



XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO PORTUGUESAS NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

VAZ, João Carlos de Carvalho (1); SOEIRO, Alfredo Augusto Vieira (2); MUTTI, Cristine do Nascimento (3)

(1) UFSC, +55 (48) 37215182, e-mail: joaovaz03@gmail.com (2) FEUP, e-mail: soeiro.alfredo@gmail.com, (3) UFSC, e-mail: cristine.mutti@ufsc.br

RESUMO

O setor da construção em Portugal viveu períodos de grande expansão desde a adesão do país à União Europeia, em 1986, até ao final da década de 90. A entrada no séc. XXI coincidiu com a entrada num período de recessão da indústria de construção Portuguesa, essencialmente devido às quebras na procura interna de habitação e obras públicas. Com a atual saturação do mercado nacional e perante o fenómeno crescente de globalização, muitas empresas do setor têm orientado as suas estratégias para a internacionalização e diversificação das suas atividades. O principal objetivo do presente estudo, realizado através de intercâmbio entre universidades Brasileira e Portuguesa, passou por identificar os fatores que influenciam a competitividade de empresas de construção Portuguesas nos mercados nacional e internacional. O estudo englobou seis empresas de construção portuguesas com investimentos em mercados internacionais. Os dados foram coletados através de questionários, entrevistas e análise documental. Foi aplicado o modelo Dupla-estrela para a competitividade da indústria da construção no mercado internacional. Estabeleceram-se indicadores para avaliação dos fatores influentes na operação internacional de empresas portuguesas, os quais foram enquadrados e analisados segundo em cada um dos determinantes do modelo Dupla-estrela: fatores básicos; estratégia, estrutura e concorrência empresarial; indústrias relacionadas, condições de procura; governo. A análise do modelo identificou vários fatores favoráveis em cada um dos determinantes como infraestrutura de transporte e ensino, telecomunicações, tecnologia, diversificação, coesão da cadeia produtiva, alianças estratégicas entre outras. Entretanto, outros importantes fatores foram identificados, estes desfavoráveis à competitividade das construtoras portuguesas, dificultando a sua atuação no mercado nacional e internacional, como moeda, produtividade e economia nacional.

Palavras-chave: construção; competitividade; internacionalização.

ABSTRACT

The construction sector in Portugal lived booms since the country joined the European Union in 1986, until the end of the 90s. The beginning of the XXI century coincided with the start of a recession of the Portuguese construction industry, primarily due to decreases in domestic demand for housing and public works. With the current saturation of the domestic market and to the growing phenomenon of globalization, many companies in the industry have oriented their strategies for internationalization and diversification of its activities. The study was conducted through an exchange between Brazilian and Portuguese universities. The main purpose was to identify the factors influencing the competitiveness of the Portuguese construction industry in the domestic and international markets. The study comprised six Portuguese contractors with investments in international markets. Data were collected through questionnaires, interviews and document analysis. The Linked Star-shape model for competitiveness in the international market was applied. Indicators for the evaluation of the influential factors in the international operation of Portuguese companies were defined. These have been classified and analyzed according to each of the determinants of the model: factor conditions; strategy, business structure and rivalry; related industries, demand conditions; government. The analysis identified several favorable factors in each of the determinants (such as transport infrastructure and education, telecommunications,

technology, diversification, cohesion of the production chain, strategic alliances among others. However, other important factors were identified which are unfavorable to the competitiveness of Portuguese contractors (such as currency, productivity and national economy) hindering their performance in the national and international markets.

Keywords: *construction; competitiveness; internationalization.*

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as indústrias e empresas de uma nação passaram a competir em economias abertas, aumentando os níveis de concorrência no mercado nacional, mas permitindo também a exportação dos seus produtos ou serviços. Neste contexto, o conceito de competitividade torna-se indispensável para o sucesso de empresas. A aquisição de vantagens competitivas no ambiente nacional abre boas perspectivas para exportar os produtos de uma indústria ou internacionalizar as atividades (PORTER, 1990). No entanto, a internacionalização é um processo bastante complexo, onde é necessário avaliar diversos fatores (MUTTI, 2004; OFORI, 2003; MAWHINEY; 2001; BOM; CROSTHWAITE 2000).

