Para aferir a forma como as empresas lidam com a internacionalização e qual a sua capacidade de gerir todo esse processo, foi indagado quais das empresas que teriam um departamento dedicado exclusivamente à internacionalização. Às empresas que responderam de uma forma negativa foi pedido que indicassem qual o responsável por essa área. O resultado está apresentado na Figura 3.4.

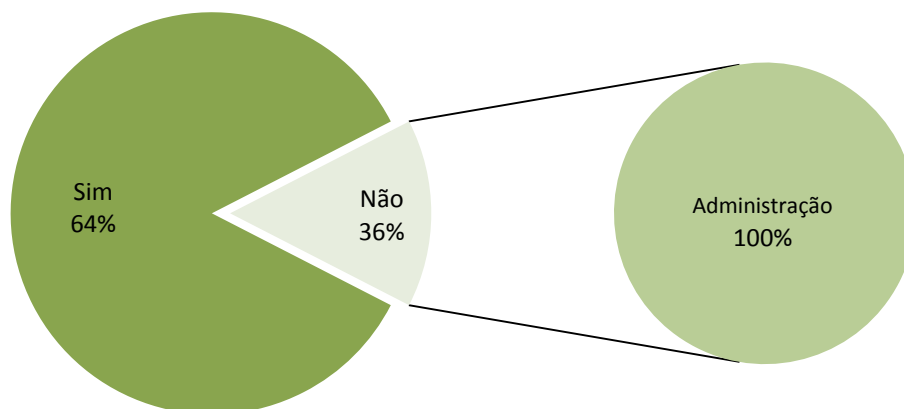


Figura 3.4 – Existência de departamento de internacionalização

Analisando os resultados, pode concluir-se que 64% dos inquiridos admitem ter um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização, o que corresponde a 18 das 28 empresas inquiridas. Já a resposta negativa foi na ordem dos 36%, o que corresponde a 10 empresas que não têm departamento de internacionalização, e onde a função é assumida pela administração.

É possível concluir que existe uma percentagem considerável de empresas que têm um departamento dedicado exclusivamente à internacionalização. A grande percentagem de empresas com este tipo de departamento indicia a complexidade da actividade, que se agrava com a maior dispersão da empresa. Este facto parece estar em sintonia com Pheng e Leong (2000), que indicam que para que uma empresa encontre sucesso em vários países, a gestão da internacionalização tem de ser feita de uma forma dedicada e dependente de cada mercado encontrado. É possível então entender que as empresas não só devem ter um departamento especialmente dedicado à internacionalização, como diferentes departamentos por zonas geográficas.

É igualmente possível, através dos dados, perceber como a internacionalização tem um grande peso na responsabilidade da administração de algumas empresas. Mais uma vez, a complexidade do processo de internacionalização parece indicar que este processo deverá ter uma delegação própria dentro da empresa.

4.1.5. Experiencia da Empresa em Mercados Internacionais

Foi então inquirida a experiencia das empresas portuguesas em mercados internacionais, de forma a contabilizar quais as empresas que estão há mais anos em mercados internacionais, sendo os resultados são os indicados na Figura 3.5.

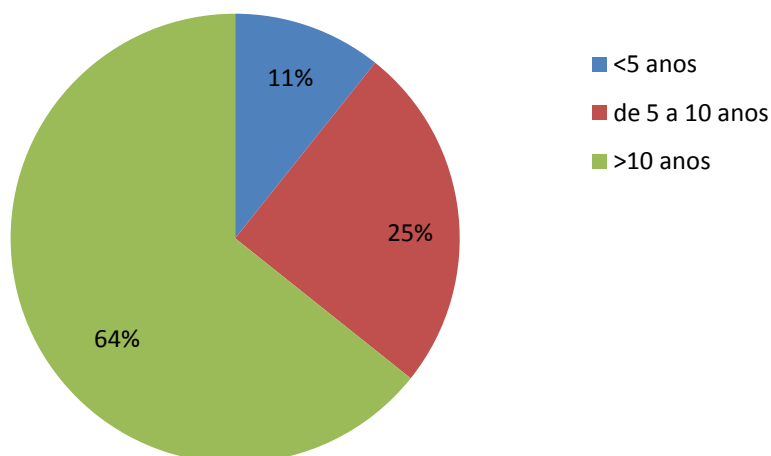


Figura 3.5 - Experiencia em mercados internacionais

Analisando os resultados, é possível verificar uma maioria de empresas com uma experiencia larga de mais de 10 anos em cerca de 18 das 28 empresas. Já nas empresas com experiencia entre “5 a 10 anos” encontramos 7 das empresas, e naquelas com menos de 5 anos de experiencia temos apenas 3 das empresas.

Estes resultados mostram um universo de empresas com larga experiencia em internacionalização, podendo mesmo identificar empresas que apresentam registos de internacionalização com mais de 50 anos.

4.1.6. Volume de Negócios das Empresas

Foi pedido aos inquiridos para quantificar o volume de negócios das suas empresas, de forma a permitir aferir a sua dimensão. Os resultados estão expostos na Figura 3.6.

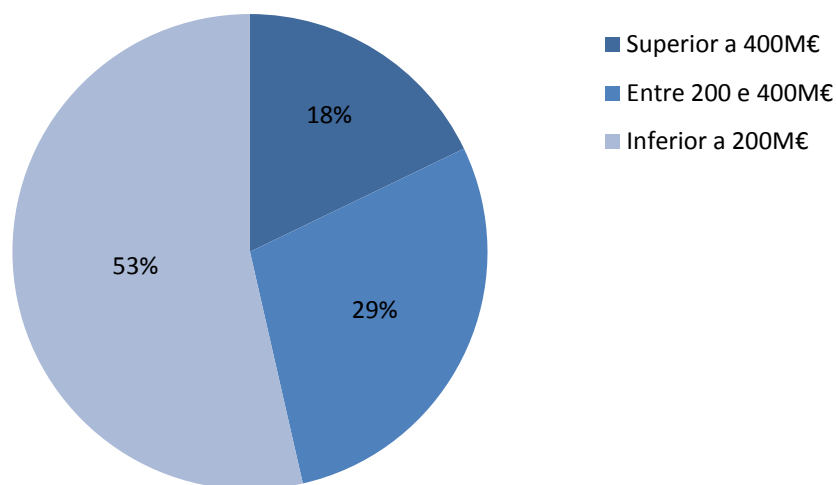


Figura 3.6 - Distribuição do número de empresas por volume de negócios

Do universo de empresas escolhido foi possível identificar uma média de 280 milhões de euros, existindo uma dispersão de valores que varia desde empresas com 1 milhão de euros de facturação até 1700 milhões de euros. Das 28 empresas 15 localizam-se no escalão “Inferior a 200M€”, 8 no escalão entre 200 e 400M€ e 5 localizadas no escalão “superior a 400 M€”. De referir igualmente que apenas 8 das 28 empresas podem ser consideradas “pequenas e médias empresas” (PME), com um volume de negócios inferior a 50M€.

Nesta dissertação a definição de “grandes empresas” corresponderá a empresas com um volume de negócios superior a 400M€, “empresas médias” com volume de negócios entre 200M€ e 400M€ e “pequenas empresas” com volume de negócios inferior a 200M€.

Para uma maior compreensão de como a existência de um departamento que se dedique exclusivamente à internacionalização pode depender do tamanho da empresa, foi elaborada uma tabela de contingência com a resposta dada às variáveis em questão (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 – Existência de departamento internacional, segundo o tamanho da empresa

Volume de negócios (M€)		
<200	200 < x < 400	>400

Existência de departamento dedicado exclusivamente à internacionalização	Sim	8	7	4
	Não	7	1	1

Da tabela é possível retirar que, nas empresas mais pequenas (volume de negócios inferior a 200M€), 8 dizem ter um departamento exclusivamente dedicado à internacionalização. Em empresas maiores a existência de departamento de internacionalização é unânime. Apenas 2 das empresas dizem não possuir um departamento deste tipo.

Estes resultados sublinham a importância da internacionalização nas empresas, parecendo indicar que em empresas de grandes dimensões este é um factor frequentemente utilizado para uma gestão eficaz de mercados. Para as empresas mais pequenas, é possível considerar que a criação de um departamento de internacionalização é um factor de desenvolvimento muito importante.

3.1.1. Volume de Negócios em Mercados Internacionais

As empresas foram inquiridas a propósito do volume de negócios das suas empresas em mercados internacionais. Os resultados apresentados, permitem verificar que a cota de facturação correspondente a mercados internacionais continua na maior parte das empresas abaixo dos 50 %, o que se pode verificar na Figura 3.7 .

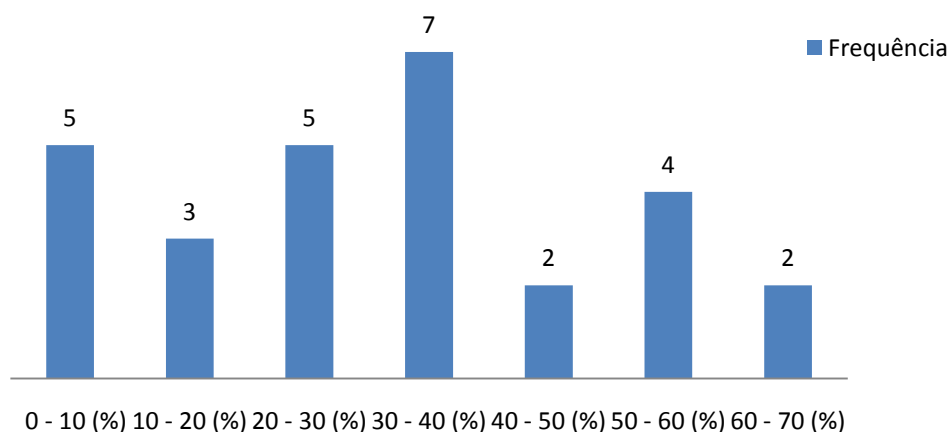


Figura 3.7 – Percentagem do volume de negócios das empresas em mercados internacionais

É possível verificar que 7 das empresas têm um volume de facturação entre “30 - 40 (%)”, 5 empresas de “20 - 30 (%)” e outras 7 empresas com menos de 20%. Entre “40 – 50 (%)” de facturação vinda de projectos internacionais temos 2 empresas, e com pelo menos 60% encontramos 6 empresas, sendo que 4 com 60% da facturação total, e 2 de 60 a 70 (%). Temos então 6 empresas com uma percentagem igual ou superior a 50% e cerca de 22 com menos de 50%.

O gráfico permite concluir que a percentagem média de facturação das empresas a nível internacional é de 38%, estando portanto perante uma maioria de empresas que depende do mercado nacional de forma evidente. Quando comparado com a média europeia (ENR 2008), logo é possível concluir que o nível de internacionalização português é maior que a média europeia, que se situa nos 34%.

3.1.2. Hipóteses de Estudo 1 – V.N. vs V.N. Internacional

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre o “Volume de Negócios das Empresas” e o “Volume de Negócios em Mercados Internacionais”. Nesse sentido foi realizada a tabela de correlações de *Pearson* (Anexo 2), de forma a relacionar o grau de associação destas variáveis. Foram formuladas as seguintes hipóteses de estudo:

- Nula: não existe uma relação linear entre o volume de negócios de uma empresa e o volume de negócios em mercados internacionais.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre o volume de negócios de uma empresa e o volume de negócios em mercados internacionais.

Foram analisadas as associações das condições de projectos através das correlações de *Pearson*. Da tabela apresentada em anexo (Anexo 2) podem extrair-se os seguintes resultados:

- Através das correlações de *Pearson* verificou-se uma associação de forma moderada forte, positiva e significativa entre a estimativa de volume de negócios internacional e o volume de negócios total ($r=0,752$; $p=0,00004$).

Da análise das correlações de *Pearson*, é possível estabelecer uma relação muito forte entre as variáveis, permitindo assim concluir que as empresas que apresentam maior percentagem de volume de negócios internacional são também as empresas que têm um volume de negócios maior, “> 400M €”.

Para melhor compreensão dos resultados, foi elaborada uma tabela de frequências (Quadro 4.2) com a resposta dada às variáveis em questão.

Quadro 4.2 – V.N. vs Percentagem de V.N. internacionais

Volume de negócios (M€)	Volume de negócios em mercados internacionais (%)						
	0 -10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 70
< 200	5	2	4	4	0	0	0
200 < x < 400	0	1	1	2	2	2	0
> 400	0	0	0	1	0	2	2

Como seria esperado as maiores empresas dependem de uma forma clara de mercados internacionais. No entanto do Quadro 4.2 será importante referir que, apesar de 15 empresas terem um volume de negócios menor que 200M€, 8 destas já têm uma dependência sobre mercados exteriores de cerca de “20% a 50%”, mostrando assim uma clara aposta neste tipo de mercados, sublinhando como o mercado português começa a ser pequeno mesmo para empresas pequenas e médias.

4.2. ENVOLVIMENTO DE EMPRESAS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO EM MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO.

4.2.1. Distribuição geográfica

Foi pedido às empresas que identificassem os países em desenvolvimento em que actuam, de forma a saber a sua distribuição pelo globo. O resultado foi um total de 32 países, de diferentes partes do globo. Na Figura 4.8 é apresentado o resultado dos países que receberam pelo menos 2 empresas portuguesas.

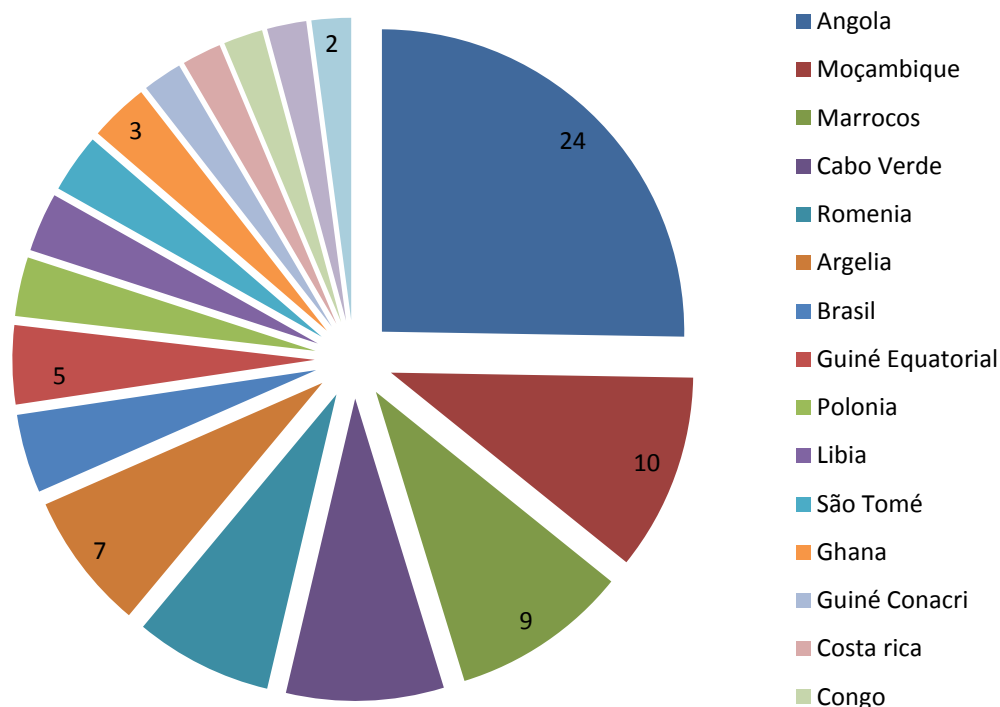


Figura12 – Presença de empresas portuguesas em países em desenvolvimento

É notória a grande preferência das empresas portuguesas por Angola, com cerca de 24 empresas, seguindo-se Moçambique e Marrocos, com 10 e 9 empresas respectivamente. Depois aparecem Cabo Verde com 8 e Roménia e Argélia, ambas com 7 empresas presentes nos seus mercados. Todos os outros países têm menos de 6 empresas portuguesas no seu país.

Desta análise é possível perceber que as empresas se encontram presentes em 5 dos 6 continentes do mundo. Este facto permite entender que a distribuição das empresas portuguesas parece não depender apenas de factores culturais, linguísticos ou religiosos. É possível estabelecer o padrão entre os países pertencentes aos países de língua oficial portuguesa e a países com ligações históricas com Portugal. Dos 32 países identificados, em 7 a língua oficial é o Português. As ligações históricas são comuns à maior parte dos países africanos onde existe a presença de empresas portuguesas. Já a presença na Europa do Leste parece ter na proximidade a principal razão. Este resultado parece estar em linha com Chan e Tse (2003), que indica que uma melhor compreensão dos factores culturais pode ajudar na resolução de conflitos e disputas que advêm de projectos de Construção internacionais.

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

- Factores culturais
- Factores de ligação histórica
- Factores linguísticos

Esta conclusão parece estar em linha com o estudo efectuado por Nunes (2002). Logo, uma correcta gestão destes factores pode permitir às empresas minimizar os efeitos culturais nas internacionalizações.

Para completar esta análise, foi pedido às empresas para ordenarem os países em que se encontram por ordem de facturação. De forma a ter uma percepção mais exacta da distribuição das empresas por países, foi elaborado o mapa de distribuição apresentado na Figura 4.9, onde o volume de facturação pode ser identificado segundo o tamanho dos círculos assinalados a cor vermelha.

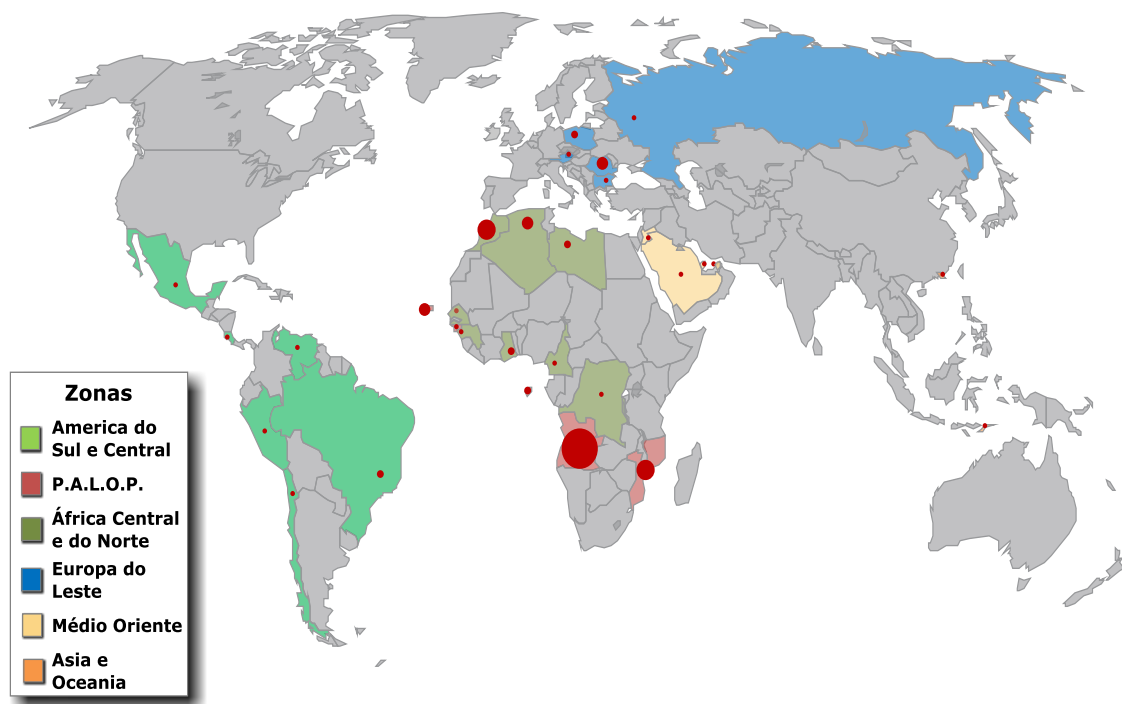


Figura 13 - Ranking de países por volume de facturação

Como resultado, 62% dos inquiridos colocam Angola como a principal fonte de facturação dos países em desenvolvimento. Moçambique e Marrocos ambos em 2º lugar (19% dos inquiridos), são os três países onde as empresas mais facturam.

Esta análise parece indicar que a maior parte das empresas encontra maior facturação em duas áreas principais, os PALOP e o Magreb. Tal poderá ser justificado pela antiga tradição de trocas comerciais entre estes países, a proximidade da região do Norte de África e crescente desenvolvimento dos países, com o incentivo ao crescimento promovido pela União Europeia (Nunes 2002).

Já em relação a Angola existem outro tipo de factores. Com um dos maiores crescimentos económicos nos últimos 5 anos, Angola apresenta-se como um país de uma riqueza incontestável. Encontrando-se subdesenvolvida, a necessidade de Construção de infra-estruturas tende a aumentar. Esta conclusão parece estar de acordo com Jesus (2009), acrescentando que angolanos e Portugueses têm uma experiência comum trazida pela história de ambas as nações e os Portugueses demonstram uma capacidade singular de adaptação ambiente laboral e aos comportamentos e vivências de Angola. Outra das razões apontadas é o facto de que as empresas portuguesas apresentarem um nível de tecnologia perfeitamente adequada às exigências deste mercado.

4.2.2. Sucesso das Empresas nos Mercados Emergentes

Relativamente à performance da empresa nos mercados internacionais, de países em desenvolvimento, foi pedido aos inquiridos que contabilizassem o grau de satisfação das suas empresas relativamente aos objectivos estabelecidos nos últimos 3 anos. Foram levantados os principais factores de satisfação das empresas, apresentados na Figura 4.10, e classificados quanto ao grau de satisfação.

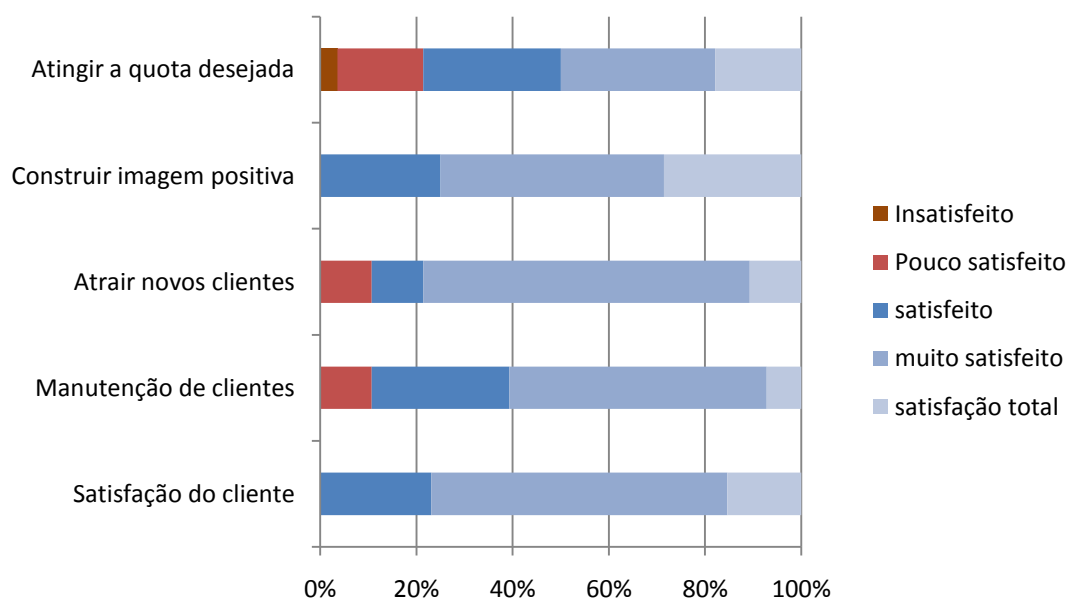


Figura 4.10 - Satisfação

É possível verificar que o grau de insatisfação mais baixo acontece na obtenção da quota de mercado desejada, onde 21% dos inquiridos (6 empresas) admitem estar, “pouco satisfeito” ou “insatisfeito”. Apenas nos objectivos de “Atrair novos clientes” e “Manutenção de clientes” é possível verificar uma menor satisfação por parte dos respondentes, com uma percentagem de 11 % (3 empresas) a mostrarem-se pouco satisfeitos. A maior satisfação por parte dos respondentes aparece da “Construção de uma imagem positiva” por parte das empresas nos mercados internacionais respectivos, onde todas as empresas admitem estar de satisfeitas a totalmente satisfeitas, contando este objectivo com 29 % dos inquiridos a admitirem a satisfação total perante este objectivo. Já em relação à satisfação do cliente, esta aparece como um dos objectivos em que as empresas estão mais satisfeitas, contando com 14% dos inquiridos em satisfação total em relação a este objectivo, e 57% como muito satisfeitos.

