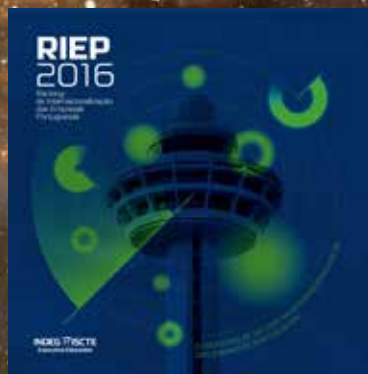


**RIEP**  
2017

RANKING DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS

**A GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO**





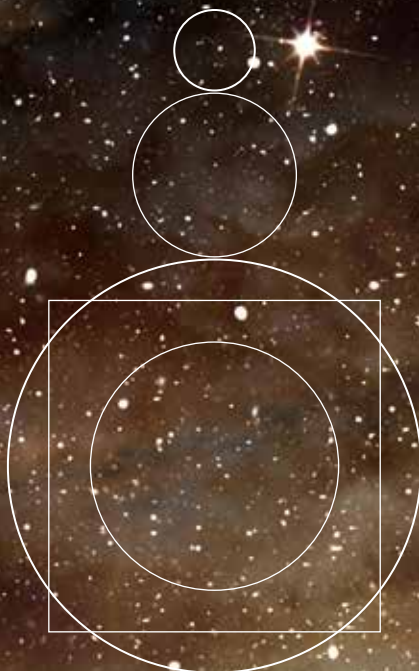
**RANKING DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS  
EMPRESAS PORTUGUESAS (RIEP)  
4.ª Edição – 2017**

**INDEG-ISCTE Executive Education**  
Avenida Professor Aníbal de Bettencourt  
1600-189 Lisboa, Portugal  
Tel.: +351 217 826 100  
[www.indeg.iscte-iul.pt](http://www.indeg.iscte-iul.pt)

Os dados e destaques divulgados neste documento foram fornecidos e são da inteira responsabilidade das empresas participantes.

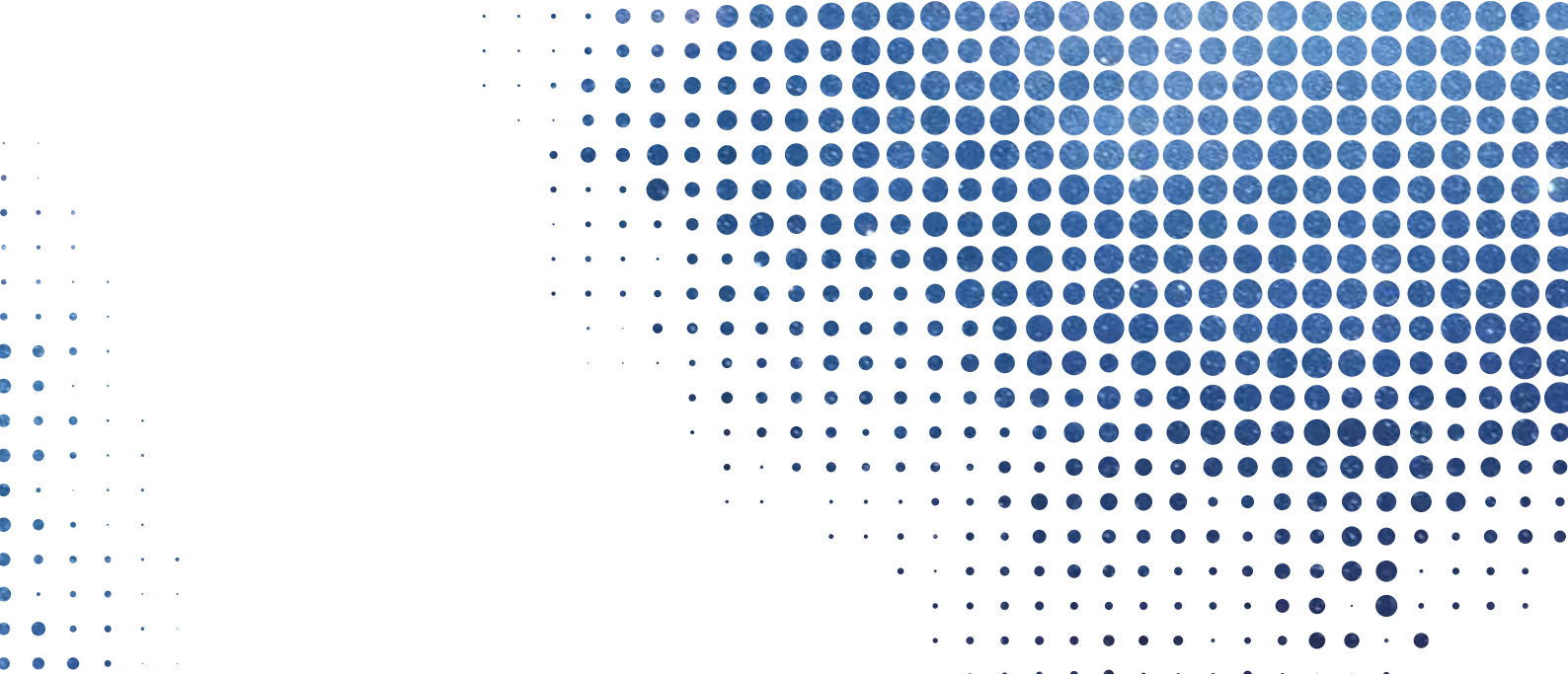
Este documento não pode ser direta ou indiretamente usado, vendido, copiado, reproduzido ou publicado sem a autorização prévia do INDEG-ISCTE. É permitida a reprodução dos dados publicados, desde que citada devidamente a fonte.