Com a atual saturação do mercado de construção português, muitas empresas do setor têm orientado as suas estratégias para a internacionalização e diversificação das suas atividades, medidas essenciais para que possam continuar a aumentar os seus volumes de produção globais. Este foi realizado através de intercâmbio entre universidades Brasileira e Portuguesa. Os indicadores propostos através deste estudo de caso tiveram como base a análise da situação macroeconômica de Portugal, do setor da Indústria da Construção portuguesa e o estudo de 6 empresas de construção com atividade em mercados internacionais. Os dados foram coletados através de questionários, entrevistas e análise documental. Os dados obtidos foram analisados segundo o modelo Dupla-estrela (MUTTI, 2004).

2 COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO

A definição de competitividade não é consensual. Porter (1990) definiu competitividade em nível nacional como a produtividade com que os recursos de uma nação são empregados. Henricsson et al. (2004) definiram competitividade de uma empresa como a habilidade de satisfazer as demandas das empresas, clientes e sociedade respectivamente e simultaneamente. Nenhuma definição ou teoria é totalmente aceita. A escolha da mais adequada permitirá que o resultado mais preciso seja obtido (Mutti, 2004).

O ambiente de negócios internacionais é mais heterogêneo, hostil e complexo que o doméstico (Mawhinney, 2001; Ofori, 2003). Para um negócio de construção internacional ser competitivo, são necessários fortes financiamentos, e habilidades técnicas e gerenciais (Lee et al, 2011) e vários riscos estão envolvidos (Ofori, 2003; Mutti, 2004; Lee et al, 2011; Zhang, 2011), entre eles fatores culturais e geográficos, legais, fiscais, econômicos, financeiros, produtivos e outros (MUTTI, 2004). Apesar destes, a operação internacional pode ser benéfica para a economia de um país, já que gera benefícios para toda a cadeia produtiva (Mawhinney, 2001; MUTTI, 2004). Ainda segundo Mutti (2004) as empresas veem a internacionalização como um meio de sobrevivência, expansão e diversificação de riscos, uma vez que os ciclos econômicos nos diversos países de atuação podem ser diferentes. A presença em múltiplos mercados permite minimizar a influência dos ciclos econômicos.

Teorias para explicar competitividade internacional têm sido desenvolvidas e testadas (como por exemplo o Diamante de Porter (1990), o paradigma Eclético de Dunning (1985; 1993); o Duplo-diamante de Rugman e D’Cruz’s (1993), a Dupla-estrela de Mutti (2004) e o Hexágono de competitividade da indústria da construção de Flanagan et al (2005).

O modelo Dupla-estrela de Mutti (2004), aplicado neste estudo foi elaborado a partir de estudos de casos com 10 entre as grandes empresas de construção brasileiras. Nele, 5 determinantes de competitividade no Brasil (contendo fatores) formam uma ‘estrela’, em que os elementos nas ‘pontas’ influenciam uns aos outros (estrela do Brasil). O mesmo acontece com os determinantes do país de atuação, (estrela do país de atuação). As duas ‘estrelas’ influenciam-se mutuamente. Também influenciando as duas estrelas, existem dois determinantes: “cultura”, e “eventos fora do controle”. Os determinantes principais são: fatores básicos; indústrias relacionadas; demanda; estrutura, estratégia da empresa e rivalidade; governo. Para uma empresa ser competitiva no mercado internacional, uma série de fatores favoráveis precisa existir, tanto nos determinantes do Brasil, quanto nos do país de atuação. Todos os determinantes influenciam-se uns aos outros dentro de cada estrela, e uma estrela exerce influência sobre a outra. Os determinantes ‘governo’ das duas estrelas influenciam os determinantes nas suas ‘estrelas’, e, além disto, a interação entre os dois governos exerce um papel fundamental na competitividade. O significado de cada determinante principal das ‘estrelas’ é segue os do diamante (PORTER, 1990; MUTTI, 2004). O modelo Dupla-estrela poderá ser visualizado juntamente com os resultados, já em sua aplicação para a operação internacional de empresas portuguesas (figura 01).

3 MÉTODO

Foram estudadas 6 empresas de construção portuguesas com investimentos internacionais. As informações foram obtidas através de um questionário adaptado de Mutti (2004) e através da análise dos relatórios anuais e página eletrônica das respectivas empresas. Foram ainda efetuadas entrevistas a duas das empresas participantes. Foram também analisados dados secundários sobre a situação macroeconômica de Portugal e do setor de construção português. Os dados estatísticos foram obtidos por meio de várias fontes, como Eurostat, Worldbank, Banco de Portugal e Instituto Nacional de Estatística para vários anos.