O grau de satisfação das empresas deverá então indicar o nível de sucesso das mesmas nos mercados emergentes. Os resultados apresentados parecem mostrar um grupo de empresas de forma geral satisfeitas com os seus desempenhos a nível internacional. Apenas no que diz respeito ao objectivo de atingir a quota de mercado desejada existe uma insatisfação clara por parte de 6 das empresas. Este factor parece depender do crescente número de empresas que recentemente iniciaram a internacionalização, aumentando assim a concorrência e criando barreiras para a obtenção dessa cota desejada. 10% das empresas consideram-se pouco satisfeitas em relação à possibilidade de atrair novos clientes e manter os actuais. Estes factores parecem reforçar que o aumento da concorrência, fruto da crise instalada maioritariamente na Europa, aumenta competitividade entre empresas no país, e tem normalmente como consequência a dificuldade de obtenção da cota de mercado desejada. (IDE 2010)

4.3. TOMADA DE DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO.

4.3.1. Avaliação da Capacidade da Empresa e das Condições dos Projectos

Numa tentativa de entender quais as características mais importantes que uma empresa necessita de ter para se poder aventurar num mercado internacional, foi pedido aos inquiridos que atribuíssem categorias de importância aos factores abaixo enunciados, baseados na literatura (Gunhan e Ardit 2005, Leong e Pheng 2000).

a) Condições da empresa:

- O nível de experiência da empresa em projectos do mesmo tipo (Exp. Proj)
- O nível de experiência da empresa no país (Exp. País)
- A capacidade financeira da empresa (Cap. Financeira)
- A capacidade Técnica da empresa (Cap. Técnica)
- A capacidade de gestão da empresa (Cap. Gestão)

b) Condições de projecto:

- Tamanho do projecto (Tamanho)
- Duração do projecto (Duração)
- As condições de pagamento (Pagamentos)
- O tipo de projecto (Projecto)
- O tipo de cliente (Cliente)
- A percentagem de trabalho subcontratado (% Sub)
- A quantidade de capital investido (Capital investido)
- A diferença geográfica entre países (Geografia)

Os resultados deste estudo estão condensados na Figura 4.11 e Figura 4.12.

a) Condições da Empresa

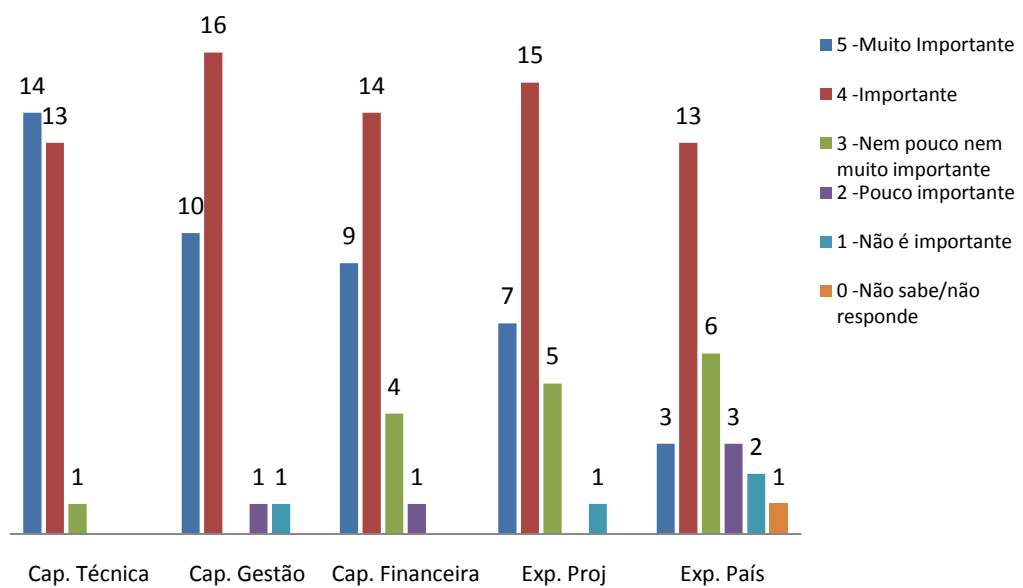


Figura 4.11 - Condições da empresa

A perspectiva das empresas relativamente às condições importantes para se disponibilizarem em mercados internacionais revelou que, em relação ao nível de experiência da empresa em projectos do mesmo tipo, os inquiridos atribuem um valor médio de importância de 3.96, com um total de 22 empresas a considerarem “importante” e “muito importante” e outros 7 como “nem pouco, nem muito importante” e “não importante”. O nível de experiência da empresa no país é um factor considerado “nem pouco nem muito importante” (3.44), já que 13 empresas concordam que este é um factor importante; 6 dos respondentes consideram o factor “nem pouco nem muito importante”, e outros 6 consideram “pouco importante” ou “não é importante”. A capacidade financeira da empresa toma uma posição de importância para os inquiridos com uma média de valores de 4.11, contudo temos um total de 5 empresas que consideram este factor “nem pouco nem muito importante” ou “pouco importante”. A capacidade técnica da empresa toma neste estudo a posição da característica mais importante (4.46) que uma empresa deve ter de forma a disponibilizar-se para se aventurar num mercado em desenvolvimento, com o total de 26 empresas a considerarem, “importante” ou “muito importante” este factor. A capacidade de gestão é apresentado igualmente com um valor elevado de importância (4.18), com 26 empresas a considerarem “importante” ou “muito importante”.

As condições que uma empresa deve possuir, de forma a poder ter capacidade de responder a todas as solicitações exigidas por uma internacionalização, são o ponto de partida para uma internacionalização com sucesso (Long *et al.* 2004). Como resultado da análise dos dados obtidos é possível concluir que a capacidade técnica da empresa, a capacidade de gestão e a capacidade financeira tomam aqui uma importância fundamental face à experiência que a empresa tem no país ou em projectos do mesmo tipo, mostrando-se assim em linha com Gunhan e Ardit (2005) e Pheng e Leong (2000).

Estes resultados parecem indicar que a experiência de empresas já estabelecidas em alguns países não tem tanto peso quanto as capacidades reais da empresa em qualquer dos mercados. As empresas devem então focar-se nas suas capacidades organizacionais, financeiras e técnicas. Este facto pode ser explicado pela inconstância e instabilidade de grande parte dos países em desenvolvimento.

É possível entender igualmente que, uma empresa deve manter relatórios actualizados das suas experiências internacionais, aumentando assim o seu *Know-How* sobre os vários mercados. Uma empresa que não tenha esta capacidade terá de ter uma estratégia de entrada agressiva Gunhan e Ardit (2005), parafraseando Quak (1991).

- Capacidade Técnica

Segundo as empresas a capacidade técnica apresenta-se como a característica mais importante para uma internacionalização de sucesso. Este facto pode ser justificado pela capacidade de adaptação que as empresas necessitam ter face às adversidades encontradas em países em desenvolvimento. Esta capacidade poderá inclusivamente permitir a empresas mais pequenas entrar num novo mercado, criando um nicho próprio.

- Capacidade de gestão

A capacidade de gestão de uma empresa toma neste estudo uma grande importância, demonstrando que a preocupação com uma gestão interna sólida, pode ser essencial para uma internacionalização de sucesso. Esta importância poderá ser explicada pela crescente tendência de dispersão geográfica das empresas, tornando tanto a gestão de recursos humanos como de projectos um verdadeiro desafio. Este resultado está em linha com Nieto-Morote e Ruz-Vila (2010), que afirmam que se deve dar o máximo de atenção à formação da equipa de gestão de projectos internacionais.

- Capacidade Financeira

Apesar da capacidade financeira ter neste caso uma importância inferior às anteriores, é possível entender que esta é uma capacidade muito importante, permitindo uma maior flexibilidade relativamente às adversidades encontradas. De uma forma geral é conhecido que, quanto mais poder financeiro tem uma empresa, melhor a sua consistência (Zhi 1995).

b) Condições de Projecto

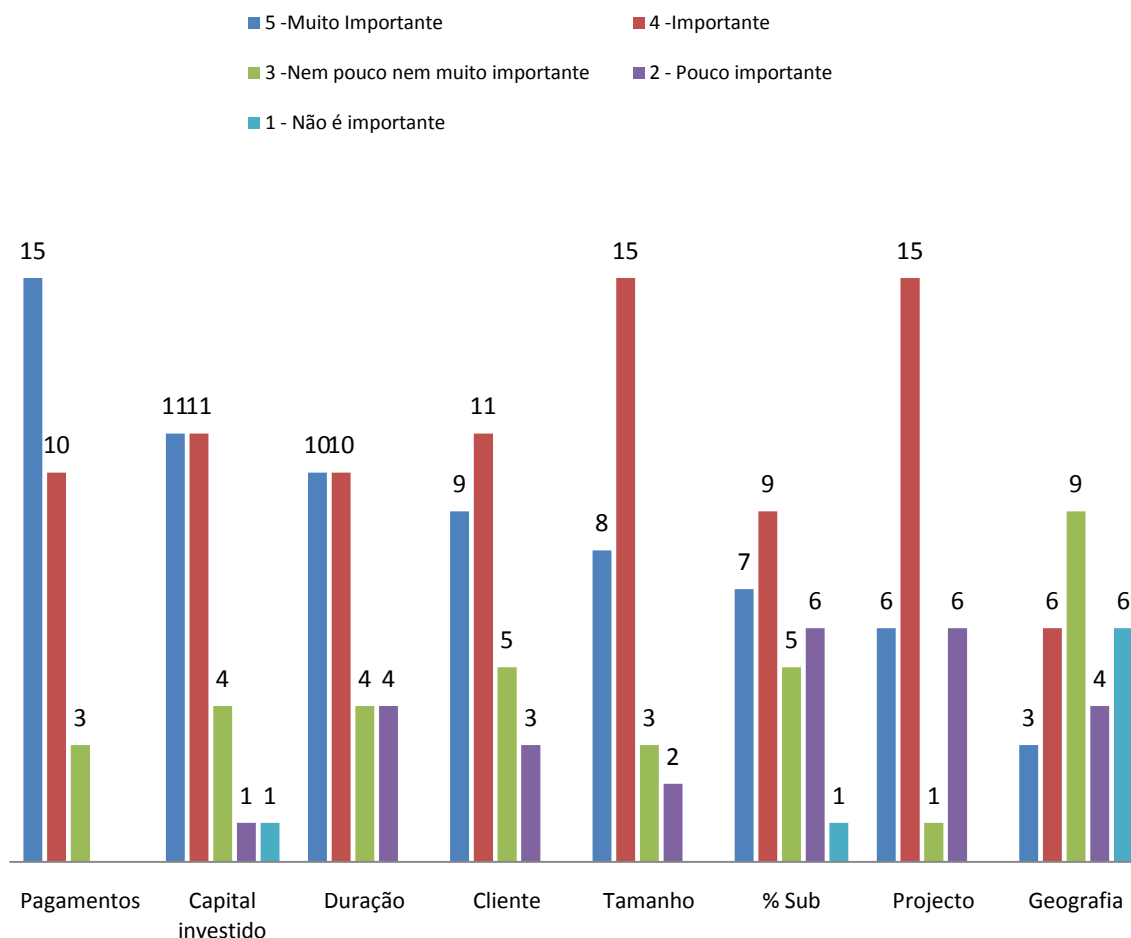


Figura 4.12 - Condições dos projectos

A perspectiva das empresas em relação ao factor “tamanho do projecto”, foi considerada importante (4.04), significando que existe uma opinião generalizada com 23 das 28 empresas a considerarem como um factor “muito importante” ou “importante”, e 3 empresas considerarem que não é muito nem pouco importante. O factor “duração do projecto” conta com uma opinião mais dispersa por parte das empresas, que consideram o factor tanto “muito importante” e “importante” (20 das 28 empresas), como “nem muito nem pouco importante” e “pouco importante” (8 empresas). A característica geral de projecto “Condições de pagamento” apresenta o maior valor médio destes factores, com 4.43, querendo com isto dizer que é considerado pela maioria dos respondentes (25 empresas) como um factor “muito importante” e “importante”. O factor “tipo de projecto” é considerado pelas empresas como um factor importante (3.75), mas sem grande expressividade já que, existem tantas empresas que o consideram “muito importante” como as que o consideram “pouco importante”. O “tipo de cliente”, com um valor médio de 3.93, pode ser considerado “importante” uma vez que cerca de

20 empresas consideram este factor “muito importante” ou “importante” e apenas 3 empresas consideram como “pouco importante; aqueles que consideram “nem pouco nem muito importante” (5 empresas) espelham a importância relativa deste factor. A Percentagem de trabalho subcontratado tem, neste universo de empresas, uma importância com a maior variância deste conjunto de factores (1.201), traduzindo uma dispersão de opiniões, assim com “Nem pouco nem muito importante” e “Pouco importante” temos cerca de 11 respondentes, já as empresas que consideram, “muito Importante” e “importante”, estão compreendidas num universo de 16 empresas. Pode então considerar-se a importância deste factor, como uma das mais baixas, com um valor de 3.54. A quantidade de capital necessário para um investimento de um projecto tem um nível de importância de 4.07, podendo-se considerar este factor como importante já que, conta com um total de 22 empresas que o consideram “muito importante” ou “importante” e apenas 6 como “nem pouco nem muito” e “pouco importante”. Entre os factores menos importantes temos o da distância geográfica entre países, já que apresenta um valor de importância de 2.86, claramente inferior a todos os outros, com 6 das empresas a considerarem-no mesmo “não importante”.

Esta análise permite observar que, em relação às condições associadas aos projectos, os factores que parecem condicionar mais a tomada de decisão são o “tamanho do projecto”, a “duração do projecto”, as “condições de pagamento” e a “quantidade de capital investido”. Já os factores de “tipo de projecto”, “percentagem de trabalho subcontratado” e “distância geográfica” entre países parecem estar em segundo plano. Assim, desde que certas condições mínimas se verifiquem, quanto mais cedo as empresas se lançarem na internacionalização e desenvolverem actividades nos mercados externos, mais cedo podem progredir, nomeadamente consolidando e expandindo as suas vantagens.

- Tamanho do projecto

Este factor tem um grande peso na tomada de decisão de internacionalização, mostrando que deve ser levado em conta. Caso seja um grande projecto pode ser uma oportunidade de entrar num mercado novo, mobilizando meios suficientes para que valha a pena manter actividade no país. Caso seja um projecto mais pequeno, essa oportunidade pode apenas ficar por uma internacionalização da duração apenas do projecto.

- Duração do projecto

A duração do projecto apresenta-se nesta análise como um dos factores mais essenciais na tomada de decisão de internacionalização. Este facto parece indicar que a mobilização de

meios e o estabelecimento de sucursais está dependente da duração da obra, já que terá de existir uma duração mínima para que seja compensatória essa mobilização.

- As condições de pagamento

A importância deste factor deve conduzir as empresas que pretendem internacionalizar-se a uma grande ponderação, este facto parece estar de acordo com Gunhan e Ardit (2005), já que as condições de pagamento podem ser diferentes de projecto para projecto e de país para país, levando a que a falta de clareza destas condições resulte em conflitos.

- Quantidade de capital investido

A quantidade de capital que a empresa tem de investir num projecto é um factor que deve levar as empresas a reflexão, pois há demasiadas incertezas associadas a este tipo de investimento e o volume do capital deverá assim ser avaliado para que seja compensatório o seu retorno.

4.3.2. Hipóteses de Estudo 2 – Condições de Projecto vs Condição da Empresa

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre as "Condições de projecto" e as "Condições da empresa".

- Nula: não existe uma relação linear entre a percepção das características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.
- Alternativa: existe uma relação linear entre a percepção das características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.

Foram analisadas as associações existentes das condições de projectos através das correlações de *Spearman*. Da tabela apresentada em anexo (Anexo 3) foi possível extrair os seguintes resultados:

- Quando consideradas associações existentes entre o factor "Tamanho do projecto", denotou-se uma associação de forma moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com a variação do "Tipo de projecto" ($\rho = 0,552$; $p = 0,002$) e de uma forma moderada, positiva estatisticamente significativa com a "Percentagem de trabalho subcontratado" ($\rho = 0,462$; $p = 0,013$).

- Quando consideradas associações existentes entre o factor "As condições de pagamento", denotou-se uma associação de forma moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com a variação do "Tipo de cliente" ($p=0,531$; $p=0,004$).

Quando analisadas as associações existentes, ao factor "tamanho do projecto", temos de considerar uma associação grande com o factor "tipo de projecto", parecendo indicar que a avaliação deve ser feita baseada nestes factores como um conjunto. Já em relação à associação com o factor de "percentagem de trabalhos subcontratados", parece indicar que quanto maior for a obra, maior será a possibilidade de ter necessidade de subcontratar outras empresas de forma a dar resposta a esse projecto.

Quando analisadas as associações estabelecidas com o factor "condições de pagamento", é possível notar a relação forte com o factor de tomada de decisão "tipo de cliente", parecendo indicar que as condições de pagamento estão associadas ao tipo de cliente, e existindo assim uma diferença caso o cliente seja o estado ou entidade privada.

4.3.3. Ameaça da concorrência

Em relação às ameaças que as empresas consideram ter maior influência sobre a decisão em aventurar-se em mercados internacionais, foi inquirida qual a opção mais ameaçadora do ponto de vista da concorrência, se o factor número de empresas em competição e o factor presença de grandes empresas. O resultado é apresentado no gráfico seguinte (Figura 4.13):

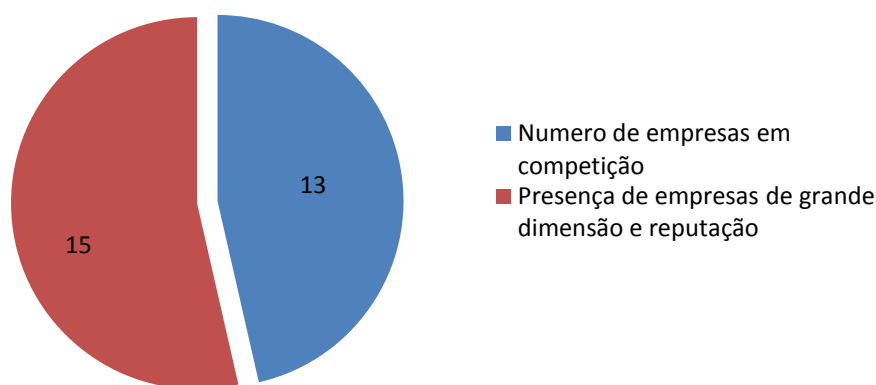


Figura 4.13 – Ameaças

Apesar de os resultados apontarem para um equilíbrio entre respostas, existe um maior número de inquiridos (15) que considera a “Presença de empresas de grande dimensão e reputação” como o factor mais ameaçador, na concorrência entre empresas, em países em desenvolvimento.

De forma a entender qual a relação entre a percepção destas ameaças e o tamanho das empresas, foi elaborado uma tabela de contingência de com a resposta dada às variáveis em questão. Os resultados desta análise estão descritos no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Ameaças versus V.N. internacional

		Número de empresas em competição	Presença de empresas de grande dimensão e reputação
Volume de negócios (M€)	<200	10	5
	200 < x < 400	2	6
	>400	1	4
Total		13	15

Do Quadro anterior, é perceptível como são as empresas mais pequenas (<200M€) aquelas que consideram que o número de empresas em competição tem um peso maior sobre a sua decisão de deslocação para um mercado internacional, já as maiores empresas, acabam por ver na presença de grandes empresas, uma maior rivalidade, o que pode ser um entrave para a internacionalização da sua empresa.

De acordo com a definição de economia de escala por Krugman (1980), em grandes empresas, o investimento inicial (custo fixo) é difundido sobre o crescente número de unidades de produção. Desta forma, estas empresas possuiriam vantagens sobre as pequenas, com custos médios ainda altos, o que poderia favorecer monopólios. O facto das empresas mais pequenas considerarem o numero de empresas como maior ameaça, parece indiciar que nos mercados onde actuam, não existe uma tendência clara para uma economia de escalas. Sendo assim empresas mais pequenas poderão competir com empresas maiores.

4.3.4. Factores Impulsionadores da Internacionalização

No seguimento da pergunta anterior, foi pertinente saber qual a razão seguindo uma ordem de importância, pela qual uma empresa se dispunha a tomar uma decisão de iniciar uma experiência internacional. O autor baseando-se na literatura (Gunhan e Ardití 2005) procedeu à análise dos seguintes factores:

- Ganhar experiência e reputação
- Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projectos no futuro.
- Necessidade imediata de ganhar projectos
- A existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto
- O mercado doméstico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa

Os resultados, sob forma de oportunidades, estão dispostos na Figura 4.14 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

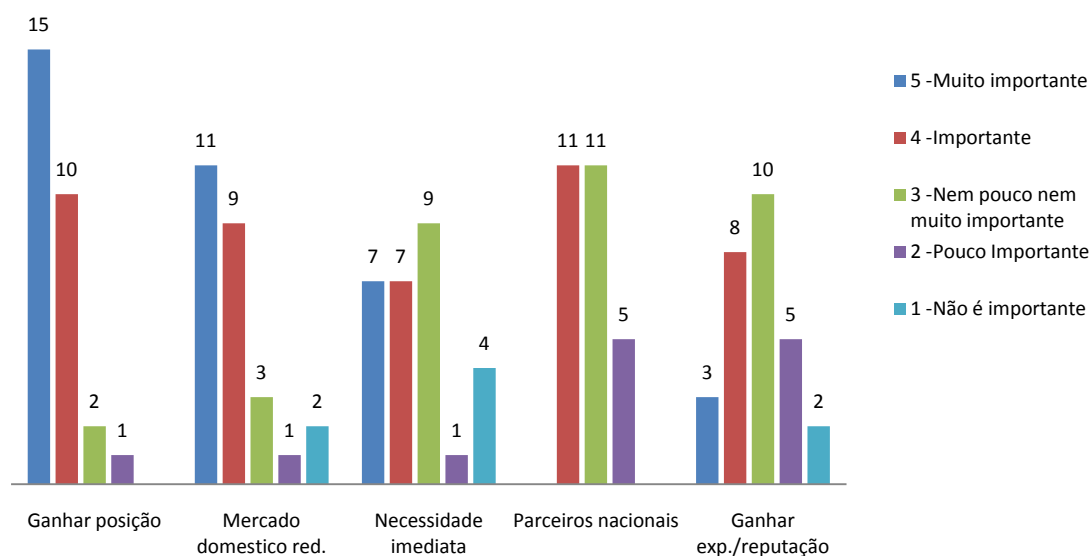


Figura 4.14 - Oportunidades

É possível verificar que em relação ao interesse em ganhar experiência e reputação a opinião das empresas diverge bastante, existindo um maior número de empresas (10) que considera que esta situação é “nem pouco nem muito importante”. A possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projectos no futuro é de elevada importância, sendo considerado por 25 empresas “Muito importante” ou “importante”. Em relação à necessidade imediata das empresas em ganhar projectos, 14 das empresas consideram este factor “importante” no entanto, um total de 9 inquiridos consideram “nem pouco nem muito importante”, sendo de frisar 4 empresas que consideram o factor como não importante, é possível considerar assim este factor como o menos importante da serie. Em relação à existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto, existe um equilíbrio entre os inquiridos, onde 11 das empresas consideram “importante”, outras 11 consideram “nem muito nem pouco importante” e outras 6 consideram como “pouco importante”. O factor “o mercado doméstico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa”, pode ser considerado como importante ou muito importante, já que contamos com um total de 20 inquiridos que dão importância a este factor e com apenas 6 inquiridos que acham este factor “pouco importante” ou “não importante”.

Através da análise dos dados é possível então concluir que, em relação aos factores impulsionadores da internacionalização, o factor relativo a ganhar experiência e reputação parece ser visto pelas empresas como uma consequência e não como uma oportunidade, explicando assim a sua importância inferior quando comparada com os outros factores. A associação entre empresas portuguesas não é vista como uma oportunidade importante, mostrando que as empresas acabam por ver outras empresas portuguesas como rivais, não tirando partido da sua presença como uma mais-valia. Outro dos factores de importância reduzida é a necessidade imediata de ganhar projectos. Esta classificação mostra que as empresas têm de ponderar a internacionalização. Apesar da conjuntura nacional e deste tipo de mercados atraírem muitas empresas, este factor não deve ser decisivo para que uma empresa pense em internacionalizar-se.

Em relação aos factores realmente importantes, deve-se chamar a atenção para o factor da oportunidade de ganhar posição no país para conseguir projectos futuros, por parecer ser este o factor que mais atrai as empresas a pensarem na internacionalização. Desta forma, através de uma oportunidade de projecto num determinado país, as empresas querem construir uma base organizacional para conseguir ganhar outros projectos nesse país. Outro dos factores importantes a considerar é o factor que espelha a posição de grande parte das empresas “O mercado doméstico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa”, mostra então que as empresas têm efectivamente dificuldade em manter-se apenas no mercado português. Este

resultado está em linha com a literatura (Deloitte/ANEOP 2009), indicando que “a sobrevivência das próprias empresas acaba por ser o maior incentivo à internacionalização”.

4.3.5. Hipóteses de Estudo 3 – Oportunidades vs Características da empresa

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre os factores impulsionadores da internacionalização e as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.

- Nula: Não existe uma relação linear entre a percepção dos factores impulsionadores da internacionalização e as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre a percepção dos factores impulsionadores da internacionalização e as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.

Foram analisadas as associações existentes dos factores impulsionadores da internacionalização através das correlações de *Spearman*. Da tabela apresentada em anexo (Anexo 4) foi possível extrair os seguintes resultados:

- Quando consideradas associações existentes entre os factores “O mercado doméstico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa ” e “A existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto”, é possível verificar associações de forma moderada forte, positiva e estatisticamente significativa ($\rho = 0,541$; $p = 0,004$) e ($\rho = 0,456$; $p = 0,017$), com factor correspondente às características mais importantes de uma empresa para que se disponibilize a internacionalizar “capacidade de gestão da empresa”.

Quando verificadas as associações de *Spearman*, é possível notar uma relação bastante forte entre o factor que espelha a realidade do diminuto mercado português face ao tamanho das empresas e as características mais importantes que as empresas devem ter para se internacionalizarem. A capacidade de gestão das empresas mostra assim que as empresas têm de

desenvolver esta capacidade organizacional, de forma a tornar a realidade do mercado português numa oportunidade e incentivo para entrar em novos mercados e aí se estabelecerem. Desta forma a empresa deverá conseguir ganhar mais projectos nesse país, gerando não só o mercado português como outros mercados exteriores. A associação entre, a existência de parceiros interessados no mesmo projecto e a capacidade de gestão da empresa, parece indicar que a dispersão da empresa pode ser minimizada quando existem outras empresas interessadas em fazer parcerias em projectos, já que a mobilização de meios pode ficar repartida.

4.3.6. Gestão de recursos humanos

De forma a entender o nível de dificuldade existente na disponibilização de profissionais da área a saírem do país, foi pedido às empresas que classificassem este factor por nível de dificuldade. A Figura 4.15 transpõe a experiência das empresas neste assunto.

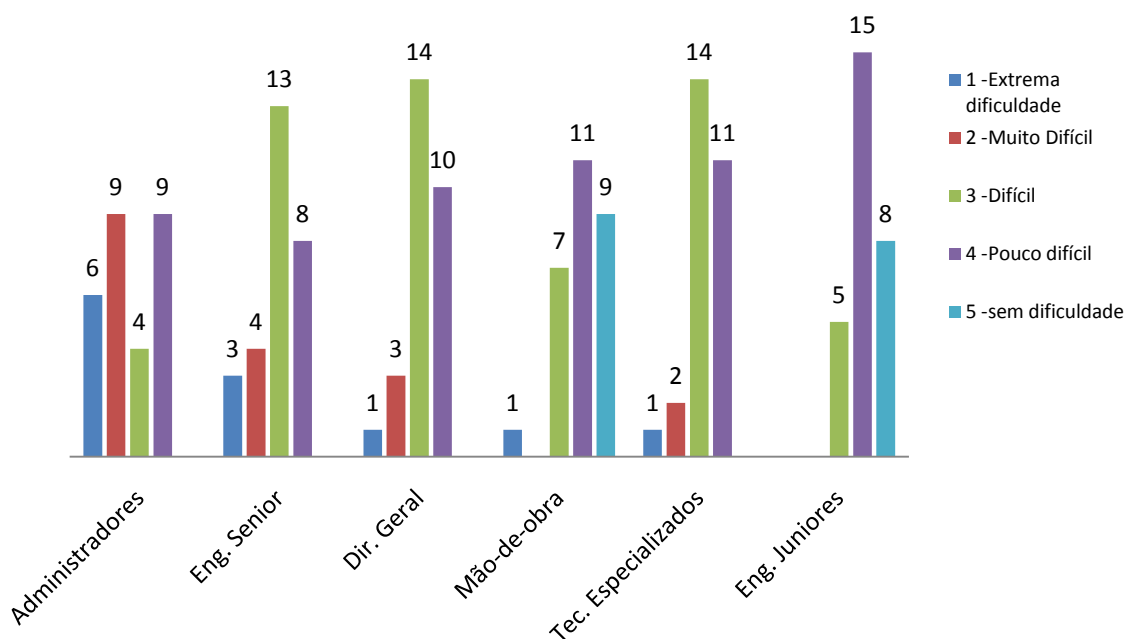


Figura 4.15 - Internacionalização e os seus profissionais

Observando a Figura 4.15, é notório o nível de dificuldade em conseguir que os engenheiros seniores saiam do país para um mercado em desenvolvimento, com cerca de 20 respondentes a considerarem de “Extrema de dificuldade” a “Difícil” a sua saída. Já no caso de engenheiros juniores os resultados são claramente distintos. Neste momento não há dificuldade em conseguir que se internacionalizem. Apesar de 5 das empresas considerarem este ultimo factor difícil, a esmagadora maioria de 23 empresas consideram “pouco difícil” e “sem dificuldade”.

Nos quadros das empresas, a dificuldade em conseguir que administradores passem temporadas fora de Portugal é elevada, pois ainda que 9 empresas considerem ”pouco difícil”, cerca de 19 empresas consideram que é de “difícil” a ”extrema dificuldade”.

No caso de directores gerais, existe uma dispersão de opiniões em relação à dificuldade de encontrar este tipo de profissionais disponíveis para viver noutro país. O resultado apresenta um equilíbrio, com 14 empresas a considerarem “difícil” e outras 10 a considerarem “pouco difícil”. No caso da mão-de-obra, é praticamente unânime a sensibilidade de que a dificuldade é reduzida, apresentando esta gama profissional uma grande disponibilidade em viver noutro país, com cerca de 20 dos inquiridos a consideram “sem dificuldade” ou “pouco difícil”. Já em relação a técnicos especializados, existe uma dispersão de opiniões, havendo 14 inquiridos que admitem ser “Difícil” enquanto 11 consideram “Pouco difícil”.

Desta análise é possível concluir que a dificuldade em conseguir que os profissionais de uma empresa se desloquem para países em desenvolvimento é grande, sendo crescente consoante a hierarquia profissional da empresa. A decrescente percentagem de volume de negócios, dependente do mercado nacional, parece ter afectado a forma como as empresas encaram a internacionalização para este tipo de países. Assim, os profissionais que se encontram no fundo da hierarquia acabam por ser obrigados a ceder à deslocação para estes países, indicando que a internacionalização se tornou num requisito mínimo para uma evolução progressiva da carreira dos profissionais da empresa. No caso da mão-de-obra não especializada, o contexto económico do país e o crescente desemprego parecem justificar a pouca dificuldade em conseguir que este tipo de profissionais se desloque. Relativamente à mão-de-obra especializada, a sua dificuldade relativa poderá prender-se com a falta deste tipo de profissionais em território nacional.

4.3.7. Incentivo à internacionalização

Foi então necessário saber como são compensados os profissionais da Construção, como forma de incentivo à internacionalização.

Das empresas inquiridas, apenas uma admite não utilizar qualquer tipo de incentivo quando se propõe a uma internacionalização. O resultado apresentado é então claro quanto à existência de incentivo na internacionalização dos profissionais.

Das empresas que responderam positivamente à questão anterior, foi do interesse do autor saber qual a forma de incentivo à internacionalização de profissionais. Como tal, foi requerido que classificassem, a nível de frequência, qual o incentivo utilizado como política da empresa (Figura 4.16 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**). Os seguintes tipos de incentivos foram identificados:

- Aumento de vencimento até 20% - (Aum. 20%)
- Aumento de vencimento até 50% - (Aum. 50%)
- Casa Paga - (Casa)
- Custos de vida associados à deslocação de família - (Desl. família)
- Complemento de seguro de saúde - (saúde)

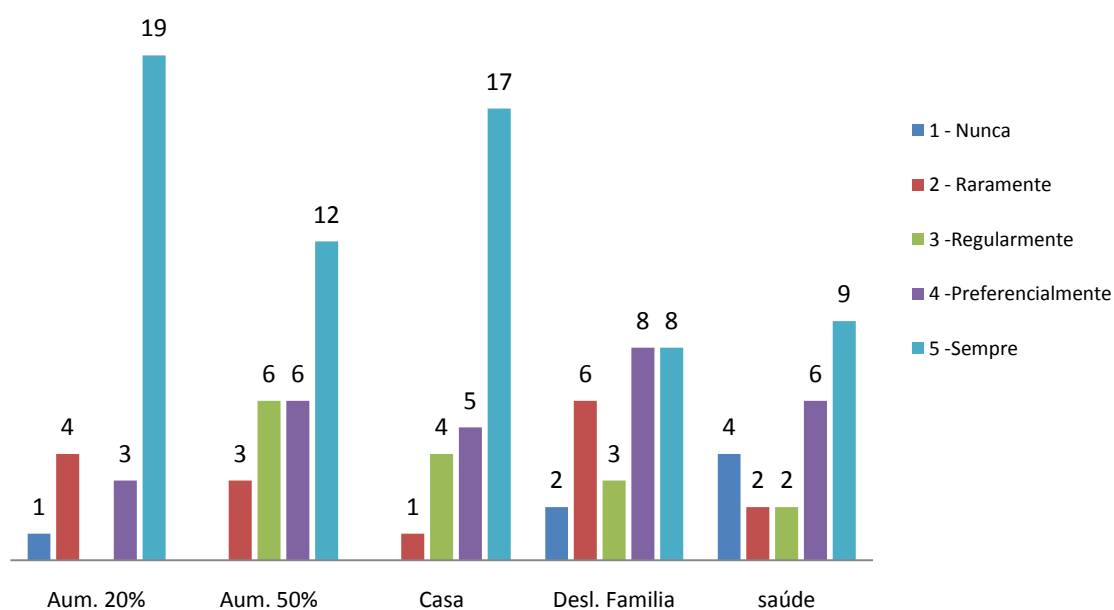


Figura 4.16 – Formas incentivo

É visível através da Figura 4.16 que o aumento de vencimento até 20% em relação ao vencimento normal é uma política praticada por grande parte das empresas, sendo que 22 das empresas admitem este aumento aos seus profissionais aquando da internacionalização e apenas 5 não o admitem. Já em relação a um aumento de valores superiores, até 50% do vencimento normal, 18 empresas admitem fazê-lo numa base preferencial, enquanto 9 das empresas admitem ser raro e regular. Quanto ao incentivo relacionado com o pagamento de casa no local de internacionalização, 22 empresas admitem fazê-lo sempre ou preferencialmente, e 5 das empresas fazem-no regularmente ou raramente. Em relação aos custos associados à deslocação da família, pode considerar-se, analisando o gráfico, que é uma estratégia utilizada por cerca de 12 empresas de forma “preferencial”. No entanto, 8 das empresas admite também não o fazer, considerando que “nunca” ou “raramente” o faz. A mesma diversidade de opinião é observada no completamento de saúde, em que 15 empresas admitem utilizar este tipo de incentivo, enquanto que 6 das empresas não consideram esta hipótese.

Através dos dados obtidos é possível perceber que a motivação e incentivo à internacionalização são absolutamente necessárias para manter os trabalhadores interessados em participar neste tipo de iniciativas. Muitos dos riscos associados à internacionalização estão relacionados directamente com a segurança e conforto dos próprios trabalhadores. Como tal, esse risco deve ser compensado. Dos factores de incentivo, o aumento do salário até 20% é garantido por quase todas as empresas, bem como o custo associado à habitação. Existe então uma necessidade geral de criar uma base de condições mínimas para que o desempenho dos trabalhadores não seja afectado com uma internacionalização.

Já o aumento de salário de até 50 % parece ser aplicado numa base regular apenas por uma parte das empresas. Este incremento de ordenado parece ter vindo a diminuir com o crescimento da internacionalização das empresas, o que poderá ser justificado pela crescente dependência das empresas por mercados internacionais. Já as compensações relativas a saúde e deslocamento de família parecem ser preteridas, podendo ser consideradas opcionais, na forma de incentivo. Este resultado está linha com o estudo feito pela (KPMG 2005), que sublinha que as maiores empresas internacionais utilizam bónus financeiros e qualitativos como forma de incentivo a internacionalizações.

4.4. ANÁLISE DE RISCO

4.4.1. Tipo de análise

Foi da necessidade do autor perceber a forma como as empresas analisam a possibilidade de aposta num mercado internacional. Como tal, foram identificadas as formas de análise possíveis:

- Contratando profissionais exteriores
- Departamento de internacionalização
- Através de contactos no país de deslocação
- Não existe estudo pormenorizado

Os resultados estão ilustrados na **Erro! A origem da referência não foi encontrada. 21.**

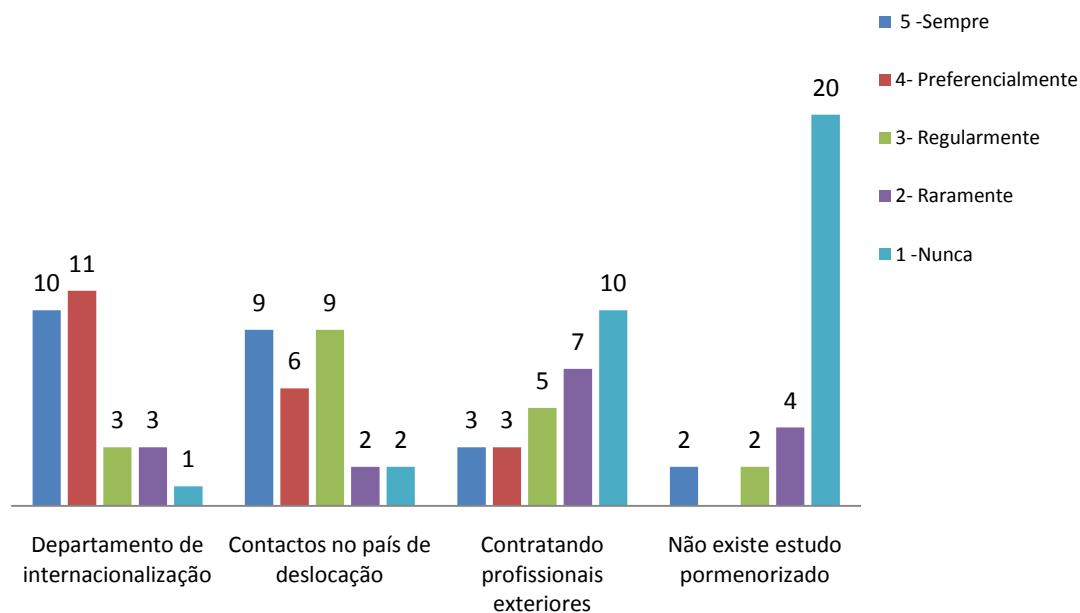


Figura 4.17 - Análise de mercado

Em relação à contratação de profissionais exteriores como serviço de consultoria, é notória a dispersão de resultados. Verificou-se que cerca de 16 empresas admitem nunca utilizar este tipo análise ou raramente o fazem, apenas 12 das empresas reconhecem fazê-lo. Dessas, 6 admite a contratação de profissionais sempre, ou preferencialmente em relação a outros tipos de abordagem. É claro observar que a maior parte das empresas utiliza o departamento de internacionalização da própria empresa como principal forma de análise na tomada de decisão sobre a aposta num mercado internacional, sendo esta preferencial ou utilizada sempre. Apenas 3 dos inquiridos admitem nunca ou raramente o fazer.

A utilização de contactos nos países de destino é uma política largamente utilizada pela maior parte das empresas. Cerca de 15 dos inquiridos admitem utiliza-la sempre ou preferencialmente, e outros 9 regularmente. Apenas 4 empresas dizem utilizar raramente ou nunca. 20 das empresas concordam que deve existir sempre alguma forma de estudo pormenorizado, e 8 dos inquiridos admite a possibilidade de não existir esse tipo de estudo, enquanto que apenas 2 admitem nunca utilizar qualquer tipo de análise pormenorizada.

É possível notar que existe em grande parte das empresas a preocupação de utilizar algum tipo de análise do país para onde se quer alargar antes de tomar uma decisão de internacionalização. Apesar disso, a existência de 4 empresas que admitem a possibilidade de não exercer um estudo pormenorizado poderá ser justificado pela possibilidade de estas empresas se encontrarem em diferentes mercados, mas com características semelhantes, podendo assim dispensar um estudo pormenorizado e focando a sua análise em assuntos mais específicos. A utilização de contactos nos países de internacionalização, parece indicar que as empresas que utilizam este tipo de estratégia aproveitam a relação entre países como forma de contacto, apoiando-se noutras empresas, quer na indústria da Construção ou noutros tipos de indústrias que estão presentes nestes países, utilizando o seu “know-how”, como forma de análise.

A maior parte das empresas parece ver na utilização de um departamento próprio a forma de análise preferencial, exigindo grande investigação e muitas vezes com recurso a profissionais e contactos nos países de deslocação. Este departamento parece ser essencial para que a empresa tenha uma capacidade de percepção de quais as oportunidades e ameaças, criando um historial actualizado das características e potencialidades que um país pode proporcionar. No entanto, 6 das empresas dizem preferir a contratação de profissionais exteriores como forma de análise, delegando assim este estudo, tanto por falta de informação sobre alguns países, como pela falta de capacidade de resposta especializada de algumas empresas. Tratando-se de empresas que estão presentemente em mercados internacionais, a

maior parte destas já têm esta experiência e um departamento especializado, justificando assim que 58% das empresas consideram raramente ou nunca utilizar a contratação de profissionais exteriores como forma de análise.

4.4.2. Hipóteses de Estudo 4 – Características da empresa vs Análise do país

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional e as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a internacionalizar.

- Nula: Não existe uma relação linear entre características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em desenvolvimento e a forma como é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em desenvolvimento e a forma como é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional.

Foram analisadas as associações existentes das condições da empresa através das correlações de Spearman. Da tabela apresentada em anexo (Anexo 5), é possível extrair os seguintes resultados:

- Quando consideradas associações existentes do factor a "capacidade técnica da empresa", é possível notar uma associação de forma moderada, positiva e estatisticamente significativa, quando comparadas com a forma de análise "contratando profissionais exteriores" ($\rho = 0,427$; $p = 0,023$).

Das associações encontradas, as empresas que consideram a importância da capacidade técnica da empresa parecem utilizar a contratação de profissionais exteriores como forma de análise de um país. Este facto espelha que a análise pormenorizada de um país é considerada uma capacidade técnica importante numa empresa, e que, face a um deficiente conhecimento nesta área, a empresa deve contratar profissionais exteriores.

4.4.3. Identificação de factores de risco

Do questionário constou também uma segunda parte que teve como objectivo conseguir identificar quais os principais riscos a que as empresas estão sujeitas aquando de uma experiência internacional em países em desenvolvimento. Assim, foram classificados os principais riscos que podem advir de uma internacionalização. Estes foram divididos segundo os riscos que definem o país, entre aqueles que definem a indústria da Construção e os que dependem do projecto e da empresa. Os factores de risco foram retirados de estudos incluídos no estado do conhecimento, dos quais foram seleccionados aqueles que correspondem a economias emergentes, como é o caso de estudos elaborados na Ásia, África, América Central e do Sul e Médio Oriente. Os factores foram então divididos em “País/Nação”, “Indústria da Construção” e “Empresa/Projecto” seguindo a lógica em árvore estabelecida por Gunhan e Arditi (2005) (Figura 4.18).