Para este estudo foram selecionados como fatores os aspectos que poderiam influenciar positiva ou negativamente a capacidade competitiva das empresas. Tais aspectos, denominados como fatores de 2ª ordem, foram agrupados por temas, sendo estes temas os fatores de 1ª ordem, que por sua vez foram enquadrados e analisados segundo os vários determinantes da Estrela de Portugal. Na avaliação dos fatores de 2ª ordem foi utilizada a simbologia baseada em Mutti (2004), indicando se a influência do fator na competitividade das empresas é favorável (☺), desfavorável (☹) ou neutra (☺). Cada fator de 1ª ordem foi avaliado de acordo com a quantidade e avaliação dos seus fatores de 2ª ordem. A quantidade de fatores de 2ª ordem enquadrados em cada um dos fatores de 1ª ordem foi variável, de acordo com as informações obtidas ao longo deste estudo. A influência dos fatores de 1ª ordem foi classificada pela seguinte simbologia: se o fator influencia negativamente a capacidade competitiva das empresas o número 1 aparece entre parênteses (1) logo após o fator. Assim, seguem os demais: o fator é negativo, mas apresenta alguns aspectos positivos (2); O fator é neutro para a capacidade competitiva das empresas (3); O fator é positivo, mas apresenta alguns aspectos negativos (4); O fator influencia positivamente a capacidade competitiva das empresas (5).

4 RESULTADOS

4.1 A ICC portuguesa

Após a entrada de Portugal na União Europeia, em 1986, o setor da construção registou durante cerca de 15 anos uma atividade estável e em crescimento, favorecida pelos grandes investimentos imobiliários e pelos fundos comunitários que proporcionaram grandes investimentos públicos em infraestruturas para o país. No entanto, a tendência para a diminuição dos investimentos imobiliários verificada nos últimos anos, principalmente no segmento residencial, assim como a diminuição e indefinição dos investimentos públicos, inverteram o ciclo de crescimento do setor, registando-se a partir de 2001 sucessivas quebras de produção nacional. Em 2008, o *output* da construção foi cerca de 25% mais baixo e o emprego na construção 20% mais baixo do que no início da década. Atualmente vive-se um clima de instabilidade dos mercados financeiros, cambiais e de matérias-primas, em resultado da crise de liquidez e da desconfiança que se instalou na economia global, com grande impacto na economia Portuguesa. O atual cenário de crise tem afetado todos os setores, com especial destaque para a indústria da construção (NATIONAL REPORTS, 2008).

4.2 Empresas analisadas

O quadro 1 mostra dados gerais das empresas em estudo.

4.3 Determinantes de Portugal

Os fatores analisados são apresentados a seguir, por determinante, seguidos da avaliação de seu status como apresentado na seção 3: fator de primeira ordem (número): fatores de segunda ordem (status: favorável (☺), desfavorável (☹), neutro (☺)).

a) Fatores básicos: referem-se a fatores de produção, tais como mão-de-obra qualificada, infraestrutura, recursos naturais e domínio de conhecimento. Para este determinante resultaram: **Moeda (2):** com a adesão de Portugal ao Euro, deixou de ser possível desvalorizar a moeda para garantir a competitividade da economia nacional, tanto no mercado interno como na exportação (☹); estabilização monetária e redução das taxas de juro (☺). **Infraestrutura de transporte (5):** rede de autoestradas extensa e desenvolvida; sistema de metropolitano em Lisboa e Porto; boa rede de transporte ferroviário (☺); sistema de metropolitano em Lisboa e Porto (☺); boa rede de transporte ferroviário (☺); previsão para a construção da linha de alta velocidade e do novo aeroporto de Lisboa (☺). **Infraestrutura de ensino (5):** programa de renovação do parque escolar em andamento (☺). **Telecomunicações (5):** início da exploração da fibra óptica (☺); em 2007 o número de aparelhos de comunicação móvel ultrapassou a população total (☺). **Energia (2):** elevada dependência de energia exportada prejudica as contas nacionais e os níveis de poluição no país (☹); taxa de energia proveniente de fontes não renováveis elevada (☹); investimentos em energias renováveis (☺). **Tecnologia (5):** o investimento estrangeiro em Portugal permite a transferência de novas tecnologias e conhecimentos para o país (☺); boa taxa de licenciados em matemática, ciências e engenharia (☺); aplicação de diversas Tecnologias de Informação e Comunicação na construção (☺); investimentos tecnológicos nos equipamentos de produção (☺). **Inovação (2):** níveis de investimento muito baixos em pesquisa e desenvolvimento (☹); participação conjunta de empresas e universidades em projetos de pesquisa (☺); baixo nível de implementação de processos inovadores (☹). **Competências (3):** gastos em ensino público por aluno inferiores à média da UE 27 (☹); elevada taxa de graduados (☺); sistema de ensino secundário prejudicado pelo

facilitismo (☹); aposta em programas de formação profissional em todas as empresas mas com aproveitamento razoável (☹); percentagem de licenciados nas empresas semelhante à percentagem de quadros médios e superiores (☺). **Produtividade (2):** PIB per capita correspondente a aproximadamente metade da média europeia (☹); Rácio de produtividade nacional de 71, sendo que a UE 27 representa um rácio de 100 (☹); diferença muito elevada entre a produtividade das várias empresas (☹); prazo das obras geralmente semelhante ao planeado (☺); custo das obras geralmente superiores ao planeado (☹). **Motivação dos profissionais (3):** taxa de desemprego elevada (☹); distribuição de prémio de produtividade (☺); realização de atividades de cultura, lazer e saúde (☺); permanência média dos colaboradores nas empresas analisadas de aproximadamente 10 anos o que sugere alguma rotatividade (☹). **Know-how (4):** todas as empresas analisadas eram especializadas em pelo menos uma atividade, diferenciando-se ou competindo de igual para igual com as restantes empresas do país (☺). **Dimensão das empresas (1):** baixo nível de economias de escala: a dimensão das maiores empresas portuguesas é pequena comparando com empresas de outros países mais desenvolvidos (☹). **Subempreitadas (5):** imposição das empresas para que os subempreiteiros sigam os mesmos procedimentos de qualidade e as mesmas medidas de prevenção em matérias ambientais e de segurança (☺); boas relações de parcerias entre as empresas e os subempreiteiros (☺).

b) Indústrias relacionadas: refere-se à existência de fornecedores e indústrias de apoio ao sector da construção, que sejam competitivas. Para este determinante, resultaram: **Diversificação (5):** a diversificação das empresas para indústrias relacionadas à construção potencia sinergias entre as várias atividades (☺); participação em várias empresas associadas, de atuação em atividades relacionadas à construção, como Imobiliária e Materiais de Construção (☺). **Coesão da cadeia produtiva (5):** todas as empresas desenvolvem relações de parceria com os membros da cadeia produtiva, especialmente com projectistas e fornecedores de materiais (☺). **Fornecedores (5):** estabelecimento de parcerias entre empresas e seus fornecedores de modo a obter descontos e flexibilização nos pagamentos (☺); parcerias com fornecedores nacionais e estrangeiros de modo a adquirir materiais e equipamentos inovadores (☺).

c) Condições da procura: refere-se ao tamanho e força da procura dos produtos e serviços resultantes da indústria da construção no mercado nacional. Para este determinante resultaram: **Economia nacional (1):** desaceleração do crescimento da economia portuguesa, com estagnação em 2008 (☹); clima de instabilidade e desconfiança instalado no país reduziu os investimentos privados (☹). **Sector da construção (2):** quebras sucessivas de produção no sector da construção desde o ano de 2002 (☹); perda de importância do sector no total da produção nacional e da geração de emprego (☹); apesar das quebras de produção no país, várias empresas têm conseguido manter ou aumentar os volumes de negócios e número de colaboradores (☺). **Segmento Residencial (2):** segmento de maior peso no total do Output da construção nacional, mas com quebras de produção desde 2002 (☹); crescimento das obras de reabilitação, mas ainda com um peso muito baixo comparando com a média europeia (☹). **Segmento não-residencial (5):** inesperada recuperação deste segmento em 2007 (☺); dinâmica do segmento em edifícios destinados ao comércio, educação, saúde, escritórios e indústria (☺); planos para continuar a investir na renovação do parque escolar (☺). **Segmento Eng. Civil (4):** quebras de produção verificadas nos últimos anos (☹); boa adaptação das empresas aos novos tipos de contrato em Parcerias Público-Privadas (☺); previsão de aumento de produção nos próximos anos com os investimentos no novo aeroporto de Lisboa e no trem de alta velocidade (☺). **Sub-empreitadas (5):** grande recurso às sub-