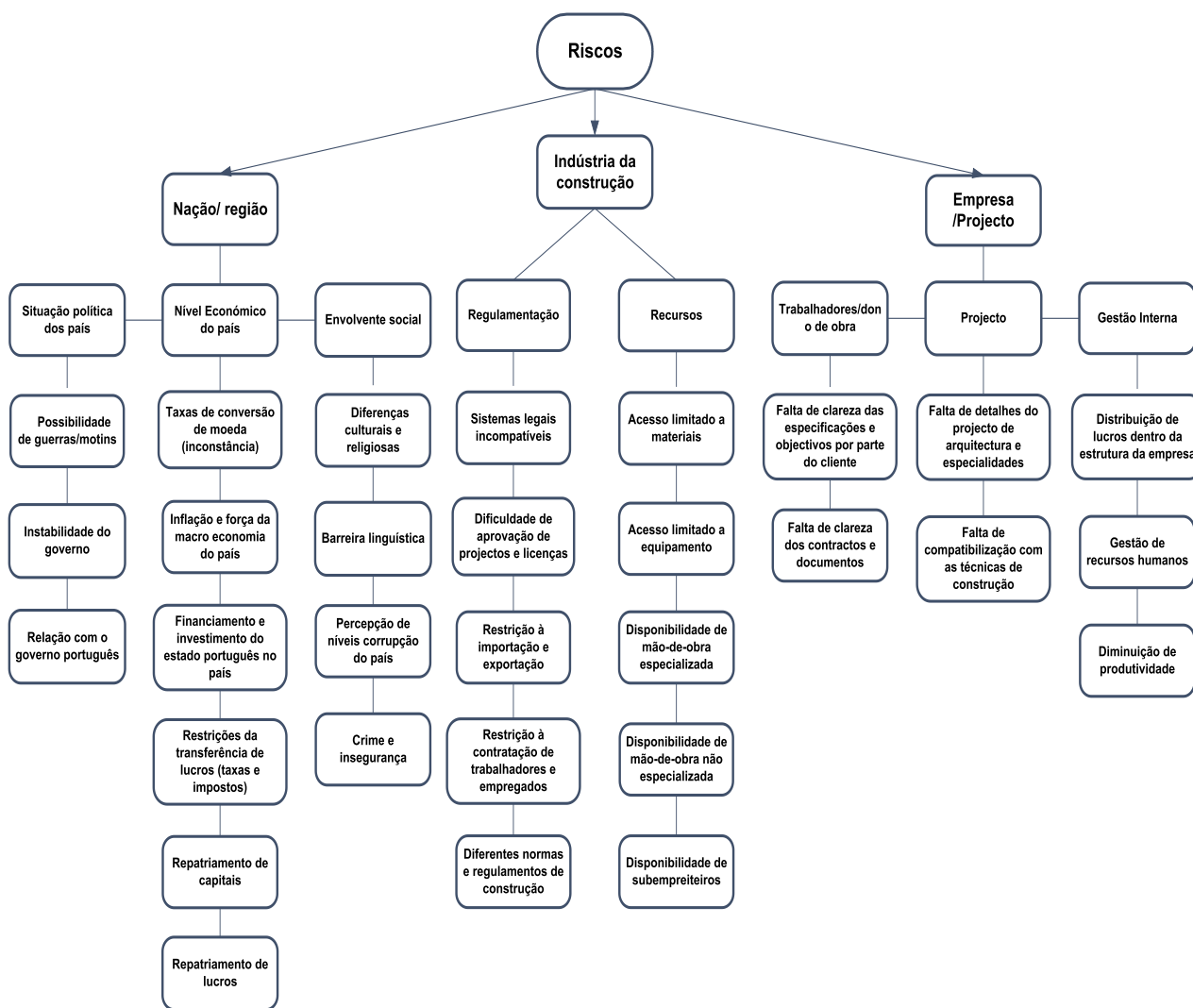


Figura 4.18 - Arvore de riscos

De forma a entender qual o nível de importância dada pelas empresas aos factores de risco, foi pedido aos inquiridos que os classificassem num intervalo de 1 a 5, de acordo com a sua importância. No Quadro 4.44 estão os factores, pela ordem de importância estabelecida pelos inquiridos:

Quadro 4.4 - Factores de risco

	Média	Variância
Situação política do país: Possibilidade de guerras/motins	4,57	1,168
Situação política do país: Instabilidade do governo	4,46	,693
Nível Económico do país: Repatriamento de capitais	4,43	,690
Recursos: Acesso limitado a materiais	4,29	,659
Trabalhadores/dono de obra: Falta de clareza dos contractos e documentos	4,29	,854
Nível Económico do país: Repatriamento de lucros	4,25	,844
Recursos: Acesso limitado a equipamento	4,25	,752
Regulamentação: Restrição à importação e exportação	4,18	,863
Nível Económico do país: Restrições da transferência de lucros (taxas e	4,14	,932
Regulamentação: Restrição à contratação de trabalhadores e empregados	4,11	1,100
Recursos: Disponibilidade de subempreiteiros	4,07	,858
Regulamentação: Dificuldade de aprovação de projectos e licenças	4,04	,693
Envolvente social: Crime e insegurança	4,04	1,071
Nível Económico do país: Taxas de conversão de moeda (inconstância)	4,00	1,217
Recursos: Disponibilidade de mão-de-obra especializada	3,93	,813
Trabalhadores/dono de obra: Falta de clareza das especificações e objectivos	3,89	,737
Recursos: Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	3,89	,786
Nível Económico do país: Inflação e força da macroeconomia do país	3,89	,737
Gestão Interna (dispersão da empresa): Gestão de recursos humanos	3,86	1,044
Envolvente social: Percepção de níveis corrupção do país	3,79	,957
Regulamentação: Diferentes normas e regulamentos de Construção	3,79	,833
Regulamentação: sistemas legais incompatíveis	3,71	,937
Gestão Interna (dispersão da empresa): Diminuição de produtividade	3,71	,976
Projecto: Falta de detalhes do projecto de arquitectura e especialidades	3,71	,810
Projecto: Falta de compatibilização com as técnicas de Construção	3,68	,863
Situação política do país: Relação com o governo português	3,64	1,096
Gestão Interna (dispersão da empresa): Distribuição de lucros dentro da	3,57	1,136
Nível Económico do país: Financiamento e investimento do estado português	3,50	1,000

	Média	Variância
Envolvente social: Barreira linguística	3,29	1,329
Envolvente social: Diferenças culturais e religiosas	2,93	1,386

Após a observação cuidada do quadro, é possível identificar os riscos que as empresas sentem ser os mais importantes a considerar numa análise de risco. É importante reparar como é a situação política do país que mais condiciona as empresas numa internacionalização, seguindo-se os factores que contemplam a possibilidade de guerras e motins e de instabilidade do governo, e do factor económico de repatriamento de capitais.

A análise de risco é essencial aquando de uma internacionalização, pois pode nessa fase identificar-se os possíveis riscos e tentar mitiga-los. Da análise feita foi possível identificar 30 riscos, sendo que desses serão discutidos aqueles a que as empresas atribuíram maior importância, seguindo-se assim a lógica proposta por Nieto-Morote e Ruz-Vila (2010). Esta que indica que na atribuição de valores aos factores risco é possível obter um mapa detalhado que será útil na mitigação do mesmo risco. Como tal, considerando aqueles que obtiveram um valor médio de importância superior a 3.75, podem identificar-se como mais importantes os seguintes factores:

Nação/País

Situação política do país

Os factores “Possibilidade de guerras/motins” e “Instabilidade do governo”, foram eleitos pelos inquiridos como os mais impacto têm na sua decisão de internacionalização, já que são os que espelham as consequências de uma situação política adversa. Caso a probabilidade deste factor seja elevada, o investimento da empresa deverá ser posto em causa e deverão ser providenciadas estratégias claramente defensivas, salvaguardando os interesses da mesma. É necessário considerar estes factores, essencialmente porque são factores aos quais as empresas estão pouco familiarizadas.

Nível económico do país

Os factores considerados com maior nível de impacto deste subgrupo são o repatriamento de capitais e lucros e a restrição à transferência de lucros, que neste caso espelham a forma como os países se defendem da crescente internacionalização de empresas no

seu país. Desta forma a empresa que aposta neste mercado será obrigada a deixar parte do seu lucro ou capital neste país.

Outro dos factores é a inconstância da moeda local, que pode levar a que se percam largas quantias de dinheiro pela desvalorização da moeda. A importância deste factor é reforçada por Gunhan e Arditi (2005), que indicam que este factor toma proporções maiores em especial no custo de recursos, materiais e equipamento já que a inconstância da moeda poderá levar a um aumento desses tipos de custos.

Envolvente social

Os factores associados à envolvente social podem, de facto, ser prejudiciais. O factor crime e insegurança indica como este pode afectar a tomada de decisão de uma empresa em internacionalizar-se. Se a sua probabilidade for grande pode trazer vários problemas a uma empresa que pretende estabelecer-se num novo mercado. Existirá igualmente dificuldade em manter os profissionais motivados a prosseguirem a internacionalização, sendo assim esperadas formas de incentivo avultadas para cobrir os seus riscos pessoais.

Os riscos associados à envolvente social, diferença cultural e religiosa e barreira linguística têm neste estudo uma importância reduzida, que pode ser justificada pelas afinidades culturais e linguísticas que a maior parte das empresas portuguesas têm pelos países onde se encontram. De forma contrária, este factor é considerado de máxima importância pela maior parte dos estudos já realizados em países emergentes (Chua *et al.* 2003, Chan e Tse 2003, Pheng e Leong 2000), o que nos permite concluir que as empresas portuguesas têm capacidades de adaptação, o que lhes permite desvalorizar o factor cultural numa análise de risco.

Indústria

Recursos

Uma importante fase da gestão de projectos é a gestão de recursos, que implica a obtenção de equipamentos, materiais e mão-de-obra necessários para a conclusão de um projecto. Este tipo de recursos é muitas vezes inexistente ou de difícil obtenção, parecendo ser esta a principal razão que levou os respondentes a ter escolhido os factores “Acesso limitado a equipamento”, “Acesso limitado a materiais” e “Disponibilidade de subempreiteiros”, como os factores de risco mais importantes numa internacionalização. Será então necessário avaliar a sua dificuldade de obtenção, de forma a definir uma estratégia de internacionalização. A importação deste tipo de recursos depende da distância geográfica e da disponibilidade dos profissionais, e pode assim ser difícil e ter custos elevados.

Regulamentação

Os factores “Restrição à importação e exportação” e “Restrição à contratação de trabalhadores e empregados” são dos factores associados à regulamentação, aqueles com maior nível de impacto, uma restrição à importação e exportação de recursos obrigaria a uma gestão mais limitada e a custos de obra mais elevados.

Relativamente à “restrição à contratação de trabalhadores e empregados”, este factor parece estar em linha com Wells (1996), que indica que na maior parte dos países em desenvolvimento existe disponibilidade suficiente de trabalhadores para alimentar o seu próprio mercado e, mesmo quando existe falta de mão-de-obra, existe muita relutância em aceitar a entrada de trabalhadores exteriores, sendo estabelecidas então barreiras consideráveis para a migração de mão-de-obra. O factor “Dificuldade de aprovação de projectos e licenças” é também visto pelas empresas como tendo um impacto elevado, espelhando que um governo pouco colaborativo com a internacionalização das empresas no seu país, pode estabelecer coeficientes de dificuldade à execução de projectos.

Empresa/Projecto

Trabalhadores/Dono de obra

Os factores associados à relação entre as empresas e o dono de obra são bastante familiares para a maior parte das empresas, no entanto é em mercados internacionais que o seu impacto pode afectar mais o sucesso de uma incursão. Assim, os factores “Falta de clareza dos contractos e documentos” e a “Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente” podem pôr em causa a relação entre as diferentes partes. Como tal, a permanência da empresa no país pode ser posta em causa. As empresas devem ter então uma atenção redobrada quando são realizados os contratos de trabalhos, tendo em conta todas as adversidades que podem acontecer.

Gestão interna

A gestão interna da empresa é um factor preponderante na internacionalização de uma empresa de Construção. Como tal, uma incorrecta gestão de recursos humanos pode levar uma empresa a ter uma dispersão dos seus profissionais que poderá ser desfavorável ao cumprimento dos objectivos estabelecidos a nível nacional e internacional.

4.4.4. Hipóteses de Estudo 5 – Riscos vs Condições de projecto

Foi pertinente perceber se existiria uma relação directa entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes que um projecto tem de ter, para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional em desenvolvimento.

- Nula: Não existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes que um projecto tem de ter para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes que um projecto tem de ter para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em internacional.

Foram analisadas as associações existentes através das correlações de *Spearman* (Anexo 6). Da tabela apresentada em anexo, extraímos os seguintes resultados:

- Quando consideradas associações existentes com o factor "A duração do projecto" denotou-se uma associação de forma moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com a variação dos factores de risco relativos a recursos: "Acesso limitado a materiais" e "Acesso limitado a equipamento" ($\rho=0,646$; $p=0,0002$); "Disponibilidade de mão-de-obra especializada" ($\rho=0,503$; $p=0,006$); "Disponibilidade de subempreiteiros" ($\rho=0,499$; $p=0,007$).
- Quando consideradas associações existentes, com o factor "As condições de pagamento" e o impacto dos factores de risco, foi possível constatar uma associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com os factores "relação com o governo português" ($\rho=0,631$; $p=0,0003$), com o factor "Restrição à importação e exportação" ($\rho=0,581$; $p=0,001$), em relação à "Restrição à contratação de trabalhadores e empregados" ($\rho=0,605$; $p=0,0006$) e de uma forma moderada com o factor taxas de conversão de moeda (inconstância) ($\rho=0,450$; $p=0,016$).
- Quando consideradas associações existentes, com o factor "A quantidade de capital investido", é possível notar uma associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa quando comparadas com os factores de risco "Instabilidade do governo" ($\rho=0,486$; $p=0,009$), "Repatriamento de capitais" ($\rho=0,569$; $p=0,002$), "Repatriamento de lucros" ($\rho=0,409$; $p=0,031$).

Duração do projecto

Da análise das associações estabelecidas pode entender-se que a importância dada ao factor duração do projecto é afectada pela grande importância dada aos factores de riscos associados à disponibilidade de recursos, como materiais, equipamento e mão-de-obra especializada e subcontratada. Tal parece indicar que uma empresa deve avaliar a disponibilidade destes recursos e perceber se é de facto compensatória a deslocação relativamente à duração da obra.

Quantidade de capital investido

Das associações existentes, é possível sublinhar a importância da relação entre a quantidade de capital investido e o factor de risco “instabilidade do governo”, já que a queda de um governo pode levar à anulação de contractos e criar situações onde se torna muito difícil conseguir recuperar o investimento. O mesmo factor, associado ao factor de risco de “repatriamento de lucros” e “repatriamento de capitais”, parece indicar que existe uma relação muito forte entre o capital investido e a possibilidade de dificuldade de repatriamento de capitais e de lucros.

Condições de pagamento

A forte associação entre este factor e a relação entre o governo português e o governo do país em desenvolvimento, parece indicar a possibilidade das condições de pagamento poderem ser diferentes, consoante a relação com o governo seja melhor ou pior. É possível também verificar uma relação forte com os factores económicos associados à inconstância da taxa de conversão da moeda, indicando que as condições de pagamento podem ser alteradas caso exista essa inconstância.

A associação com o factor de risco relacionado com a regulamentação, restrição à importação e exportação e à contratação de trabalhadores e empregados, parece indicar que as condições de pagamento podem exigir à empresa um número mínimo de trabalhadores do país, e a utilização de meios associados ao país, reforçando assim a sua importância como condição inicial de um projecto em mercados emergentes.

4.4.5. Hipóteses de Estudo 6 – Riscos vs Condições da empresa

Foi então proposto perceber se existiria uma relação directa entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes que uma empresa deve deter, para que se disponibilize a aventurar num mercado em internacional.

- Nula: Não existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em internacional.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as características gerais mais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado em internacional.

Foram analisadas as associações existentes através das correlações de *Spearman* (Anexo 6). Da tabela apresentada em anexo, extraímos os seguintes resultados:

- Quando consideradas as associações existentes, com o factor "A capacidade técnica da empresa", é possível notar uma associação de forma moderada, positiva e estatisticamente significativa, quando comparadas com os factores de risco "Diferentes normas e regulamentos de Construção" ($\rho = 0,404$; $p = 0,033$), " Acesso limitado a materiais" ($\rho = 0,469$; $p = 0,012$), "Acesso limitado a equipamento" ($\rho = 0,474$; $p = 0,011$) e com o factor de gestão interna "diminuição de produtividade" ($\rho = 0,378$; $p = 0,048$).
- Quando consideradas associações existentes, com o factor "A capacidade de gestão da empresa", é possível notar uma associação de forma moderada, positiva e estatisticamente significativa, com o factor de risco " Restrição à contratação de trabalhadores e empregados" ($\rho = 0,427$; $p = 0,023$)

Capacidade de gestão

É possível encontrar uma associação com o factor de risco de restrição à contratação de trabalhadores e empregados. A importância deste factor parece reforçar a importância da capacidade de gestão de uma empresa para fazer face à dificuldade de contratação de

trabalhadores em países em desenvolvimento. Por fim, é de referir uma associação forte relativa aos factores relacionados com a gestão interna da empresa, de diminuição de produtividade, parecendo indicar como a importância da capacidade de gestão da empresa pode diminuir este factor de risco.

Capacidade técnica

É possível encontrar uma associação forte com os factores de risco relativos às diferentes normas e regulamentos de Construção. Esta associação parece indicar que uma empresa com melhor capacidade técnica consegue fazer face ao risco associado à Construção internacional, adaptando-se aos regulamentos encontrados no local. Da mesma forma é possível encontrar uma relação forte entre a capacidade técnica das empresas e os factores de riscos associados a recursos, acesso limitados a material e equipamento. Esta associação reforça a importância que tem a capacidade técnica, para fazer face a este tipo de adversidades.

4.4.6. Impacto do risco

Foi então da necessidade do autor quantificar o impacto do risco associado às internacionalizações. Para tal procedeu-se a uma avaliação baseada na classificação avançada por Jamil e Khan (2008) e Dikmen e Birgonul (2006). Os dados recolhidos foram então analisados através de uma fórmula empírica, que determina o índice de importância relativa (equação 2) de cada factor de risco. O índice RII foi usado de forma a ordenar os riscos identificados pelos respondentes segundo a sua importância. Este método pode ajudar a estabelecer prioridades e cobrir os riscos mais importantes de forma a minimizar as suas consequências.

Para que fosse possível entender como o tamanho das empresas pode influenciar a forma como pode ser feita a análise de risco de um país, foi feita uma análise por volume de negócios.

4.4.7. Hipóteses de Estudo 7 – V.N. vs Riscos

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre o tamanho das empresas e a percepção do impacto do risco num projecto internacional.

- Nula: Não existe uma relação entre o tamanho das empresas e a percepção do impacto do risco num projecto internacional.

- Alternativa: Existe uma relação entre o tamanho das empresas e a percepção do impacto do risco num projecto internacional.

Analisando as tabelas de contingência criadas que cruzam o volume de negócios com o valor de impacto de risco, foi possível chegar aos resultados presentes nas tabelas, indicando o valor atribuído de RII e a respectiva ordem de importância (Quadro 4.5, 4.6 e 4.7).

Quadro 4.5 - Nação/País e Classificações associadas

Riscos	Geral		Sup. A 400M€		Entre 200 e 400M€		Inferior a 200M€	
	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem
NAÇÃO/PAÍS								
<u>Situação política do país</u>								
Guerras/motins	0,914	1	0,84	5	0,884	3	0,95	1
Instabilidade do governo	0,893	2	0,88	4	0,914	1	0,886	2
Relação com o governo português	0,729	11	0,7	11	0,771	5	0,763	7
<u>Nível Económico do país</u>								
Taxas de conversão de moeda	0,800	7	0,84	6	0,74	8	0,812	6
Inflação e força da macroeconomia do país	0,779	8	0,84	7	0,78	6	0,76	8
Financiamento do estado português	0,700	9	0,76	8	0,686	10	0,68	9
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	0,829	5	0,96	2	0,828	5	0,78	7
Repatriamento de capitais	0,886	3	0,96	1	0,912	2	0,85	3
Repatriamento de lucros	0,850	4	0,92	3	0,86	4	0,825	5
<u>Envolvente social:</u>								
Diferenças culturais e religiosas	0,586	13	0,48	13	0,66	11	0,58	11
Barreira linguística	0,657	12	0,75	10	0,743	7	0,638	10
Percepção de níveis corrupção do	0,757	10	0,68	12	0,714	9	0,8	7
Crime e insegurança	0,807	6	0,76	9	0,7712	6	0,838	4

Quadro 4.6 - Industria, RII e Classificações associadas

Riscos	Geral		Sup. A 400M€		Entre 200 e 400M€		Inferior a 200M€	
	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem
INDUSTRIA								
<u>Regulamentação</u>								
Sistemas legais incompatíveis	0,743	10	0,68	9	0,8	9	0,738	10
Dificuldade de aprovação de projectos e licenças	0,81	6	0,76	5	0,829	6	0,813	5
Restrição à importação e exportação	0,836	3	0,68	8	0,886	1	0,863	1
Restrição à contratação de trabalhadores e empregados	0,821	4	0,76	4	0,857	5	0,825	4
Diferentes normas e regulamentos	0,757	9	0,6	10	0,8	10	0,788	8
<u>Recursos</u>								
Acesso limitado a materiais	0,857	1	0,84	1	0,857	2	0,863	2
Acesso limitado a equipamento	0,85	2	0,84	2	0,857	3	0,85	3
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	0,786	7	0,76	6	0,8	7	0,788	7
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	0,779	8	0,76	7	0,8	8	0,775	9
Disponibilidade de subempreiteiros	0,814	5	0,8	3	0,857	4	0,8	6

Quadro 4.7 - Empresa/Projecto, RII e Classificações associadas

Riscos	Geral		Sup. A 400M€		Entre 200 e 400M€		Inferior a 200M€	
	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem	RII	Ordem
EMPRESA/PROJECTO								
<u>Trabalhadores/dono de obra</u>								
Falta de clareza das especificações e objectivos do cliente	0,779	2	0,8	2	0,8	2	0,763	4
Falta de clareza dos contractos e documentos	0,857	1	0,88	1	0,829	1	0,863	1
<u>Projecto</u>								
Falta de detalhes do projecto de arquitectura e especialidades	0,743	5	0,68	3	0,771	5	0,75	7
Falta de compatibilização com as técnicas de Construção	0,736	6	0,6	4	0,771	6	0,763	5
<u>Gestão Interna</u>								
Distribuição de lucros dentro da estrutura da empresa	0,714	7	0,48	7	0,8	4	0,75	6
Gestão de recursos humanos	0,771	3	0,52	5	0,8	3	0,838	2
Diminuição de produtividade	0,743	4	0,52	6	0,771	7	0,8	3

Da análise das tabelas anteriores (Quadro 4.5, 4.6 e 4.7), é possível entender que a percepção dos riscos é diferente consoante o tamanho da empresa. Este facto chama a atenção para a necessidade de um estudo aprofundado caso a caso, dependendo da capacidade da empresa fazer face à variedade de riscos.

Percepção de empresas com V.N. > 400M€

Da percepção de impacto do risco por parte das empresas, com um volume de negócios superior a 400 milhões de euros constata-se que os três factores considerados mais importantes aquando de uma internacionalização são:

- Nação/País: Repatriamento de Capitais (1); Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos) (2); Repatriamento de Lucros (3).

- Industria: Acesso limitado a materiais (1); Acesso limitado a equipamento (2); Disponibilidade de subempreiteiros (3).
- Empresa/Projecto: Falta de clareza dos contractos e documentos (1); Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente (2); Falta de detalhes do projecto de arquitectura e especialidades (3)

Percepção de empresas com V.N. entre 400M€ e 200M€

Da percepção de impacto do risco por parte das empresas com um volume de negócios entre 200 e 400 milhões de euros temos que os três factores considerados mais importantes, aquando de uma internacionalização, são:

- Nação/País: Instabilidade do governo (1); Repatriamento de capitais (2); Guerras e Motins (3).
- Industria: Restrição à importação e exportação (1); Acesso limitado a materiais (2); Acesso limitado a equipamento (3).
- Empresa/Projecto: Falta de clareza dos contractos e documentos (1); Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente (2); Gestão de recursos humanos (3).

Percepção de empresas com V.N. <200M€

Da percepção de impacto do risco por parte das empresas, com um volume de negócios menor que 200 milhões de euros temos que, os três factores considerados mais importantes, aquando de uma internacionalização, são:

- Nação/País: Guerras e Motins (1); Instabilidade do governo (2); Repatriamento de capitais (3);
- Industria: Restrição à importação e exportação (1); Acesso limitado a materiais (2); Acesso limitado a equipamento (3).

- Empresa/Projecto: Falta de clareza dos contractos e documentos (1); Gestão de recursos humanos (2); Diminuição de produtividade (3).

É perceptível desta forma que existe uma diferença na importância dada aos factores de risco. É possível concluir claramente que as maiores empresas têm uma visão diferente das restantes, em especial aos factores que dizem respeito à “Nação/País” e factores relativos à “Empresa/Projecto”. Desta forma conclui-se que relativamente aos factores de risco associados à “Indústria”, a opinião das empresas varia pouco, e parece dar grande importância à disponibilidade de recursos.