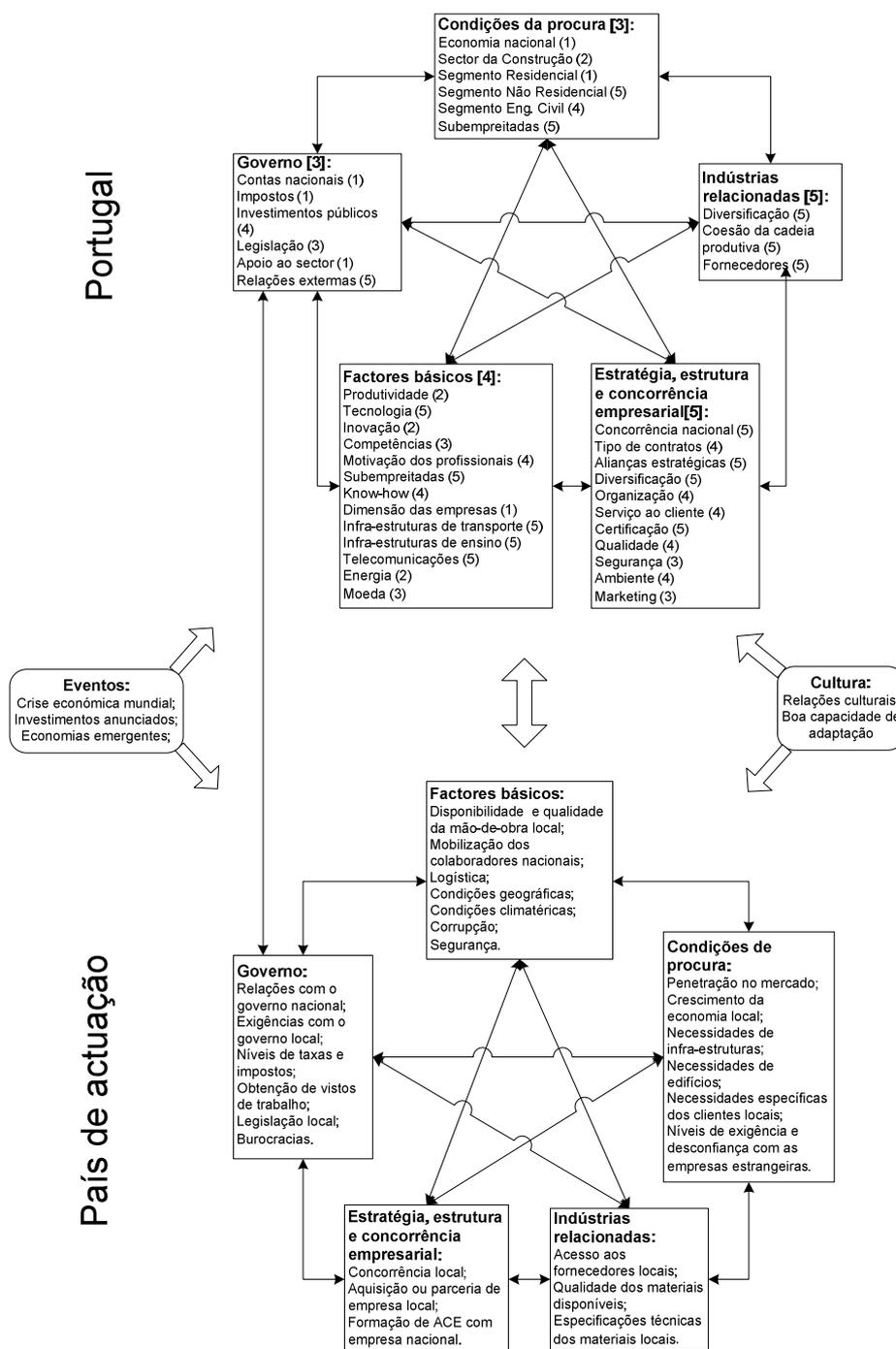
empreitadas, o que tem contribuído para que as empresas possam manter ou aumentar o volume de negócios anual (☺). A grande disponibilidade de micro, pequenas ou médias empresas é favorável ao recurso de sub-empreitadas em grandes empreendimentos.