De forma a definir uma prioridade de riscos a considerar, pode assim definir-se a árvore hierárquica de impacto do risco (Figura 4.19), baseada no índice de impacto de risco geral, que inclui a colorido os 20 factores com um maior impacto em projecto internacionais de países emergentes:

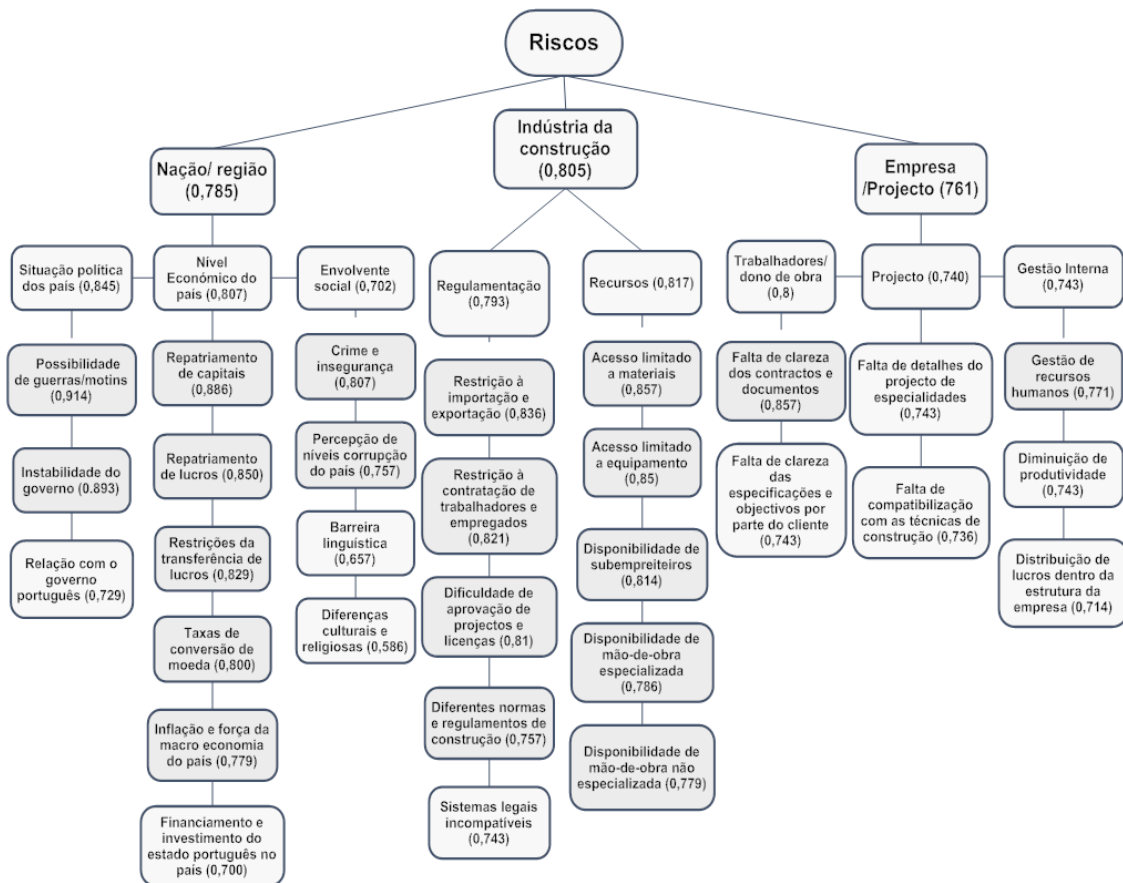


Figura 4.19 - Árvore hierárquica de impacto do risco

4.5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De forma a conseguir expandir a sua actividade a outros países, as empresas devem definir de forma clara e assertiva qual a melhor estratégia no que diz respeito aos modos de entrada. É possível então entender que todas as fases anterior ao processo de análise de risco não eliminam o risco de um projecto de Construção internacional, apenas providenciam uma organização ao processo, de forma a reconhecer os riscos. A fase final da gestão de risco é então a resposta ao risco. Foi então possível identificar as seguintes formas de lidar com o risco (Ozorhon *et al.* 2007).

- Estabelecimento de uma “ACE” com empresas locais
- Adquirir empresas locais
- Estabelecimento de consócios com empresas locais
- Criação de empresas satélite
- Estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas
- Estabelecimento de parcerias entre empresas de países desenvolvidos

De forma a ter uma melhor percepção sobre a opção tomada pelas empresas ao entrarem num mercado em desenvolvimento, foi pedido aos inquiridos que classificassem as suas opções estratégicas.

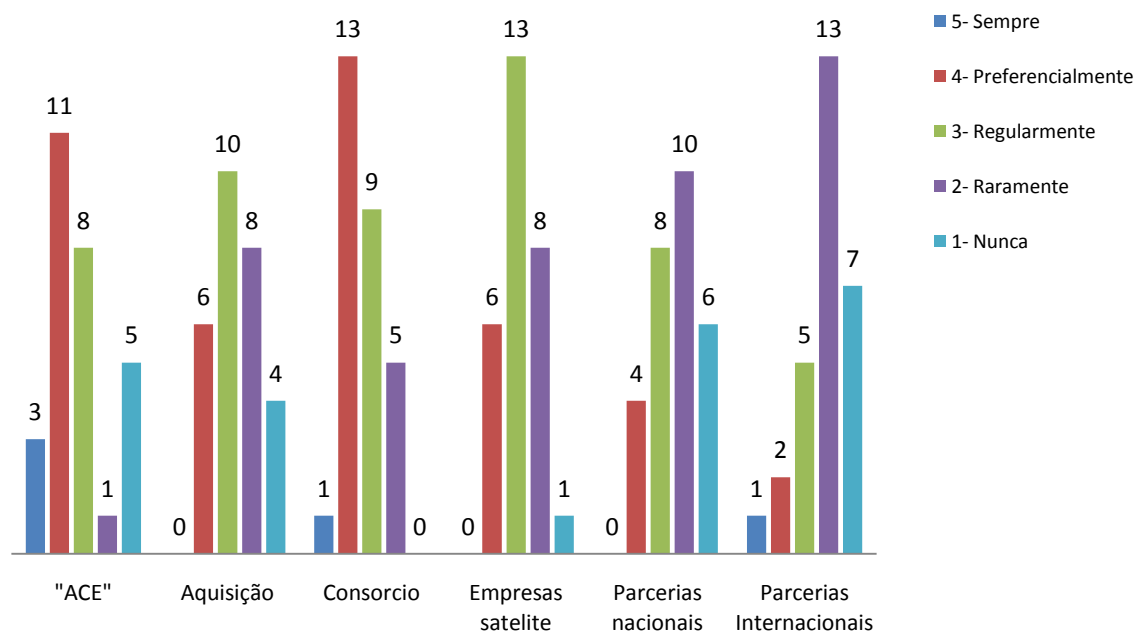


Figura 4.20 - Estratégias de entrada em mercados internacionais

É perceptível na figura anterior a preferência das empresas pelas três primeiras opções: estabelecimento de “ACE”, “Aquisição” de empresas e estabelecimento de “Consórcio”. Em relação aos “ACE”, temos um total de 14 empresas que assumem utilizar sempre ou preferencialmente este método de entrada em novos mercados. Já 8 das empresas admitem fazê-lo regularmente e um total de 6 empresas admitem utilizá-lo raramente ou dizem nunca utilizar este método.

Na estratégia de aquisição de empresas locais, é notório o número elevado de respondentes que admitem raramente ou nunca utilizar esta técnica (12 respondentes), 16 das empresas dizem utilizá-la frequentemente como meio de entrada em mercados em desenvolvimento, e 6 empresas consideram esta técnica como preferencial.

Em relação ao factor “estabelecimento de consórcio”, existe uma preferência por parte das empresas (13 respondentes), sendo que apenas uma utiliza sempre esta técnica como meio de entrada em mercados em desenvolvimento e 9 admitem utilizá-la regularmente. É de notar ainda que nenhuma das empresas reconhece ignorar este método numa tentativa de entrar em novos mercados, e apenas 5 admitem utilizá-la raramente.

A criação de empresas satélite em mercados internacionais pode ser considerada de utilização regular pelas empresas com um total de 13 empresas a admitirem utilizar esta técnica, um total de 9 empresas a não utilizar, de todo, este método, ou a utilizá-lo apenas raramente.

Contudo existe ainda 8 respondentes que assumem utilizar esta técnica preferencialmente em relação a outras. Já em relação aos métodos preteridos pelas empresas, é possível identificar o estabelecimento de parcerias tanto com outras empresas portuguesas como com empresas de países internacionais.

É notório que as parcerias com empresas internacionais de países desenvolvidos são raramente utilizadas ou mesmo inexistente numa internacionalização. Com um total de 20 empresas das 28 respondentes, 7 admitem utilizá-la regularmente ou preferencialmente e apenas uma diz utilizar sempre este método aquando de uma internacionalização. Já na utilização de parcerias com empresas portuguesas, existe um maior número de empresas que admite utilizar este método regularmente ou preferencialmente (12 empresas). A taxa de utilização deste modo de entrada contínua contudo a ser baixa, já que 16 das empresas admite nunca ou raramente o utilizar.

A estratégia utilizada pelas empresas, de forma a entrar em novos mercados, parece variar bastante de acordo com o mercado em que estas se encontram, sendo o estabelecimento de ACE e a utilização de consórcios, aqueles que mais são utilizados por se apresentarem como motivação para contornarem problemas como o risco, a capacidade de investimento, a capacidade dimensional e ultrapassar as barreiras de entrada.

A aquisição de empresas locais e a criação de empresas satélite aparecem em segundo plano e parecem ser consideradas como forma de contornar problemas de entrada e como oportunidade de investimento. Já em relação a parcerias com empresas portuguesas e estrangeiras, a sua utilização parece ser reservada à tentativa de ganhar dimensão, de forma a dar resposta a grandes projectos e reduzir a concorrência.

É possível concluir que é no estabelecimento de “ACE” e “Consórcios” que as empresas conseguem lidar de forma efectiva com o risco. Logo quanto maior o risco de um determinado mercado, mais cedo estas estratégias devem ser accionadas.

4.5.1. Hipóteses de Estudo 8 – Riscos vs Formas de entrada no país

Foi então interessante perceber se existiria uma relação directa entre os riscos associados à Construção internacional e as formas de entrada num mercado internacional.

- Nula: Não existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as formas de entrada num mercado internacional
- Alternativa: Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e as formas de entrada num mercado internacional

Foram analisadas as associações existentes através das correlações de *Spearman* Da tabela apresentada em anexo (Anexo 7), foram extraídos os seguintes resultados:

- Quando consideradas as associações existentes, com o factor que reflecte a estratégia de internacionalização, "Estabelecimento de ACE", é possível notar uma associação moderada, positiva e estatisticamente significativa, quando comparadas com factores de risco associados à situação política do país " Possibilidade de Guerras/Motins" ($\rho = 0,423$; $p = 0,025$).
- Quando consideradas as associações existentes, com o factor que reflecte a estratégia de internacionalização, "Estabelecimento de ACE" e "Estabelecimento de consórcio", é possível notar uma associação de forma moderada, positiva e estatisticamente significativa quando comparadas com o factor de que reflecte o nível económico "Inflação e força da macroeconomia do país" ($\rho = 0,412$; $p = 0,029$) e em relação aos factores de envolvente social, "diferenças culturais e religiosas" ($\rho = 0,520$; $p = 0,004$), "barreira linguística" ($\rho = 0,500$; $p = 0,006$) e "crime e insegurança" ($\rho = 0,550$; $p = 0,003$).
- Quando consideradas as associações existentes, com o factor que reflecte a estratégia de internacionalização, "Criação de empresa satélite", é possível notar uma associação moderada, negativa e estatisticamente significativa quando comparada com o factor de que reflecte a situação política do país "Relação com o governo português" ($\rho = -0,540$; $p = 0,003$).

Através da análise de *spearman*, é possível ter uma melhor percepção sobre o tipo de riscos que as empresas procuram evitar quando escolhem os diversos métodos de entrada num país em desenvolvimento.

O resultado das associações feitas parece indicar que não existe uma vantagem clara entre o estabelecimento de “consórcio” e “ACE”, uma vez que ambos os modos de entrada parecem estabelecer as mesmas vantagens na forma de lidar com o risco associado à internacionalização. Desta análise é possível concluir que, de entre os vários modos de entrada disponíveis, nenhum poderá ser apontado como o melhor, devendo antes considerar-se a existência daquele que melhor se adequa a determinada conjuntura.

País/Nação

Dos riscos associados a este grupo é possível então entender que, em relação a riscos relativos à situação política (possibilidade de guerras e motins), a estratégia de entrada mais utilizada será o estabelecimento de ACE. Em relação aos factores associados à economia do país, é possível concluir que a inflação e força da macroeconomia do país aparecem associadas ao estabelecimento de ACE e Consórcios, parecendo mostrar que estas estratégias podem minorar o impacto da inflação para a empresa. A relação entre o financiamento e investimento do estado Português aparece aqui a contrapor a utilização da estratégia de criação de empresas satélite, parecendo indicar que a criação de empresas em países em desenvolvimento não deverá depender do investimento do governo português.

No que diz respeito aos factores de envolvente social, relacionados com as diferenças culturais e barreira linguística, o estabelecimento de ACE e consórcios parece ser o mais indicado para contornar estes possíveis riscos, já que ao criar estas parcerias é estabelecida uma relação com as empresas locais, que poderão dar à empresa capacidades para ultrapassar estas barreiras.

Este tipo de estratégias parece ser igualmente o mais utilizado quando relacionados com o factor de crime e insegurança, pela mesma razão dada anteriormente. O resultado desta análise parece estar em linha com a literatura) já que segundo Ozorhon *et al.* (2007) uma parceria com empresas locais pode dar à empresa a capacidade de evitar situações que se prendam com o crime e insegurança do país e em caso extremo, possibilitar uma rápida saída da empresa do país.

Industria

Já em relação aos factores relacionados com a regulamentação da Construção, não parece haver nenhuma preferência relativamente à estratégia utilizada na internacionalização das empresas de Construção portuguesas, podendo estabelecer-se que dificilmente se irá

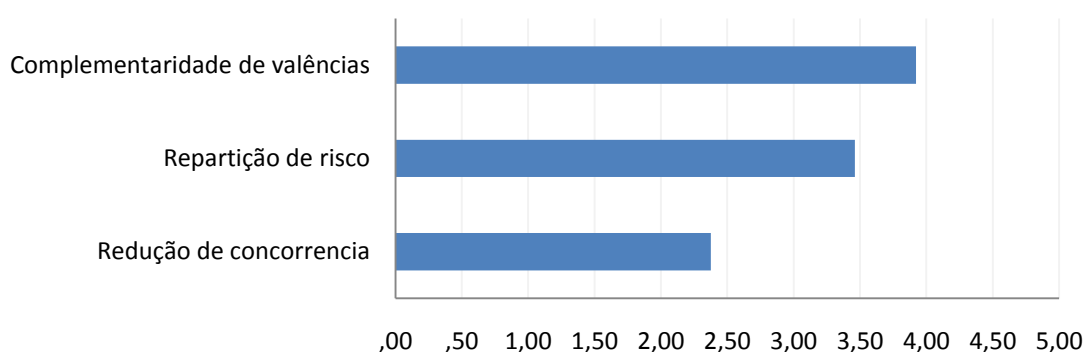
contornar estes factores. Já a disponibilidade de mão-de-obra especializada e não especializada, poderá encontrar no estabelecimento de ACE a melhor forma de conseguir contrabalançar estes factores. Esta parceria parece dar maior capacidade humana à empresa.

Empresa/projecto

A falta de detalhes de projectos de arquitectura e especialidade e a falta de compatibilização com as técnicas locais, parece encontrar no estabelecimento de parcerias com empresas locais, a estratégia que se enquadra melhor com as necessidades, já que permite, através de um conhecimento partilhado pela empresa de consórcio local, ter uma melhor percepção das tecnologias de Construção aplicáveis no país e uma melhor comunicação com os projectos das respectivas especialidades.

4.5.2. Vantagens estratégicas das parcerias

Relativamente às estratégias de internacionalização identificadas, foi do interesse do autor questionar os inquiridos sobre quais as razões da utilização de parcerias com outras empresas, quer fossem estas entre empresas portuguesas de países desenvolvidos ou entre empresas portuguesas de países em desenvolvimento. Como tal, foi pedido que indicassem qual a frequência das razões da utilização dessas parcerias. A Figura 4.21 espelha a opinião das 28 empresas inquiridas.



	Redução de concorrência	Repartição de risco	Complementaridade de valências
■ Frequência média	2,38	3,46	3,92

Figura 4.21 - Vantagens estratégicas

É facilmente perceptível através do gráfico que a complementaridade de valências é a razão que leva mais empresas a utilizar parcerias com outras empresas, ao entrar em novos mercados com 3,92, seguido da “repartição de risco” com 3,46 e da “redução de concorrência” com 2,38. É possível observar que o número total de respondentes a esta questão foi reduzido a 24 empresas, justificado pela ausência da criação de parcerias por parte de algumas delas, como meio de entrada em países em desenvolvimento.

A razão pela qual as empresas têm interesse em estabelecer parcerias é muitas vezes variada e multidisciplinar. Neste caso, a maior parte das empresas estará mais interessada na possibilidade de complementaridade de valências e repartição de risco. O estabelecimento de parcerias é uma estratégia construtiva que possibilita que duas empresas se possam unir e tornarem-se mais completas, tentando assim ganhar mercado e ao mesmo tempo criar condições em que, caso o risco existente se concretize, se divida o seu prejuízo pelas empresas parceiras. A redução de concorrência aparece neste estudo referida como a que é menos utilizada pelas empresas. Apesar de ser igualmente importante, permite que duas empresas aparentemente rivais se possam unir, garantindo ganhar projectos por anulação da concorrência, relação muitas das vezes directa.

4.5.3. Hipóteses de Estudo 9 – Parcerias vs Vantagens estratégicas

Da formulação desta hipótese pretendeu-se perceber se existiria uma relação directa entre a realização de parcerias e a razão pela qual se estabelecem as parcerias.

- Nula: Não existe uma relação linear entre a realização de parcerias por parte das empresas e a razão pela qual se estabelecem essas parcerias.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre a realização de parcerias por parte das empresas e a razão pela qual se estabelecem essas parcerias.

Foram analisadas as associações existentes através das correlações de *Spearman* (Anexo 8). Da tabela apresentada em anexo foram extraídos os seguintes resultados:

- Quando consideradas associações existentes com o factor que reflecte a estratégia de internacionalização, "Estabelecimento de ACE", é possível notar uma associação moderada, positiva e estatisticamente significativa quando comparadas com as vantagens estratégicas, “repartição de risco” ($\rho = 0,394$; $p = 0,047$) e “Complementaridade de valências” ($\rho = 0,466$; $p = 0,017$).
- Quando consideradas associações existentes com o factor que reflecte a estratégia de internacionalização, "Estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas", é possível notar uma associação moderada, positiva e estatisticamente significativa quando comparadas com as vantagens estratégicas, “redução de concorrência” ($\rho = 0,473$; $p = 0,019$).

Parcerias entre empresas portuguesas

Através do estudo das associações de *Spearman*, é possível notar uma associação forte, relativa ao estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas e a redução de concorrência. Parece assim indicar que as empresas que utilizam este tipo de estratégia estarão a tentar reduzir a concorrência, indicando que nos mercados em que estas empresas se encontram muitas vezes são outras empresas portuguesas as consideradas concorrência directa.

ACE e Consórcio

Já em relação à estratégia de estabelecimento de ACE com empresas locais, parece existir uma associação forte tanto com a repartição de risco, como com a complementaridade de valências, mostrando que as empresas portuguesas procuram nas empresas locais formas de partilhar o risco existente na internacionalização e unir as suas capacidades com empresas locais de forma a dar respostas ao mais variado tipo de solicitações.

4.6. MITIGAÇÃO DO RISCO

Uma fase importante na análise de risco é a mitigação do próprio risco. Deste modo, foram identificadas as três formas mais usuais para a sua mitigação: “Transferência de

responsabilidade através de contratos”, “Estabelecimento de seguros que possam cobrir esse risco “ e “Estabelecimento de margens de risco”. Destas foi pedido aos inquiridos que classificassem qual a frequência de utilização das diferentes técnicas de mitigação.

Os resultados podem ser observados na Figura 4.22.

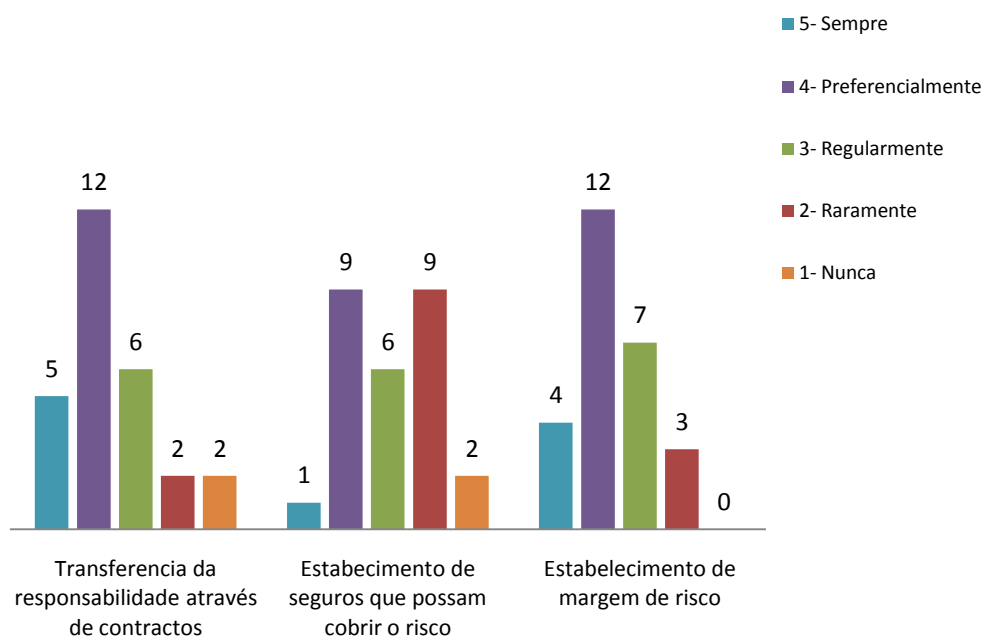


Figura 4.22 - Estratégias de mitigação de risco

A partir do gráfico é possível reconhecer que as três técnicas são amplamente utilizadas pelas empresas respondentes. Contudo, é possível reconhecer uma maior tendência no “Estabelecimento de margem de risco” e na “Transferência da responsabilidade através de contratos”, com um total de 23 empresas a reconhecerem utilizar estas técnicas de forma regular, preferencial e frequentemente. Já em relação ao “estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco”, a sua utilização é feita de uma forma mais moderada. 9 dos respondentes utilizam este método de uma forma preferencial e outros 9 inquiridos admitem fazê-lo raramente. É de realçar que uma única empresa admite utilizar sempre esta técnica como forma de lidar com o risco, enquanto outras 2 admitem nunca o utilizar.

A escolha de apenas uma destas formas de mitigação dos riscos existentes não deverá ser suficiente para minorar de uma forma significativa os factores de risco encontrados. Apenas uma combinação entre os modos de entrada e a utilização destas técnicas, na tentativa de salvaguardar a empresa no que diz respeito aos riscos, pode minorar efectivamente os riscos

encontrados. Os resultados apresentados parecem suportar esta ideia, já que não existe uma estratégia claramente preferencial de mitigação.

Transferência de responsabilidades através de contractos

A transferência de responsabilidades através de contratos permite deslocar responsabilidades na fase contratual, de forma a diluir a responsabilidade e fazer face aos riscos encontrados. A sua grande aplicação parece estar em linha com o estudo desenvolvido por Zhi (1995) e com Kartam e Kartam (2001), que indicam que a transferência de responsabilidades deve ser feita a nível contratual, onde se definirá se os factores de risco devem ser assumidos pelo dono de obra, pelo construtor ou se devem ser partilhados.

Margens de risco

Segundo Dikmen *et al.* (2007), é de extrema importância desenvolver uma correcta decisão de estimativa de margem de risco, pois é possível encontrar no seu estabelecimento uma forma para dar um valor de margem global com maior precisão. É imperativo ter um conhecimento profundo sobre os factores que podem afectar essa decisão.

Estabelecimento de seguros

É no estabelecimento de seguros que as empresas podem salvaguardar-se dos factores de risco que envolvem, principalmente, os factores económicos e legais de um país. Zhi (1995) acrescenta que quase todos os países da OECD têm esquemas de seguros de investimento.

4.6.1. Hipóteses de Estudo 10 – Riscos vs Mitigação

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre os riscos associados à Construção internacional e a forma de os mitigar.

- Nula: Não existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e a forma de os mitigar.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre os riscos associados à Construção internacional e a forma de os mitigar.

Foram analisadas as associações existentes, através das correlações de *Spearman* (Anexo 9). Da tabela apresentada em anexo, foram extraídos os seguintes resultados

- Quando consideradas as associações existentes com o factor de risco associado à situação económica do país, " Taxas de conversão de moeda (inconstância) ", é possível notar uma associação de moderada a moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com os factores relacionados com a forma de lidar com os riscos associados a experiências internacionais, "Transferência de responsabilidade através dos contratos" ($\rho = 0,694$; $p = 0,00006$) e "Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio) " ($\rho = 0,408$; $p = 0,034$).
- Quando consideradas as associações existentes com o factor de risco associado à situação económica do país "Inflação e força da macroeconomia do país", é possível notar uma associação de moderada a moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com o factor relacionado com a forma de lidar com os riscos associados a experiências internacionais, "Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio) " ($\rho = 0,624$; $p = 0,00005$).
- Quando consideradas as associações existentes com o factor de risco associado à situação económica do país, " Financiamento e investimento do estado português no país ", é possível notar uma associação de moderada, positiva e estatisticamente significativa com o factor relacionado com a forma de lidar com o risco associado a experiências internacionais, "Estabelecimento de margens de risco (*markup*) " ($\rho = 0,462$; $p = 0,017$).
- Quando consideradas as associações existentes com o factor de risco associado à situação económica do país, " Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)", é possível notar uma associação de moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com o factor relacionado com a forma de lidar com o risco associado a experiências internacionais, "Estabelecimento de margens de risco (*markup*) " ($\rho = 0,761$; $p = 0,0000006$).
- Quando consideradas as associações existentes com os factores de risco associado à situação económica do país, "Repatriamento de capitais" e "Repatriamento de lucros", e o factor relacionado com a forma de lidar com os riscos associados a experiências internacionais, "Estabelecimento de margens de risco (*markup*)", é possível notar uma

associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa ($\rho = 0,521$; $p = 0,006$) e ($\rho = 0,614$; $p = 0,001$).

- Quando consideradas as associações existentes com o factor de risco associado à envolvente social, "Crime e insegurança", é possível verificar uma associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com o factor relacionado com a forma de lidar com o risco associado a experiências internacionais, "Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio) " ($\rho = 0,544$; $p = 0,003$).
- Quando consideradas as associações existentes com os factores de risco associados aos recursos, " Acesso limitado a materiais " e " Acesso limitado a equipamento", é possível verificar uma associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa com a forma de lidar com o risco, "Transferência de responsabilidade através dos contractos ($\rho = 0,573$; $p = 0,002$).
- Quando consideradas as associações existentes com os factores de risco associados aos recursos, "Disponibilidade de mão-de-obra especializada " e "Mão-de-obra não especializada", é possível verificar uma associação moderada forte, positiva e estatisticamente significativa ($\rho = 0,667$; $p = 0,0001$), com a forma de lidar com o risco, "Transferência de responsabilidade através dos contractos".

Através da análise realizada utilizando o método de *Spearman*, foi possível estabelecer padrões entre os factores de risco e a forma de mitigação destes mesmos.

Situação política do país

Relativamente aos riscos relacionados com a situação política do país, não existe nenhuma relação forte que nos permita indicar uma forma de mitigação ou qualquer tipo de tendência. Estes factos podem indiciar que este é um risco que a empresa deverá assumir, e fazer um estudo pormenorizada das suas consequências.

Nível económico do país

Em relação a factores relacionados com a situação económica do país, o factor de risco associado às taxas de conversão da moeda, parece ter uma relação forte com a utilização tanto com a transferência de responsabilidade através de contractos, como com o estabelecimento de

seguros que possam cobrir o risco. Esta então parece ser a melhor forma de salvaguardar a empresas de uma inconstância da moeda local. Em relação ao factor de inflação e força macroeconómica do país, a sua importância parece ter uma relação com a forma de mitigar riscos que estabelece seguros, estes seguros permitem fixar preços para que se possa evitar um aumento exacerbado desses preços. O estabelecimento de margens de risco parece ser a técnica mais utilizada pelas empresas de forma a mitigar o risco associado aos factores relativos às restrições de transferência de lucros e ao repatriamento de capitais e de lucros. Desta forma, as margens de risco parecem salvaguardar as empresas em relação a estes factores de risco. Este resultado está em linha com Dikmen *et al.* (2007) que afirmam que as constructoras devem estabelecer a nível contractual, margens de risco de forma a lidar com os riscos associados à Construção e neste caso um ajuste correcto das margens permite que, mesmo que algum capital fique retido, seja possível retirar o planeado *à priori*, a nível contratual.

Envolvente social

Ao nível da envolvente social, o factor de risco associado ao crime e insegurança parece encontrar no estabelecimento de seguros que cobrem riscos uma forma de salvaguarda das ameaças aos profissionais de uma empresa.

No que diz respeito a riscos relativos a recursos, parece haver uma relação forte com a transferência de responsabilidades através de contratos. Esta forma de mitigação parece garantir assim que a dificuldade de acesso a recursos, como acesso limitado a materiais, equipamento e a indisponibilidade de mão-de-obra especializada e não especializada, possam ser previamente contabilizados através de contratos, passando a responsabilidade de obtenção destes recursos a outrem.

Apesar de não haver uma solução única para mitigar todos os riscos encontrados numa internacionalização, é possível concluir que cada caso poderá ter uma melhor forma de solucionar diferente, permitindo que uma combinação destas formas consiga abranger o máximo de riscos a que uma empresa pode estar exposta. Os resultados obtidos estão em linha com Zhi (1995). Para uma melhor leitura foi possível estabelecer um padrão entre os factores de riscos mais importantes e a forma de os mitigar, concretizado numa tabela (Quadro 4.8).

Quadro 4.8 - Riscos e formas de mitigação

	Transferência de responsabilidad e através de contractos	Instituição de seguros	Implementação de margens de risco
Possibilidade de guerras/motins		X	X
Instabilidade do governo		X	X
Repatriamento de capitais			X
Acesso limitado a materiais	X		
Falta de clareza dos contractos e documentos	X		
Repatriamento de lucros			X
Acesso limitado a equipamento	X		
Restrição à importação e exportação			X
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)			X
Restrição à contratação de trabalhadores e empregados		X	
Disponibilidade de subempreiteiros	X		
Dificuldade de aprovação de projectos e licenças			X
Crime e insegurança		X	
Taxas de conversão de moeda (inconstância)	X	X	
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	X		
Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente	X		
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	X		
Inflação e força da macroeconomia do país		X	
Gestão de recursos humanos			X

Para perceber, como a transferência de responsabilidade sobre os riscos identificados pelos inquiridos deve ser distribuída entre o dono de obra e a empresa construtora, foi elaborada o Quadro 4.9 baseada em estudos feitos por Zhi (1995) e Kartam e Kartam (2001).

Quadro 4.9 - Transferência de responsabilidade

	Dono de obra	Partilhada
Possibilidade de guerras/motins		X
Instabilidade do governo		X
Repatriamento de capitais		X
Acesso limitado a materiais	X	
Falta de clareza dos contractos e documentos	X	
Acesso limitado a equipamento	X	
Restrição à importação e exportação		X
Disponibilidade de subempreiteiros		X
Dificuldade de aprovação de projectos e licenças	X	
Taxas de conversão de moeda (inconstância)	X	
Disponibilidade de mão-de-obra especializada		X
Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente	X	
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada		X
Inflação e força da macroeconomia do país	X	

Do quadro 4.8 e 4.9 é possível perceber a complexidade negocial das operações internacionais, e como a capacidade negocial de uma empresa pode conseguir alocando os riscos, diminuir as responsabilidades da empresa no projecto. Desta forma a empresa poderá trabalhar com margens de risco menores, conseguindo assim competir com melhores preços em mercados competitivos. É da minimização das margens de risco que se maximizam as hipóteses de ganhar projectos a nível internacional (Kartam e Kartam 2001).

4.7. PERSPECTIVAS DE INVESTIMENTO DAS EMPRESAS

Foi pedido por fim aos inquiridos, que indicassem quais os mercados de países em desenvolvimento que consideram mais interessantes para um possível investimento da sua empresa. As perguntas, de resposta aberta, permitiram construir um gráfico de tendências de investimento das empresas portuguesas num futuro próximo (Figura 4.23).

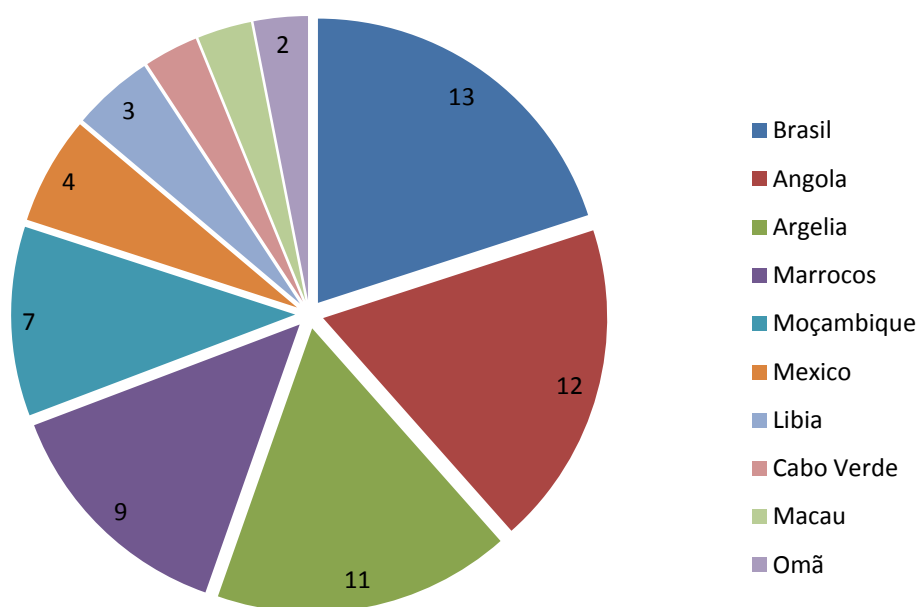


Figura 4.23 - Perspectivas de internacionalização

Das respostas a esta pergunta foram identificados 27 países considerados pelos inquiridos como potenciais países de investimento. O gráfico (Figura 4.23) representa países que foram nomeados mais de duas vezes. É possível então observar que o Brasil aparece como o país onde mais empresas pensam em investir num futuro próximo, com um total de 13 empresas. Angola, com 12 empresas, continua a ser um dos países com mais potencial de investimento, seguido da Argélia e Marrocos, com respectivamente 11 e 9 empresas. Moçambique aparece então com 7 empresas. Representando a América central aparece o México, com 4 das empresas a considerarem futuros investimentos. A Líbia com 3 empresas e Cabo Verde Macau e Omã, aparecem como possíveis locais de investimento das empresas do universo escolhido, contando cada uma com 2 empresas interessadas no seu potencial de investimento.

Um dos pontos importantes e em comum entre os países onde as empresas portuguesas parecem investir é a ligação histórica, cultural e linguística, que Portugal partilha com esses países. Esse parece ser o factor que facilita a integração, comunicação e a capacidade de ultrapassar as grandes barreiras da internacionalização.

Quando comparadas com as tendências mundiais (Hazelton 2009), as empresas portuguesas parecem acompanhar, em parte, aquelas das principais empresas de Construção. A aposta no Brasil acompanha a tendência de crescimento do mercado da América do sul. O mesmo se pode dizer do mercado Norte africano, apontado como uma das zonas com maior potencial de crescimento. No entanto, existem mercados pouco explorados pelas empresas portuguesas de Construção, como é exemplo o mercado do sudoeste asiático, que apresenta a maior taxa de crescimento para os próximos anos (Insight 2009). Tal pode ser justificado pela opção das empresas portuguesas em dar preferência a países onde podem impor a sua vantagem cultural. Países como a Índia, Malásia e Timor podem enquadrar-se precisamente neste plano, uma vez que a sua ligação histórica com Portugal poderá permitir facilidades de adaptação de equipas portuguesas a estes países.

4.7.1. Hipóteses de Estudo 11 – Internacionalização vs Perspectivas futuras

Foi então do interesse do autor perceber se existiria uma relação directa entre os países onde se encontram as empresas portuguesas e os países onde as empresas pensam investir.

- Nula: Não existe uma relação linear entre os países onde se encontram as empresas portuguesas e os países onde as empresas pensam investir.
- Alternativa: Existe uma relação linear entre os países onde se encontram as empresas portuguesas e os países onde se as empresas pensam investir.

Foram analisadas as associações existentes, através das correlações de Pearson (Anexo 10). Da tabela apresentada em anexo, extraímos os seguintes resultados:

- Através das correlações, verificou-se uma associação moderada forte, positiva e significativa entre a presença de empresas portuguesas nos PALOP e um potencial investimento em países do norte e centro de África ($r=0,542$; $p=0,004$).

- Através das correlações, verificou-se uma associação moderada, positiva e significativa entre a presença de empresas portuguesas em países da “América do sul/central” e um potencial investimento em países da “América do sul/central” ($r=0,433$; $p=0,027$).
- Através das correlações, verificou-se uma associação forte, positiva e significativa entre a presença de empresas portuguesas em países da “Ásia e Oceânia” e um potencial investimento em países da “Ásia e Oceânia” ($r=1,00$; $p=0,00$).

Através das associações do tipo de *Pearson*, é possível estabelecer fortes relações entre alguns dos países em análise, indicando que as empresas que se encontram em países de língua oficial portuguesa pretendem apostar em mercados do norte de África, não só por considerarem o seu potencial económico mas também, pela fácil adaptação de outras empresas portuguesas no país.

Quanto às empresas que se encontram na América do sul, estas pretendem não só reforçar a sua posição nestes países como pretendem entrar em novos países da zona geográfica correspondente. No que respeita às empresas que se encontram na zona da Ásia e Oceânia, estas mostram particular interesse em reforçar a sua actividade nessa área. Será interessante referir como nenhuma das empresas refere os países do leste europeu como países com potencial interesse de internacionalização e, sendo assim, não se pretende apostar nesses mercados, ficando-se apenas pela manutenção.

Para uma fácil interpretação dos resultados, foi elaborado um mapa das estratégias de mercado apresentadas pelas empresas (Figura 4.24). Correspondendo as setas a negro, ao potencial interesse de internacionalização das empresas portuguesas que estão nestes países.

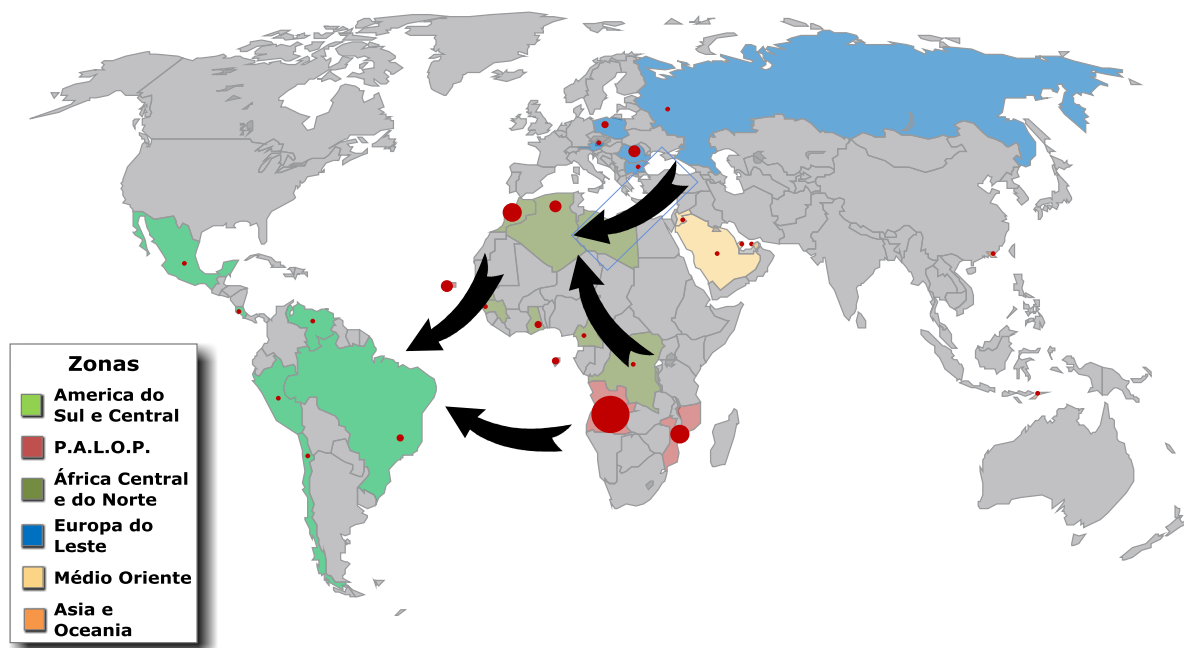


Figura 4.24 - Dispersão tendencial

Face ao interesse das empresas nos vários mercados, foi possível determinar o gráfico que demonstra a atitude das empresas nos próximos 5 anos (Figura 4.25).

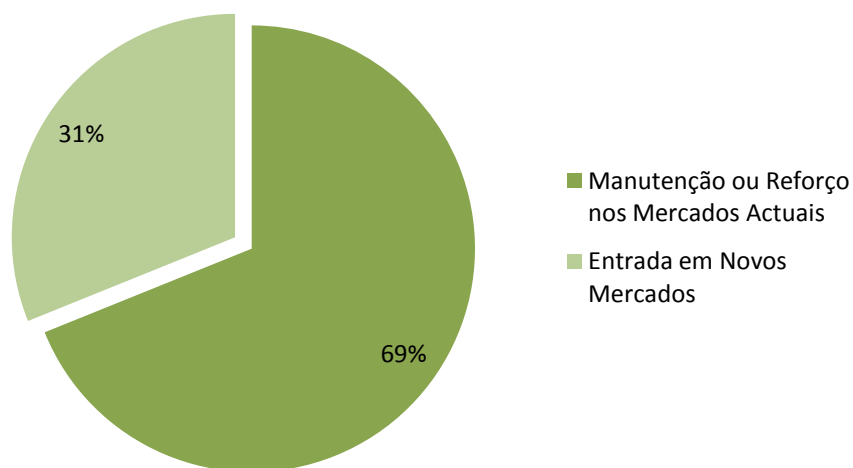


Figura 4.25 - Estratégia Futura no contexto internacional

No que diz respeito à estratégia delineada para os próximos anos, as empresas indicam um aumento de peso na actividade internacional. Face à actual conjuntura, cerca de 69% das

empresas pretendem manter ou reforçar as suas actividades nos países actuais, 31% pretendem entrar em novos mercados e, o abandono de mercados actuais não parece ser uma opção para o futuro das empresas em estudo. Este resultado parece estar em linha com o estudo efectuado pela Deloitte/ANEOP (2009).

5. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização tem como objectivo o estabelecimento de um procedimento simples, para uma internacionalização de sucesso. Este modelo de internacionalização foi baseado em modelos de internacionalização analisados na revisão bibliográfica (Cano e Cruz 2002, Dikmen e Birgonul 2006, Chapman e Ward 1997, Gunhan e Ardit 2005, Han *et al.* 2009, Lei *et al.* 2009, Tavares *et al.* 1998, Deloitte/ANEOP 2009), bem nos resultados obtidos desta dissertação. (Figura 5.1)

- Fases do processo

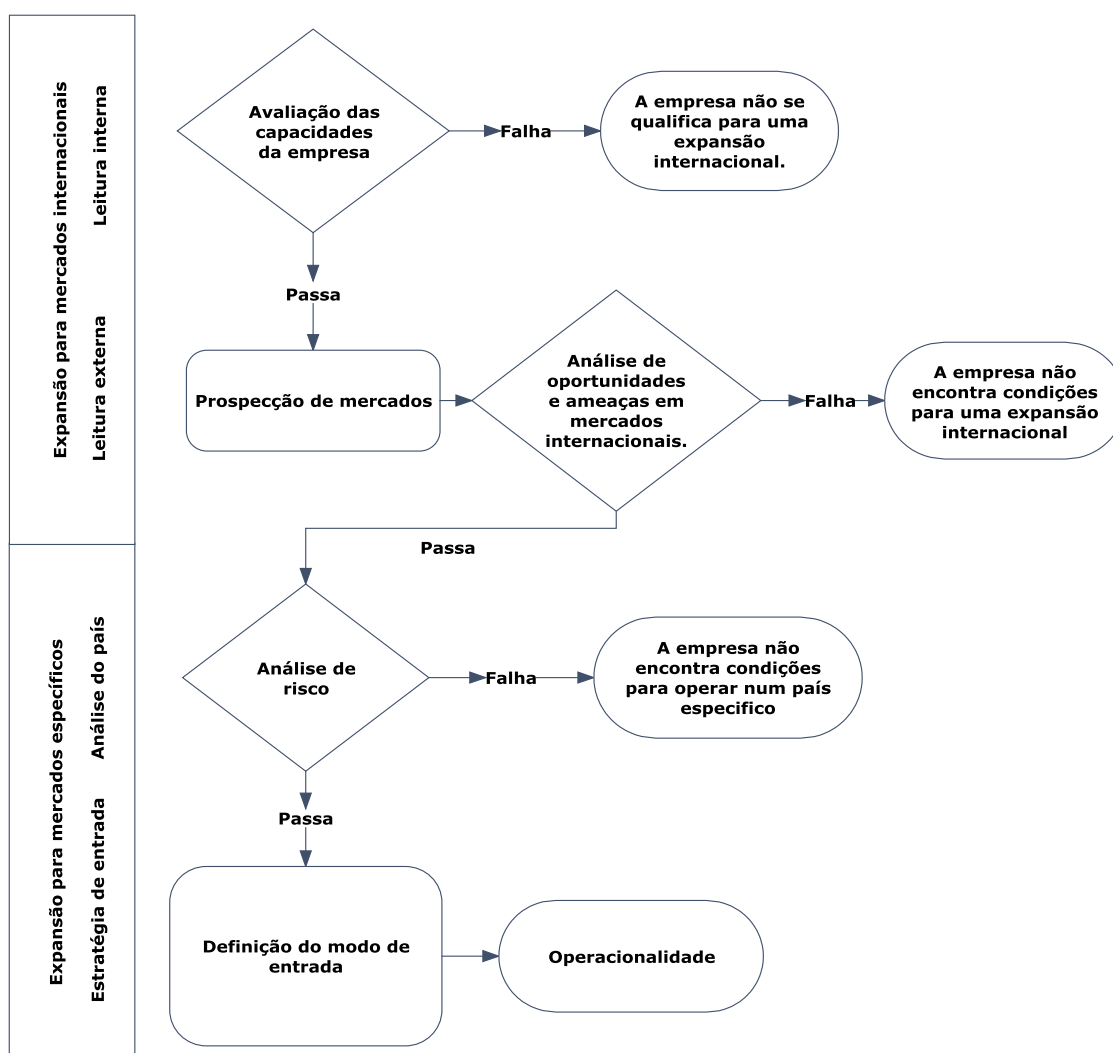
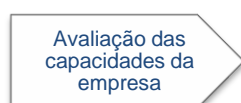


Figura 5.1 – Processo de internacionalização

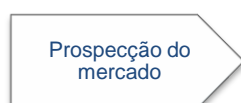
O processo de internacionalização deverá ser composto por 6 fases, entre as quais a empresa terá de passar analisando cada alinea, de forma a estabelecer uma estratégia de internacionalização eficaz.