Quadro 1- Dados das empresas em estudo

Quadro resumo de apresentação das empresas						
Empresa	A	B	C	D	E	F
Tempo no mercado	51 anos	25 anos	8 anos	60 anos	43 anos	75 anos
Volume de negócios em 2008 (M. €)	200 M. €	93 M. €	13,5 M. € (2007)	109 M. €	50 M. €	445 M. €
Nº médio de colaboradores em 2008	740	490	43 (2007)	470	-	790
ACE, sucursais ou empresas associadas	8 sucursais; 25 empresas associadas	1 ACE; 40 empresas associadas	1 ACE; 2 empresas associadas	2 sucursais; 11 empresas associadas	2 sucursais; 8 empresas associadas	5 sucursais; 30 empresas associadas
Tipo de obras	Edifícios; Vias de comunicação; Obras hidráulicas; Obras geotécnicas	Edifícios; Vias de comunicação; Obras hidráulicas; Infra-estrutura de telecomunicações e energia eólica	Edifícios	Edifícios; Vias de comunicação; Obras hidráulicas; Infra-estruturas de energia eólica	Edifícios; Vias de comunicação; Obras geotécnicas; Obras hidráulicas	Edifícios; Vias de comunicação; Obras hidráulicas; Geotécnicas; Infra-estruturas de electricidade e telecomunicações e aeroportuárias
Países de atuação	Alemanha; Angola; Bélgica; Cazaquistão; Espanha; Gibraltar; Marrocos; Rússia	Angola; Brasil; Eslováquia; Espanha; Hungria; Líbia; Polónia; Romênia	Brasil	Angola; Irlanda; Roménia	Angola; Marrocos	Alemanha; Angola; Argélia; Áustria; Cabo Verde; Espanha; Moçambique; Romênia

Fonte: Estudo.

Figura 1 - Dupla-estrela (MUTTI, 2004) adaptada para Portugal



Fonte: Estudo.

d) Estratégia, estrutura e concorrência empresarial: refere-se às condições que estabelecem como as empresas são criadas, organizadas e geridas, assim como a natureza de competição no mercado. Para este determinante resultaram: **Concorrência nacional (5):** com a adesão de Portugal à UE, Portugal passou a concorrer numa economia aberta, aumentando fortemente os níveis de concorrência empresarial e, desse modo, estimulando a inovação do país (☺); a saturação do mercado da construção nacional reduziu as oportunidades para a totalidade das empresas, mas ao mesmo tempo

estimula a inovação de algumas empresas, de modo a diferenciarem-se das restantes (☹); as empresas têm conhecimento do número e da capacidade dos seus concorrentes diretos (☺). **Tipo de contratos (4):** os contratos em Parcerias Público Privadas foram bem assimilados pelas empresas portuguesas e constituem uma boa solução para a falta de capacidade financeira do governo (☺). **Alianças estratégicas (5):** relações de parceria entre empresas, adquirindo novos conhecimentos, aproveitando as melhores práticas de cada, e saindo ambas beneficiadas com o processo (☺); aquisições ou fusões entre empresas de modo a concentrar a oferta, ganhando economias de escala (☺); criação de ACE's (Agrupamento Complementar de Empresas) para partilhar o risco e ganhar economias de escala (☺). **Diversificação (5):** várias empresas apostaram na diversificação das suas actividades, em áreas como Telecomunicações, Serviços ou Energias Renováveis, com o objectivo de criar sinergias, diversificar riscos e aumentar o volume de negócios global (☺). **Organização (4):** formação de empresas autónomas a partir de actividades internas da empresa principal, com o principal objectivo de potenciar o crescimento e a inovação (☺). **Serviços ao cliente (4):** as empresas conhecem as necessidades dos seus clientes (☺); Existência de departamento de manutenção e assistência pós venda em metade das empresas analisadas (☺). **Certificação (5):** as empresas têm vindo a adotar sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança e sua respectiva certificação por auditorias externas (☺); marcação CE na fabricação de materiais de construção (☺). **Qualidade (4):** empresas procuram medir a qualidade dos seus produtos e serviços em função da satisfação do cliente (☺); existência de sistemas de controlo do desempenho das empresas e de cada empreendimento, obtendo informações úteis para a aplicação de melhorias ou medidas correctivas (☺); certificação do sistema ISO 9001 em todas as empresas analisadas (☺). **Segurança (3):** elevada taxa de acidentes de trabalho no sector da construção (☹); diversas medidas preventivas adotadas pelas empresas, como formação em segurança, simulacros de acidentes e investimento em equipamentos de protecção individual e colectiva (☺); a maioria das empresas analisadas já implementou o sistema de gestão OHSAS 14001 (☺); todas as empresas afirmam cumprir as normas legislativas em matérias de segurança (☺); das empresas analisadas, apenas a de maior dimensão mencionou ter departamento de segurança, composto por técnicos especializados (☺). **Ambiente (4):** nem todas as empresas analisadas estão certificadas pelo sistema ISO 14001 (☹); diversas medidas preventivas adoptadas pelas empresas, como formação em segurança, simulacros de acidentes e investimento em equipamentos de protecção individual e colectiva (☺); aposta em construções relacionadas com o ambiente, como ETA's, ETAR's ou aterros (☺); aplicação de políticas de sustentabilidade do negócio, como a redução de consumos e emissões poluentes, aproveitamento de resíduos de construção e demolição, baixos custos de utilização do produto final ou eficiência energética dos edifícios (☺); várias das empresas estudadas apostam no segmento das Energias Renováveis, nomeadamente na construção de aproveitamentos hidráulicos, parques eólicos e instalação de painéis fotovoltaicos (☺). **Marketing (3):** as empresas não possuem departamento de marketing, ou o número de pessoas dedicadas à atividade é reduzido, adjudicando por vezes este tipo de serviços a entidades externas (☹).

e) **Governo:** tem o papel de regular a implementação de legislação, lançar investimentos públicos necessários ao desenvolvimento do país e estabelecer relações externas que facilite a entrada das empresas portuguesas em mercados estrangeiros. Para este determinante resultaram: **Contas nacionais (1):** dívida pública superior a 65% do PIB de 2008 (☹); Balanço externo do país com saldo negativo elevado, o que leva à redução capacidade do governo para financiar novos investimentos públicos (☹). **Impostos (1):** aumento das taxas de impostos de modo a controlar as despesas públicas

(☹). **Investimentos públicos (4):** vultoso plano de investimentos em infra-estruturas de transporte e energia (☺); indefinição no avanço de alguns projetos devido a conflitos políticos (☹). **Legislação (3):** legislação aplicada à construção muito complexa e de difícil interpretação (☹); legislação padronizada para toda a União Européia (☺). **Apoio ao setor (1):** fraco apoio do governo no processo de internacionalização das empresas de construção portuguesas (☹). **Relações externas (4):** boas relações do governo português com o Brasil e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (☺).

f) Eventos: acontecimentos fora do controle das empresas e, por vezes, também fora do controle do governo, como descobertas tecnológicas, guerras ou grandes alterações da procura do mercado. Os fatores apurados e sua avaliação (status) foram: atual crise económica mundial (☹); grandes projetos de investimentos anunciados para os próximos anos no mercado Português, como o novo aeroporto de Lisboa, linha de alta velocidade, barragens e continuação da renovação do parque escolar (☺); forte potencial de crescimento nos mercados de Angola e Europa de Leste, onde já estão presentes muitas empresas Portuguesas (☺); com a actual estabilidade macroeconómica no Brasil, é de prever um forte crescimento no sector da construção, nomeadamente nos segmentos de habitação e de infra-estruturas de transporte (☺). A crise económica mundial afectou negativamente quase todas as economias e indústrias mundiais, em que a indústria da construção portuguesa não foi exceção.

g) Cultura: cultura do povo português e relações linguísticas e culturais com outros países. Os fatores apurados e sua avaliação (status) foram: relações linguísticas e culturais com as antigas colônias do país, como Brasil, Angola, Moçambique e Cabo Verde (☺); boa capacidade de adaptação do povo português a novos países (☺).

4.4 Determinantes do país de operação

A lista seguinte apresenta os fatores que devem ser analisados em cada um dos cinco determinantes do mercado estrangeiro. Como a investigação foi feita para países genéricos, o *status* não foi avaliado, pois será diferente de país para país. Seria importante avaliar cada um deles para cada país de atuação. Os resultados confirmam os de Mutti (2004).