De forma a estabelecer uma avaliação das capacidades da empresa, os seus profissionais devem fazer uma leitura das suas capacidades face a outras empresas rivais, mantendo actualizados os relatórios de experiências internacionais já realizadas (Track Record). As empresas devem focar as suas capacidades nos seguintes pontos de vista (ver pág. 55):

- Capacidade de gestão
- Capacidade técnica
- Capacidade financeira

Quando ciente das suas capacidades, a empresa deve criar um departamento que se dedique exclusivamente à sua internacionalização, de forma a concentrar os esforços necessários a uma eficiente gestão de projectos internacionais. Devem então nesta fase, ser definidos os objectivos a atingir pela empresa.



Nesta fase da internacionalização, a empresa deve realizar uma selecção criteriosa dos mercados, analisando o seu potencial de acordo com os objectivos da empresa. A análise inicial deve ser feita com base em:

- Potencial económico do país: partindo de índices económicos de crescimento OBR, OPIC e S&P.
- Vantagem cultural: a escolha de países em que existe esta vantagem permite minorar o impacto da diferença cultural, ligações históricas e linguísticas.

Países onde existe vantagem cultural (ver pág. 50):

- P.A.L.O.P.
- América Central
- Índia
- Brasil
- Países do Magreb
- Países do Sudoeste Asiático (Malásia, Timor e Macau)

Avaliação de oportunidades/ameaças

É nesta fase que as empresas deverão analisar a sua situação no mercado português, avaliando se o crescimento da empresa pode continuar a ser suportado no mercado nacional. Analisando os países escolhidos terá de ser feita uma recolha cuidada de todos os projectos, que satisfaçam os objectivos estabelecidos. Devem então ser avaliadas, com especial atenção, as seguintes condições (ver pág. 54):

- Condições de pagamento
- Capital de Investimento
- Tamanho e duração do projecto

Da mesma forma terá de ser avaliada a questão da concorrência no país (ver pág. 61).

Grandes Empresas \Rightarrow Presença de grandes empresas no país

Pequenas Empresas \Rightarrow Número de empresas em competição

Desta forma será possível avaliar o projecto e definir o tipo de internacionalização que se pretende, avaliando o mercado doméstico face ao tamanho da empresa:

- Incursão temporária (tempo do projecto)
- Ganhar posição no país de modo a conseguir projectos futuros

Após um estudo preliminar dos potenciais mercados, deverá ser feito um estudo aprofundado sobre o país, os projectos e seus intervenientes, de forma a medir a exequibilidade de uma futura internacionalização.

Através da articulação dos factores num diagrama em árvore é possível ter uma melhor percepção da classe de riscos associados à internacionalização. Seguindo uma lógica AHP, a avaliação dos factores deverá ser feita através de um criterioso estudo probabilístico, definindo o nível de impacto e o nível de probabilidade. Assim será possível identificar os factores cruciais numa internacionalização.

- Impacto: a empresa deverá basear-se na Figura 4.19 que espelha a percepção das pequenas, médias e grandes empresas sobre o impacto do risco numa internacionalização em países emergentes.
- Probabilidade: a empresa deverá, através de um estudo actualizado das condições do país, perceber a probabilidade de ocorrência de cada um dos factores.

Desta forma, será possível articular os factores de risco de modo a estabelecer uma prioridade para a aplicação de estratégias de entrada nos mercados, para além da mitigação do mesmo risco.

Uma análise de risco correcta só termina quando se encontra uma resposta ao risco encontrado. Como tal, é possível através da tabela de mitigação de risco (pág. 96) ter uma percepção do modo de como mitigar os riscos associados a países em desenvolvimento. Os riscos não considerados, nesta fase da análise, terão de ser assumidos pela empresa.

Uma vez realizada a avaliação dos mercados, torna-se necessário alinhar as especificações de cada um, com os objectivos e as condições da empresa e dos projectos, definindo-se um modelo de entrada e operacionalidade, nos mercados.

Síntese estratégica:

- Definição de metas a atingir
- Identificação de problemas estratégicos

- Identificação dos modos de entrada possíveis

Definição do modo de entrada baseado no risco (pág. 89).

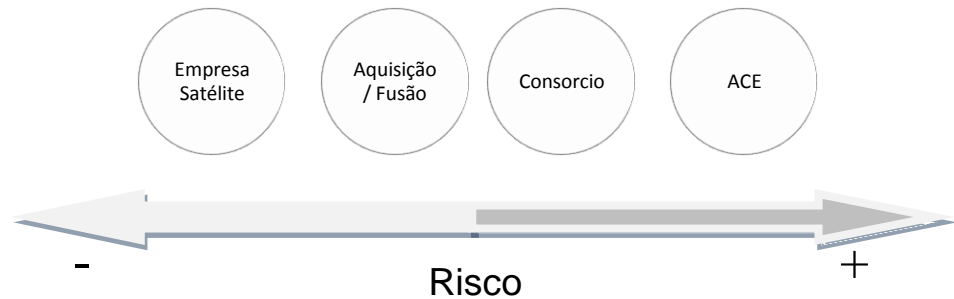
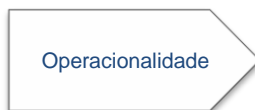


Figura 5.2 - Estratégias de entrada face ao risco



Para finalização do processo de internacionalização, a empresa deve garantir a operacionalidade da estratégia definida, elaborando um plano de implementação das iniciativas, previamente definidas, de forma a ter um maior controlo sobre o projecto. O plano deve ser baseado nos seguintes pontos:

- Planeamento para gestão do projecto
- Gestão de recursos humanos

Nesta fase, será necessária a percepção da disponibilidade dos profissionais da empresa a participar na internacionalização, e como tal, definir quais os modos de incentivo. A escolha dos profissionais deve depender dos seguintes factores:

- Capacidades de comunicação
- Capacidade de adaptação e flexibilidade
- Capacidades de liderança
- Capacidades técnicas
- Fácil relação interpessoal

Definimos assim os incentivos considerados como cruciais numa internacionalização (ver pág. 67):

- Aumento de vencimento em 20%
- Cobertura de Custos associados à habitação

Adaptação organizacional

- A empresa terá de criar um processo de formação na adaptação dos seus profissionais ao novo mercado.
- A empresa deverá, da mesma forma, reorganizar as suas capacidades de modo a continuar a sua actividade no mercado nacional.

6. CONCLUSÕES

O estudo desenvolvido permitiu perceber de uma forma clara todos os objectivos propostos inicialmente, tendo sido cruciais os resultados obtidos do universo escolhido e uma cuidada análise da literatura. O sucesso das empresas portuguesas em mercados emergentes é óbvio, continuando o contexto nacional a incentivar as empresas à internacionalização. Das empresas que participaram no desenvolvimento do estudo, será de sublinhar a larga experiência da maior parte dos seus representantes com um volume de negócios avultado. Pode indiciar-se um crescimento progressivo da percentagem de volume de negócios proveniente da internacionalização das empresas. Comparando com outros países da Europa, é possível afirmar que o seu volume médio se encontra ligeiramente acima da média europeia. Existe então uma larga dependência da maior parte das empresas do sector da Construção em mercados internacionais, sublinhando-se actualmente a crescente dependência de empresas mais pequenas, devido ao presente estado económico do país. Na maior parte das empresas do sector, o processo de internacionalização tem sido concretizado de forma reactiva e oportunista. Agora, sendo considerada a internacionalização essencial, esta terá de ser concretizada com base numa definição da estratégia e abordagem a novos mercados.

6.1. A ENVOLVÊNCIA DE EMPRESAS PORTUGUESAS EM MERCADOS INTERNACIONAIS.

A dependência de mercados internacionais tem fomentado nas empresas a sua distribuição geográfica, podendo então encontrar-se empresas portuguesas um pouco por todo o mundo, com presença efectiva e avultada em áreas geográficas como o Magreb Africano, o leste europeu e, em especial, nos países de língua oficial portuguesa (PALOP). É ainda possível encontrar empresas portuguesas em países do médio oriente, países Asiáticos, América do Sul e mesmo na Oceânia, o que mostra a capacidade de adaptação portuguesa às várias culturas encontradas. A nível de facturação, Angola, Moçambique e Marrocos são os países onde as empresas têm obtido facturação mais elevada. A internacionalização é indispensável ao crescimento do volume de negócios das empresas, que tende a depender cada vez mais de mercados internacionais.

Foi possível identificar um conjunto alargado de factores associados à cultura de adaptação, que permitem às empresas portuguesas ter vantagens sobre outras de países

desenvolvidos aquando da internacionalização em mercados emergentes. A vantagem cultural das empresas portuguesas é uma mais-valia e tem um especial peso nos países africanos onde a sua experiência é incomparável.

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

6.2. FACTORES CHAVE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Independentemente dos países em que as empresas se encontram, é considerado absolutamente crítico assegurar a robustez das operações no mercado interno, permitindo desta forma assumir um maior risco na expansão internacional sem comprometer de forma drástica a actividade da empresa. Apenas desta forma se poderá implementar uma estratégia de rotatividade de mercados, face à devolução das rentabilidades concretas obtidas em cada um dos países onde as empresas se encontram presentes.

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

- Capacidade técnica que permita a competência de execução de vários tipos de trabalhos, lidando com as limitações técnicas de recursos e limitações provocadas por regulamentos e normas encontradas.
- Capacidade de gestão que permita que o excesso de capacidade instalada a nível nacional possa ser redistribuída de forma equilibrada, evitando que a dispersão da empresa provoque uma diminuição da sua produtividade.
- Capacidade financeira que dê à empresa flexibilidade e segurança de investimento, necessária para lidar com as adversidades.

Relativamente às características dos projectos, foi possível identificar os factores que devem ser assegurados de forma a tornar viável uma internacionalização:

- Dimensão e duração: Apresentam-se como as características mais importantes a considerar, pela quantidade de recursos que pode mobilizar um projecto internacional.
- Condições de pagamento: Apresentadas pelo cliente, que podem pôr em causa a viabilização dos projectos. Uma boa relação entre o Governo Português e o governo local poderá garantir melhores condições de pagamento para as empresas. Deverão ser tidos em conta factores económicos relativos à inconstância da moeda e factores relativos à regulamentação local da Construção.
- Quantidade de capital investido pelas empresas: Dependendo do nível de incerteza associado a uma internacionalização, pode comprometer este investimento. Este factor deverá ser ponderado tendo em conta a instabilidade do governo e os factores associados ao repatriamento de capital e lucros.

O acautelamento das condições acima indicadas permite afirmar que, quanto mais cedo as empresas se lançarem na internacionalização e desenvolverem actividades nos mercados externos, mais cedo aí consolidarão a sua posição e as vantagens associadas já referidas.

Será então necessário que as empresas entendam o tipo de desafios que os mercados emergentes oferecem. Em relação às ameaças, é a competição que mais condiciona este tipo de decisão. Foi possível perceber que a quantidade de empresas em competição é vista pelas empresas mais pequenas, como a condição que mais influi na sua tomada de decisão. Quanto às empresas maiores, é a presença de grandes empresas que pesa mais no balanço entre oportunidades e ameaças.

Em relação aos factores que mais impulsionam as empresas a internacionalizarem-se pode concluir-se que a possibilidade de ganhar posição num país para aí se estabelecer, associada ao declínio do mercado nacional, , são os factores mais importantes. Estes factores mostram como, mesmo para empresas mais pequenas, o país não tem actualmente um volume de negócios suficiente para satisfazer as suas necessidades operacionais correntes.

6.3. A GESTÃO DO RISCO

A importância dada à análise de risco é justificada pela incerteza associada tanto a projectos internacionais, como ao estabelecimento de empresas em mercados emergentes. Na

identificação dos factores de riscos associados à internacionalização para estes mercados, foi possível encontrar as seguintes relações:

- Dependendo do tamanho e capacidade das empresas, existe uma diferente percepção do risco.
- Existe claramente uma preocupação mais acentuada por riscos associados ao grupo “Indústria” e aos factores do grupo “Nação/país”.
- Os factores de risco relativos à diferença cultural entre países são para as empresas portuguesas, factores pouco valorizados.

Da análise de risco, foi possível identificar os factores que podem levar a consequências mais graves para uma empresa de Construção que se internacionaliza num mercado emergente. Foi possível determinar uma hierarquia, que permite estabelecer uma ordem de prioridade de factores a mitigar. As empresas devem então lidar com os factores associados aos subgrupos adoptando a seguinte ordem de importância:

- *Nação/ país*: 1º- Situação política do país; 2º- Nível económico o país; 3º- Envolvente social.
- *Indústria da Construção*: 1º- Recursos; 2º- Regulamentação
- *Empresa/Projecto*: 1º- Trabalhadores/dono de obra; 2º- Gestão interna; 3º- Projecto.

6.4. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relativamente às estratégias de entrada de uma empresa em mercados emergentes, a utilização de parcerias é a estratégia que melhor se enquadra nas necessidades das empresas, de forma a lidar com as adversidades encontradas nestes mercados.

- As empresas procuram a parceria com outras empresas portuguesas como forma de diminuir a concorrência.

- Os consórcios e a criação de uma ACE entre as empresas e uma empresa local são as estratégias mais utilizadas, quando as empresas procuram a repartição de risco e a complementaridade de valências.

Relativamente às técnicas de mitigação de risco, os seguros, as margens de risco e a transferência de responsabilidade através de contractos são as técnicas mais utilizadas na abordagem de riscos em países emergentes. Foi possível estabelecer um padrão entre os factores de risco e estratégias utilizadas. Uma combinação destas pode, de facto, ter uma eficácia maior na mitigação do risco.

Foi possível concluir que, para riscos associados a mercados emergentes, a transferência de responsabilidade através de contractos, depende de uma grande capacidade de negociação por parte das empresas, e que as empresas devem procurar, sempre que possível, deslocar essa responsabilidade, totalmente ou em parte, para o dono de obra.

No que diz respeito à operacionalidade, foi possível entender a dificuldade em encontrar profissionais dispostos a internacionalizarem-se, tendo sido possível com este estudo definir os incentivos considerados essenciais a uma internacionalização:

- Aumento de vencimento de, no mínimo, 20%
- Financiamento dos custos associados à habitação

Como incentivo opcional, o aumento do vencimento em pelo menos 50% parece ser o que traduz resultados mais positivos no estímulo à internacionalização.

Da relação entre as conclusões obtidas nos pontos anteriores, foi possível propor um processo de internacionalização, que deverá servir às empresas como linha de pensamento no desígnio de internacionalização em países emergentes.

6.5. RECOMENDAÇÕES

As empresas portuguesas de Construção encontram-se numa situação crítica, tornando-se a internacionalização essencial para a sua sobrevivência. Como tal, será absolutamente necessário o fortalecimento das suas capacidades para fazer face aos novos desafios que esse passo acarreta.

As empresas deverão criar e fortalecer o seu departamento de internacionalização, de forma a conseguir elaborar uma análise eficaz dos vários mercados emergentes. Baseando-se na lógica descrita neste estudo e nos passos propostos para a progressão do processo de internacionalização, a empresa deverá conseguir evitar e mitigar alguns desses riscos associados.

A competitividade global é um dado adquirido, e as empresas portuguesas devem acompanhar as tendências internacionais, identificando mercados com potencial elevado e tirando partido do seu historial e experiencia internacionais reconhecidos. O conhecimento das empresas portuguesas relativamente aos mercados onde possuem mais experiencia é único, e deverá ser usado como uma mais-valia. À falta de meios para investimento nestes mercados, as parcerias com empresas de países desenvolvidos devem ser consideradas.

Uma correcta utilização do processo de internacionalização proposto deverá permitir às empresas uma eficaz gestão da internacionalização.

6.6. LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Podem identificar-se alguns factores que, de alguma forma, puderam limitar o estudo desenvolvido nesta dissertação, como:

- Apesar da percentagem de respostas ser elevada, o universo em estudo é pequeno, limitando assim a formulação de uma análise estatística mais complexa.
- Apesar da experiencia das empresas portuguesas se apresentar de uma forma global em países em desenvolvimento, esta parece ter uma maior relevância em mercados africanos, já que todas as empresas incluídas no universo apresentam actividade nestes mercados. Logo este factor poderá levar a resultados focados maioritariamente em mercados africanos.

6.7. TRABALHOS FUTUROS

O estudo permite estabelecer uma base para que no futuro, se possam realizar estudos mais pormenorizados sobre a internacionalização em países em desenvolvimento. Como tal será importante que se possam fazer análises de risco para cada país.

Relativamente à análise de risco, deverá ser desenvolvida uma base de dados que compile os factores mais importantes da internacionalização, de forma a criar uma base de dados global, cada vez mais completa.

Relativamente ao processo de internacionalização proposto, este deverá ser validado com a sua aplicação em casos de estudo, por forma a quantificar a suas limitações e potencialidades.

Os factores culturais e históricos portugueses, que influenciam a sua capacidade de adaptação, deverão ser estudados em maior profundidade com base nas internacionalizações de sucesso.

A Índia apresenta actualmente uma taxa de crescimento elevada. Em face das conclusões obtidas neste trabalho, e tendo em conta as afinidades culturais, históricas e até entre sectores da Construção com Portugal, este parece ser um destino favorável para a internacionalização das empresas portuguesas. A viabilidade de um tal passo deverá ser estudada.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, F. "Risk perception and Bayesian analysis of international construction contract risks: The case of payment delays in a developing economy." *International Journal of Project Management* 26 (2008): 138-148.

AKINTOYE, A.; MACLEOD, M. "Risk analysis and management in construction." *International Journal of Project Management* 15 (1997): 31-38.

BAGANHA, M. "The civil construction sector and public works in Portugal: 1990-2000." *International Migration Review* 34: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (2002): 1302-1306.

BOATENG, A.; GLAISTER, K. "Performance of international joint ventures: evidence for West Africa." *International Business Review* 11 (2002): 523-541.

BOZYK, P. "Globalization and International Policy." In *Globalization and the Transformation of Foreign Economic Policy*, by Pawel Bozyk. Ashgate, 2006.

BRITANNICA, *Enciclipædia Britannica Online*. <http://www.britannica.com/> , Consultado em Setembro 17, 2010.

BU-QAMMAZ, A.; DIKMEN, I.; BIRGONUL M. "Risk assessment of international construction projects using the analytic network process." *Canadian Journal of Civil Engineering* (Nat'l Research Council Canada-n R C Research Press) 36 (2009): 1170-1181.

CANO, A.; DE LA CRUZ M. "Integrated Methodology for Project Risk Management." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 128 (2002): 473-485.

CHAN, E.; TSE, R. "Cultural Considerations in International Construction Contracts." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 129 (2003): 375-381.

CHAPMAN, C.; WARD S. "Project Risk Management - Processes, Techniques and Insights (2nd Edition)." John Wiley & Sons, 1997.

COOPER, D.; CHAPMAN, C. "Risk analysis for large projects: models, methods, and cases". Wiley, 1987.

DELOITTE/ANEOP. "O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/10." Lisboa: Deloitte consultores, S.A., 2009.

DIKMEN, I.; BIRGONUL, M. "An analytic hierarchy process based model for risk and opportunity assessment of international construction projects." *Canadian Journal of Civil Engineering* 33 (2006): 58-68.

DIKMEN, I.; BIRGONUL M.; GUR A. "A case-based decision support tool for bid mark-up estimation of international construction projects." *Automation in Construction* 17 (2007): 30-44.

DREHER, A. "Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization." *Applied Economics* 38 10 (2008): 1091-1110.

EGEMEN, M.; MOHAMED, A. "Clients' needs, wants and expectations from contractors and approach to the concept of repetitive works in the Northern Cyprus construction market." *Building and environment* (Pergamon-elsevier science ltd) 41 (2006): 602-614.

ENR "The Top 400 Contractors." *Engineering News-Record*. 2008. <http://enr.construction.com/toplists/contractors/001-100.asp>. Consultado em 20 Setembro 2010.

FMI "World Economic Outlook." 2010 *International Monetary Fund*. Abril 2010. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/index.htm>. Consultado em 20 Setembro 2010

GUNHAN, S.; ARDITI, D. "Factors Affecting International Construction." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 131 (2005): 273-282.

GUNHAN, S.; ARDITI, D. "International Expansion Decision for Construction Companies." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 131 (2005): 928-937.

CHUA, D.; WANG, H.; TAN, W. "Impacts of Obstacles in East Asian Cross-Border Construction." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 129 (2003): 131-141.

HAN, S. "A risk-based entry decision model for international projects." *KSCE Journal of Civil Engineering* 5 (2001): 87-96.

HAN, S.; DIEKMANN J. "Approaches for Making Risk-Based Go/No-Go Decision for International Projects." *Journal of Construction Engineering and Management* (ASCE) 127 (2001): 300-308.

HAN, S; KIM, D.; JANG, H.; CHOI, S. "Strategies for contractors to sustain growth in the global construction market." *Habitat International* In Press 10 (2009): 1-10

HAN, S.; KIM, D.; JANG H. "A web-based integrated system for international project risk management." *Automation in Construction* 17 (2008): 342-356. (<http://rms.icak.or.kr/>)

HASTAK, M.; SHAKED, A. "ICRAM-1: Model for international construction risk assessment." *Journal of Management in Engineering* (ASCE) 16 (2000): 59-69.

HAZELTON, S. "Growing Infrastructure Demand: The Challenges and Possibilities That Lie Ahead." Construction Web Seminar, Scott Hazelton, HIS Global Insight 2009.

HILLSON, D.; HULETT, D. "Assessing Risk Probability : Alternative Approaches." Edited by PMI. 2004.

IDE "Instituto de desenvolvimento empresarial." *IDE*. 2010. <http://www.ideram.pt/> Consultado em 23 de Setembro 2010

INSIGHT "Importance of infrastructure construction in india", IHS GLOBAL 2009 www.ihs-globalinsight.com/construction . Consultado em Setembro de 2010

JAMIL, M.; KHAN, A. "Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects." *First International Conference on Construction em Developing Countries (ICCIDC-1)* 4-5, 2008, Karachi, Pakistan (2008).

JESUS, M. "*Portugal e Angola – Uma relação de futuro.*", Fórum de Reflexão Económica e Social, Lisboa: CIARI, 2009.

JORDÃO, B.; PEREIRA, S. "A análise multicritério na tomada de decisão – o método analítico hierárquico de t.l.saaty." *departamento de engenharia civil*, Instituto superior de Engenharia de Coimbra (2006).

KARTAM, N.; KARTAM, S. "Risk and its management in the Kuwaiti construction industry: a contractors' perspective." *International Journal of Project Management* 19 (2001): 325-335.

KIM, D.; HAN, S.; KIM H.; PARK H. "Structuring the prediction model of project performance for international construction projects: A comparative analysis." *Expert Systems with Applications* 36 (2009): 1961-1971.

KPMG "Global Construction Survey: Risk Taker, Profit Maker?" KPMG International, Julho 2005.

KRUGMAN, P. "Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade." *American Economic Review* 70 (1980): 950–959

LEI, L.; HONG-BING L.; NIE, N. "Fuzzy Set Based Analysis on Bidding Decision". IEEE, *Management and Service Science, 2009. MASS '09. International Conference on 2009 IEEE* Vol. 1.

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

MAHALINGAM, H.; TAYLOR, J. "Understanding and managing the effects of institutional differences in global projects." *International Journal of Project Management* (2004): 7–19

MARK, W.; COHEN, P.; GLEN, R. "Project Risk Identification and Management." *AACE International Transaction* INT.01 (2004): 1-5

MARTINS, T. "*O Marketing no Processo de Internacionalização das Empresas de Construção Civil Portuguesas – Levantamento e Análise*" Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa (2010)

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

NGOWI, A.; PIENAAR, A.; MBACHU, J. "The globalisation of the construction industry--a review." *Building and Environment* 40 (2005): 135-141.

NIETO-MOROTE, A.; RUZ-VILA, F. "A fuzzy approach to construction project risk assessment." *International Journal of Project Management* In Press 10 (2010)

NUNES, R. Desafios da Internacionalização - *Público500*. Nov 2002. <http://static.publico.clix.pt/docs/economia/500Empresas.pdf> Consultado em 23 de Setembro 2010

OZORHON, B.; ARDITI D.; DIKMEN I.; BIRGONUL, M. "Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures." *International Journal of Project Management* 25 (2007): 799-806.

PESTANA, M.; GAGEIRO J. "*Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS*". Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

PHENG, L.; LEONG, C. "Cross-cultural project management for international construction in China." *International Journal of Project Management* 18 (2000): 307-316.

PROVERBS, D.; HOLT, G.; OLOMOLAIYE, P. "A method for estimating labour requirements and costs for international construction projects at inception." *Building and Environment* 34 (1999): 43-48.

QUACK, S. *Marketing abroad: Competitive strategies and market niches for the Singapore construction industry*, Pacific Trade Press Pte Ltd., Singapore: 1991.

ROXO, J. "Risk Management in Civil Engineering: Today and Tomorrow. The challenge of working abroad." *International project management meeting*. Lisboa: IP2M 2010, (2010).

PAIS, J. "A globalização das empresas portuguesas." in *experiências de internacionalização*, by centroatlantico. centroatlantico, 2002.

SOUSA, M. "A utilização de consórcios na internacionalização de empresas de Construção.", in *Caso Mota Engil*, Mota Engil, 2008.

TAVARES, L.; FERREIRA, J.; COELHO, J. "On the optimal management of project risk." *European Journal of Operational Research* 107 (1998): 451-469.

TROMPENAARS, F.; WILLIAMS, P. "First class accommodation", *People Management*, Vol. 5 No.8, 30-6 1999

U.N. (United Nations) "IDH Least developed countries." *Ministerial Declaration of the Least Developed Countries* Third United Nations Conference on the Least Developed Countries. 2001. <http://www.un.org/special-rep/ohrlls/ldc/reports.htm>. Consultado em 20 setembro 2010.

WALKER, D.; JOHANNES, D. "Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong-designed for collaborative results?" *International Journal of Project Management* 21 (2003): 39-49.

WELLS, J. "Labour migration and international construction." *Habitat International* 20 (1996): 295-306.

WORLD HERITAGE CENTER, Unesco. "Convenção para a protecção do património mundial, cultural e natural português." *UNESCO*. <http://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf>, 2006. Consultado em 20 de Setembro 2010

LING, F.; HOI, L. "Risks faced by Singapore firms when undertaking construction projects in India." *International Journal of Project Management* 24 (2006): 261-270.

ZHI, H. "Risk management for overseas construction projects." *International Journal of Project Management* 13 (1995): 231-237.

ZOU, P.; ZHANG, G.; WANG, J. "Understanding the key risks in construction projects in China." *International Journal of Project Management* 25 (2007): 601-614.

ANEXOS

Anexo 1 - Inquérito

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

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

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

CONFIDENCIALIDADE

Toda a informação fornecida pelo respondente é estritamente confidencial.

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

A SUA COOPERAÇÃO É VITAL

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

O SEU CASO É VÁLIDO

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

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

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

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

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

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Neste questionário não há respostas certas ou erradas. Estamos interessados na sua experiência particular nesta empresa em particular.
2. Por favor seleccione para a opção que melhor represente a sua opinião ou situação específica.
3. Lembre-se que este questionário é referente à experiência da sua empresa na internacionalização em países em desenvolvimento.

SECÇÃO 1 - Características gerais da empresa

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

- Director Geral
- Director Comercial
- Director de Marketing
- Director da área Internacional

Outra. Qual?

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

1.3 – Qual a principal actividade da empresa?

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

Sim

Não

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

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

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

Mercado nacional %
Mercados Internacionais %

1.7 – Quais os mercados internacionais de países em desenvolvimento onde actua a sua empresa? (últimos 5 anos) Por favor indique os países ordenando-os por importância no total da facturação internacional sua empresa.

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

SECÇÃO 2 – Tomada de decisão de internacionalização em países em desenvolvimento

2.1 – Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional? (*utilize a seguinte escala de respostas para as seguintes questões*):

0-Não sabe/Não responde	1- Não é importante	2- Pouco Importante					
3- Nem pouco nem muito importante	4- Importante	5- Muito importante					
		0	1	2	3	4	5
<i>O tamanho do projecto</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>A duração do projecto</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>As condições de pagamento</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>O tipo de projecto (ex. edifícios, obras de arte)</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>O tipo de cliente (ex. estado, privado)</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nível de experiência da empresa em projectos do mesmo tipo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nível de experiência da empresa nesse país		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade financeira da empresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade técnica da empresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade de gestão da empresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A percentagem de trabalho subcontratado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A quantidade de capital de investimento		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distância geográfica entre países		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 – Em relação á experiência da sua empresa em mercados internacionais, qual a dificuldade de encontrar profissionais dispostos a passar temporadas fora de Portugal? (*utilize a seguinte escala de*

0-Não sabe/Não responde	1- Extrema dificuldade	2- Muito Difícil					
3- Difícil	4-Pouco difícil	5- Sem dificuldade					
		0	1	2	3	4	5
Engenheiros seniores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engenheiros juniores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directores gerais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 – Os profissionais da sua empresa que se deslocam a mercados internacionais são compensados como forma de incentivo? (Indique com a opção mais importante):

Sim

Não

Se respondeu Sim, que tipo de incentivo é normalmente aplicado aos seus profissionais? (utilize a

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

seguinte escala de respostas para as seguintes questões):

	0	1	2	3	4	5
Aumento de vencimento até 20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento de vencimento até 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casa paga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custos de vida associados á deslocação da família (ex. educação, casa e saúde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complemento de Seguro de saúde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?						

2.4 – Qual destas ameaças considera ter maior influência na sua decisão de deslocação internacional? (Indique com a opção mais importante):

Número de empresas em competição

Presença de empresas de grande dimensão e reputação (rivalidade)

3- Nem pouco nem muito importante

4- Importante

5- Muito Importante

2.5 – Que níveis de importância têm estas oportunidades para a sua empresa, que influam na sua decisão de iniciar uma experiência internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas para as seguintes questões):

	0	1	2	3	4	5
Ganhar experiência e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de ganhar posição no país para conseguir outros projectos no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessidade imediata de ganhar projectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mercado doméstico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6 – De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? (Utilize a seguinte escala de respostas para as seguintes questões):

0-Não sabe/Não responde	1- Nunca	2- Raramente				
3- Regularmente	4- Preferencialmente	5- Sempre				
	0	1	2	3	4	5
Contratando profissionais exteriores (consultoria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É feita pelo departamento da sua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de contactos no país de deslocação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não existe um estudo pormenorizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO 3 – Análise de risco em países em desenvolvimento

Utilize a seguinte escala de respostas para as seguintes questões:

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

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

Nação/ região	0	1	2	3	4	5
Situação política dos país						
Possibilidade de guerras/motins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instabilidade do governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação com o governo português	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível Económico do país						
Taxas de conversão de moeda (inconstância)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflação e força da macroeconomia do país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiamento e investimento do estado português no país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repatriamento de capitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repatriamento de lucros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvente social						
Diferenças culturais e religiosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barreira linguística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepção de níveis corrupção do país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crime e insegurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utilize a seguinte escala de respostas para as seguintes questões:

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

3.2 – A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?

Indústria da Construção	0	1	2	3	4	5
Regulamentação						
Sistemas legais incompatíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade de aprovação de projectos e licenças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrição à importação e exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrição à contratação de trabalhadores e empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferentes normas e regulamentos de Construção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos						
Acesso limitado a materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso limitado a equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de subempreiteiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>(Utilize a seguinte escala de respostas)</i>	0	1	2	3	4	5
Trabalhadores/dono de obra						
Falta de clareza das especificações e objectivos por parte do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de clareza dos contractos e documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projecto						
Falta de detalhes do projecto de arquitectura e especialidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de compatibilização com as técnicas de Construção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestão Interna (dispersão da empresa)						
Distribuição de lucros dentro da estrutura da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diminuição de produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO 4 – Factores de sucesso para incursões internacionais em países em desenvolvimento

4.1 – Qual a estratégia utilizada pela sua empresa para entrar num mercado internacional?

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

<i>(Utilize a escala de respostas)</i>	0	1	2	3	4	5
Estabelecimento de uma “ACE” com empresas locais (equity joint ventures)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquirir empresas locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de consórcios com empresas locais (non-equity joint ventures)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação de empresas satélite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de parcerias entre empresas internacionais de países desenvolvidos (ex. Europa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 – Quais as razões que o levam a estabelecer parcerias com outras empresas?

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

<i>(Utilize a escala de respostas)</i>	0	1	2	3	4	5
Redução da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repartição de risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementaridade de valências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 – Qual a estratégia mais utilizada pela sua empresa para lidar com o risco associado a experiências internacionais?

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

<i>(Utilize a escala de respostas)</i>	0	1	2	3	4	5
Transferência de responsabilidade através dos contractos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de margens de risco (<i>markup</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 – Relativamente à performance da empresa em mercados internacionais de países em desenvolvimento, indique o seu grau de satisfação perante os objectivos estabelecidos nos últimos 3 anos:

0-Não sabe/Não responde	1- Insatisfeito	2- Pouco satisfeito
3- Satisfeito	4- Muito Satisfeito	5- Satisfação total

<i>(Utilize a escala de respostas)</i>	0	1	2	3	4	5
Conseguir a satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manter os clientes actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrair novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construir uma imagem positiva da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atingir a quota de mercado desejada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quais?						

4.5 – Quais os mercados internacionais que considera mais interessantes, para um possível investimento da sua empresa?

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

Anexo 2 - Correlações de Pearson

		Há quanto tempo trabalha na indústria da Construção civil?	Quantos anos de experiência tem a sua empresa em mercados internacionais?	Indique uma estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, nos mercados internacionais	Volume de negócios
Há quanto tempo trabalha na indústria da Construção civil?	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	28			
Quantos anos de experiência tem a sua empresa em mercados internacionais?	Pearson Correlation	-,094	1		
	Sig. (2-tailed)	,634			
	N	28	28		
estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, nos mercados internacionais	Pearson Correlation	-,017	,451*	1	
	Sig. (2-tailed)	,933	,016		
	N	28	28	28	
Volume de negócios	Pearson Correlation	-,024	,401*	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,903	,035	,000	
	N	28	28	28	28

Anexo 3 – Relação entre as características mais importantes para que uma empresa se disponibilize a entrar num novo mercado

		O Tamanho do Projecto	A Duração do Projecto	As condições de Pagamentos	O Tipo de projecto	O Tipo de cliente	A percentagem de trabalho subcontratado
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:O Tamanho do Projecto</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	1,000					
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.					
	<i>N</i>	28					
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:A Duração do Projecto</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	,305	1,000				
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,114	.				
	<i>N</i>	28	28				
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:As condições de Pagamentos</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	,163	,101	1,000			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,407	,609	.			
	<i>N</i>	28	28	28			
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	,552**	,051	,464*	1,000		

<i>aventurar num mercado internacional?:O Tipo de projecto</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,002	,797	,013	.		
	<i>N</i>	28	28	28	28		
<hr/>							
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:O Tipo de cliente</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	,267	-,157	,531**	,690**	1,000	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,170	,426	,004	,000	.	
	<i>N</i>	28	28	28	28	28	
<hr/>							
<i>Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:A percentagem de trabalho subcontratado</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	,462*	,330	,318	,309	,278	1,000
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,013	,086	,100	,109	,152	.
	<i>N</i>	28	28	28	28	28	28
<hr/>							

Anexo 4 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Oportunidades

		A capacidade de gestão da empresa	A existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto	O mercado domestico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa
	Correlation Coefficient	1,000		
Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional? :A capacidade de gestão da empresa	Sig. (2-tailed)	.		
	N	28		
	Correlation Coefficient	,456*	1,000	
Que níveis de importância têm estas oportunidades para a sua empresa, que influam na sua decisão de iniciar uma experiencia internacional? : A existência de apoio de parceiros nacionais interessados no mesmo projecto	Sig. (2-tailed)	,017	.	
	N	27	27	
	Correlation Coefficient	,541**	-,108	1,000
Que níveis de importância têm estas oportunidades para a sua empresa, que influam na sua decisão de iniciar uma experiencia internacional?: O mercado domestico é demasiado pequeno para o tamanho da empresa	Sig. (2-tailed)	,004	,607	.
	N	26	25	26

Anexo 5 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Formas de análise de um país

		A capacidade técnica da empresa	Contratando Profissionais exteriores	É feita pelo departamento da sua empresa	Através de contactos no país de deslocação	Não existe um estudo pormenoriza do
Que características gerais são importantes para que a sua empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional?:A capacidade técnica da empresa	Correlation Coefficient	1,000				
	Sig. (2- tailed)	.				
	N	28				
De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? :Contratando Profissionais exteriores	Correlation Coefficient	,427*	1,000			
	Sig. (2- tailed)	,023	.			
	N	28	28			
De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? :É feita pelo departamento da sua empresa	Correlation Coefficient	-,055	-,061	1,000		
	Sig. (2- tailed)	,780	,758	.		
	N	28	28	28		
De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? :Através de contactos no país de deslocação	Correlation Coefficient	,090	,429*	-,007	1,000	
	Sig. (2- tailed)	,648	,023	,973	.	
	N	28	28	28	28	

	N	28	28	28	28	
De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? :Não existe um estudo pormenorizado	Correlation Coefficient	,173	-,343	,104	-,367	1,000
	Sig. (2-tailed)	,388	,080	,605	,060	.
	N	27	27	27	27	27

Anexo 6 - Características gerais importantes para que uma empresa se disponibilize a aventurar num mercado internacional vs Factores de risco

		A Duração do Projecto	As condições de Pagamento	A capacidade técnica da empresa	A capacidade de gestão da empresa	A quantidade de capital investido
	Correlation Coefficient	,297	,269	,679**	,236	,486**
Quantifique o impacto dos seguintes factores segundo a sua importância relativa: Situação política dos países: Instabilidade do governo	Sig. (2-tailed)	,125	,167	,000	,228	,009
	N	28	28	28	28	28
	Correlation Coefficient	-,219	,631**	,038	,217	,083
Quantifique o impacto dos seguintes factores segundo a sua importância relativa: Situação política dos países: Relação com o governo português	Sig. (2-tailed)	,264	,000	,848	,267	,673
	N	28	28	28	28	28
	Correlation Coefficient	,246	,450*	,176	,404*	,136
Quantifique o impacto dos seguintes factores segundo a sua importância relativa: Nível Económico do país: Taxas de conversão de moeda (inconstância)	Sig. (2-tailed)	,207	,016	,370	,033	,491
	N	28	28	28	28	28
Quantifique o impacto dos seguintes factores segundo a sua importância relativa: Nível Económico do país: Repatriamento de lucros	Correlation Coefficient	-,064	,243	,571**	,653**	,409*
	Sig. (2-	,746	,212	,001	,000	,031

	tailed)					
	N	28	28	28	28	28
<hr/>						
	Correlation Coefficient	,307	,581**	,250	,275	,382*
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?:Regulamentação: Restrição à importação e exportação	Sig. (2-tailed)	,112	,001	,199	,157	,045
	N	28	28	28	28	28
<hr/>						
	Correlation Coefficient	-,103	,605**	,004	,427*	,066
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?:Regulamentação: Restrição à contratação de trabalhadores e empregados	Sig. (2-tailed)	,602	,001	,984	,023	,737
	N	28	28	28	28	28
<hr/>						
	Correlation Coefficient	-,042	,358	,404*	,305	,401*
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?:Regulamentação: Diferentes normas e regulamentos de Construção	Sig. (2-tailed)	,831	,061	,033	,115	,035
	N	28	28	28	28	28
<hr/>						
	Correlation Coefficient	,646**	,395*	,469*	,083	,449*
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?: Recursos: Acesso limitado a materiais	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,012	,674	,016
	N	28	28	28	28	28
<hr/>						

	Correlation Coefficient	,646**	,401*	,474*	,090	,450*
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?: Recursos: Acesso limitado a equipamento	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,011	,650	,016
	N	28	28	28	28	28
	Correlation Coefficient	,601**	,403*	,036	-,135	,112
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?: Recursos: Disponibilidade de mão-de-obra especializada	Sig. (2-tailed)	,001	,033	,856	,495	,570
	N	28	28	28	28	28
	Correlation Coefficient	,499**	-,060	,058	-,312	,187
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?: Recursos: Disponibilidade de subempreiteiros	Sig. (2-tailed)	,007	,762	,770	,106	,341
	N	28	28	28	28	28
	Correlation Coefficient	,271	,577**	,377*	,302	,473*
A nível de importância quais os principais factores de risco que pode incorrer aquando de uma internacionalização?: Gestão Interna (dispersão da empresa): Diminuição de produtividade	Sig. (2-tailed)	,163	,001	,048	,118	,011
	N	28	28	28	28	28

Anexo 7 - Estratégia utilizada pela empresa para entrar num mercado internacional vs Factor de risco

		Situação política do país: Possibilidade e de guerras/motins	Situação política do país: Relação com o governo português	Nível Económico do país: Inflação e força da macroeconomia do país	Envolvente social: Diferenças culturais e religiosas	Envolvente social: Barreira linguística	Envolvente social: Crime e insegurança
Estabelecimento de uma "ACE" com empresas locais (equity joint ventures)	Correlation Coefficient	,423*	,390*	,412*	,503**	,483**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,025	,040	,029	,006	,009	,001
	N	28	28	28	28	28	28
Estabelecimento de consórcios com empresas locais (non-equity joint ventures)	Correlation Coefficient	,314	,177	,476*	,560**	,533**	,478*
	Sig. (2-tailed)	,103	,366	,010	,002	,003	,010
	N	28	28	28	28	28	28
Criação de empresas satélite	Correlation Coefficient	-,175	-,540**	-,190	-,356	-,255	-,344
	Sig. (2-tailed)	,372	,003	,332	,063	,191	,073
	N	28	28	28	28	28	28

Anexo 8 - Razões que levam as empresas a estabelecer parcerias com outras empresas vs Estratégia utilizada pela empresa para entrar num mercado internacional

		Estabelecimento de uma "ACE" com empresas locais	Estabelecimento de consórcios com empresas locais	Estabelecimento de parcerias entre empresas portuguesas	Estabelecimento de parcerias entre empresas internacionais de países desenvolvidos
	Correlation Coefficient	,149	,125	,473*	,207
Redução de concorrência	Sig. (2-tailed)	,488	,562	,019	,331
	N	24	24	24	24
	Correlation Coefficient	,394*	,050	,124	,353
Repartição de risco	Sig. (2-tailed)	,047	,808	,545	,077
	N	26	26	26	26
	Correlation Coefficient	,466*	,304	,073	,014
Complementaridade de valências	Sig. (2-tailed)	,017	,131	,724	,948
	N	26	26	26	26

Anexo 9 - Factores de risco vs Estratégia mais utilizada pela sua empresa para lidar com o risco associado a experiencias internacionais

		Transferência de responsabilidade através dos contractos	Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio)	Estabelecimento de margens de risco (markup)
	Correlation Coefficient	1,000	,094	,137
Transferência de responsabilidade através dos contractos	Sig. (2-tailed)	.	,643	,503
	N	27	27	26
	Correlation Coefficient	,094	1,000	-,032
Estabelecimento de seguros que possam cobrir o risco (ex. seguros de cambio)	Sig. (2-tailed)	,643	.	,875
	N	27	27	26
	Correlation Coefficient	,137	-,032	1,000
Estabelecimento de margens de risco (markup)	Sig. (2-tailed)	,503	,875	.
	N	26	26	26
	Correlation Coefficient	,694**	,408*	,178
Taxas de conversão de moeda (inconstância)	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,384
	N	27	27	26

	Correlation Coefficient	,384*	,624**	-,003
Nível Económico do país:				
Inflação e força da macroeconomia do país	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,987
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	-,187	,225	,462*
Nível Económico do país:				
Financiamento e investimento do estado português no país	Sig. (2-tailed)	,351	,260	,017
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	-,023	,267	,761**
Nível Económico do país:				
Restrições da transferência de lucros (taxas e impostos)	Sig. (2-tailed)	,911	,179	,000
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	,048	,064	,521**
Nível Económico do país:				
Repatriamento de capitais	Sig. (2-tailed)	,814	,752	,006
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	-,151	,199	,614**
Nível Económico do país:				
Repatriamento de lucros	Sig. (2-tailed)	,451	,321	,001
	N	27	27	26
<hr/>				
Envolvente social: Crime	Correlation Coefficient	,341	,544**	-,156

e insegurança	Sig. (2-tailed)	,082	,003	,447
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	,574**	,103	,109
Recursos: Acesso limitado a materiais	Sig. (2-tailed)	,002	,610	,597
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	,572**	,105	,107
Recursos: Acesso limitado a equipamento	Sig. (2-tailed)	,002	,601	,604
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	,570**	,313	,080
Recursos: Disponibilidade de mão-de-obra especializada	Sig. (2-tailed)	,002	,112	,697
	N	27	27	26
<hr/>				
	Correlation Coefficient	,667**	,269	-,083
Recursos: Disponibilidade de mão-de-obra não especializada	Sig. (2-tailed)	,000	,175	,686
	N	27	27	26
<hr/>				

Anexo 10 - Presença de empresas portuguesas vs Países de potencial investimento

		África norte e central	PALOP	Médio Oriente	América Sul/Central	Europa do Leste	Ásia e Oceânia
Norte de África	Pearson Correlation	,272	,123	,309	-,037	.	-,234
	Sig. (2-tailed)	,178	,549	,124	,858	.	,251
	N	26	26	26	26	26	26
PALOP	Pearson Correlation	,542**	-,286	,130	,209	.	,072
	Sig. (2-tailed)	,004	,157	,525	,305	.	,726
	N	26	26	26	26	26	26
Médio Oriente	Pearson Correlation	,241	,038	,246	,038	.	-,072
	Sig. (2-tailed)	,236	,854	,225	,854	.	,726
	N	26	26	26	26	26	26
América Sul/Central	Pearson Correlation	,167	-,318	,088	,433*	.	-,110
	Sig. (2-tailed)	,414	,114	,669	,027	.	,594

	N	26	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,065	-,443*	-,066	,037	.	-,171
Europa do Leste	Sig. (2-tailed)	,753	,023	,750	,858	.	,403
	N	26	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	-,300	,158	-,072	-,253	.	1,000**
Ásia e Oceânia	Sig. (2-tailed)	,136	,440	,726	,212	.	,000
	N	26	26	26	26	26	26