(a) Fatores básicos: disponibilidade e qualidade da mão-de-obra local; mobilização dos colaboradores nacionais; logística; condições geográficas; condições climáticas; corrupção; segurança; **(b) Indústrias relacionadas:** acesso aos fornecedores locais; qualidade dos materiais disponíveis; especificações dos materiais locais; **(c) Condições da procura:** penetração no mercado; crescimento da economia local; necessidades de infra-estruturas e edifícios; necessidades específicas dos clientes locais; níveis de exigência e desconfiança com as empresas estrangeiras; **(d) Estratégia, estrutura e concorrência empresarial:** concorrência local; aquisição ou parceria com empresa local; formação de ACE com empresa nacional; **(e) Governo:** exigências do governo local; níveis de taxas e impostos; obtenção de vistos de trabalho; legislação local; burocracias; relações com o governo nacional.

Pela análise da Estrela nacional pode-se concluir que existem diversos fatores favoráveis na indústria da construção portuguesa, incluindo nos determinantes “Governo” e Condições de Procura”. Entre eles estão infra-estrutura de transporte e ensino, telecomunicações, tecnologia, diversificação, coesão da cadeia produtiva, alianças estratégicas entre outras. Entretanto, outros importantes fatores foram identificados, estes desfavoráveis à competitividade das construtoras portuguesas, dificultando a sua atuação no mercado nacional e internacional, como moeda,

produtividade e economia nacional. Pode-se verificar que a maioria dos fatores confirmam os do estudo de Mutti (2004).

5 CONCLUSÕES

O processo de internacionalização das empresas portuguesas surgiu com a necessidade de superar as limitações do mercado doméstico, expandir os negócios de margens superiores e atenuar os ciclos econômicos. O mercado de construção português é relativamente pequeno em comparação com países mais desenvolvidos da União Europeia, pelo que a internacionalização poderá permitir às empresas de construção portuguesas adquirirem uma maior dimensão. Existe uma tendência para o investimento inicial das empresas Portuguesas em países com afinidades culturais fortes com o país, com destaque para os países africanos de língua oficial portuguesa, e em países que aderiram recentemente à União Europeia e preparam programas de investimentos com a chegada dos fundos comunitários. O modelo Dupla-estrela mostrou-se adequado para a análise da operação intrnacional das empresas Portuguesas.

REFERÊNCIAS

- BON, R.; CROSTHWAITE, D. **The future of international construction**. Thomas Telford Ltd. January 1, 2000.
- DUNNING, J. H. Internationalizing Porter's Diamond. **Discussion papers in international investment and business studies**, series B, V166, 1993.
- FLANAGAN, R.; JEWELL, C.; ERICSSON, S.; HENRICSSON, P. **Measuring construction competitiveness in selected countries. Final report**. University of Reading, 2005.
- HENRICSSON, J. P. E.; ERICSSON, S.; FLANAGAN, R.; JEWELL, C. A. (2004) **Rethinking competitiveness for the construction industry**. In: Khosrowshahi, F (Ed.), 20th ARCOM Conference, Vol. 1, 335-42, 1 to 3 September, Heriot-Watt university, Edimburgh, 2004.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_Princindic. Acesso: 06/07/2009
- LEE, S.H., JEON, R.K., KIM, J.H., KIM, J.J. (2011). Strategies for Developing Countries to Expand Their Shares in the Global Construction Market: Phase-Based SWOT and AAA Analyses of Korea. **Journal of Construction Engineering and Management**, (6), 460-470.
- MAWHINNEY, M. **International construction**., Blackwell Science, Oxford, 2001.
- MUTTI, C. N. **The drivers of Brazilian Contractors' competitiveness in the international market**. PhD Thesis. School of Construction Management and Engineering. University of Reading, Reading, UK, 2004.
- NATIONAL REPORTS, **Restructuring in the construction sector**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2008.
- OFORI, G. Frameworks for analysing international construction. **Construction Management and Economics**, 21, 379-391, 2003.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. London, Mcmillan, 1990.
- RUGMAN, A. M. and D'CRUZ, R. The 'double diamond model' of international competitiveness: the Canadian experience. **Management International Review**, Special Issue 2, 17-39, 1993.
- ZHANG, X. Social risks for international players in the construction market: a China study. **Habitat International**, 35 (514-519), 2011.