# ÍNDICE

Sumário executivo	04
<b>Capítulo 1: Institucional</b>	<b>07</b>
INDEG-ISCTE Executive Education	08
Fundação Dom Cabral	09
aicep Portugal Global	10
<b>Capítulo 2: O RIEP</b>	<b>13</b>
Apresentação	14
Metodologia	15
<b>Capítulo 3: De Portugal para o mundo</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 4: Resultados</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 5: Gestão do conhecimento na internacionalização</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 6: Estratégia e desempenho internacional</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 7: Tendências</b>	<b>47</b>
Equipa	52
<b>Anexos</b>	<b>57</b>



É com elevada satisfação que o INDEG-ISCTE Executive Education (INDEG-ISCTE), em colaboração com o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC) e com o apoio institucional da aicep Portugal Global (AICEP), apresenta a quarta edição do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP).

O RIEP pretende ser um instrumento de medição do desempenho e de disseminação das práticas adotadas pelas principais empresas do país, na conceção e implementação das suas estratégias internacionais. A partir de uma metodologia desenvolvida e testada pela FDC, produzir-se-á conhecimento relevante para a criação de valor nas organizações.

Anualmente, o RIEP centra-se num tema específico ligado à internacionalização das empresas, fornecendo análises e provocando reflexões sobre o percurso das empresas portuguesas com presença física no estrangeiro, quanto aos

principais desafios enfrentados e em relação às tendências gerais da gestão internacional.

A edição deste ano, a quarta, à semelhança do que sucedeu com a da FDC para as empresas brasileiras, tem o objetivo específico de procurar compreender os processos de geração, transferência e absorção do conhecimento na internacionalização das empresas portuguesas.

Espera-se que o conhecimento criado com este estudo possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de internacionalização das empresas nacionais, por parte das mesmas, dos governos, da academia e da sociedade em geral.

O presente documento é uma síntese dos principais resultados do RIEP.

Deseja-se-lhe uma excelente leitura!





# RIEP2017

RANKING DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

# SUMÁRIO EXECUTIVO

- O Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP) é uma iniciativa do INDEG-ISCTE Executive Education em colaboração com o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (Brasil, 15º lugar no Ranking do FT) e com o apoio institucional da aicep Portugal Global.
- O RIEP tem como objetivos gerais: i) monitorar o processo de internacionalização das empresas portuguesas e ordená-las de acordo com o seu grau de internacionalização; ii) divulgar e dar visibilidade a um conjunto de indicadores que reflitam o grau e a evolução da atividade internacional das empresas portuguesas; iii) caracterizar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas e as principais práticas de gestão que as suportam; e iv) promover a criação de conhecimento relevante para o desenvolvimento da dimensão internacional das empresas portuguesas.
- A edição deste ano, a quarta, à semelhança do que sucedeu com a edição congénere para as empresas brasileiras, tem como subtema e objetivo específico procurar compreender os processos de geração,

transferência e absorção do conhecimento na internacionalização das empresas portuguesas.

- Participaram nesta edição 76 empresas, sendo que apenas 54 satisfizeram os critérios de elegibilidade.
- O cálculo do grau de internacionalização das empresas portuguesas é efetuado através do Índice de Transnacionalidade, desenvolvido pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). O Índice de Transnacionalidade varia entre zero (mínimo) e um (máximo), sendo obtido através da seguinte fórmula:

## Índice de Transnacionalidade

$$\frac{\text{Ativos no estrangeiro}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no estrangeiro}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Colaboradores no estrangeiro}}{\text{Colaboradores totais}}$$

3

- O ranking geral de 2017 (Tabela 2) é liderado pela **Inapa**, a exemplo das edições anteriores, e secundado pela Ascendum. Segue-se, no terceiro lugar, a Casais. De entre as dez primeiras classificadas, e a exemplo das edições anteriores, confirma-se a predominância das empresas dos setores da construção e da distribuição. Sobressaem também empresas dos setores da indústria, das tecnologias de informação e comunicação e dos serviços profissionais.
- O ranking das empresas com faturação até 300 milhões de euros (Tabela 3) é liderado pela **Casais**, seguindo-se o **Grupo Ramos Ferreira** e o **Grupo PCG**.
- O ranking das empresas em número de países (Tabela 4) é liderado pela **TAP**, seguindo-se a **Mota-Engil** e o **Grupo Nors**.
- Decorridas quatro edições do RIEP, começa a emergir alguma estabilidade e convergência nos resultados, que

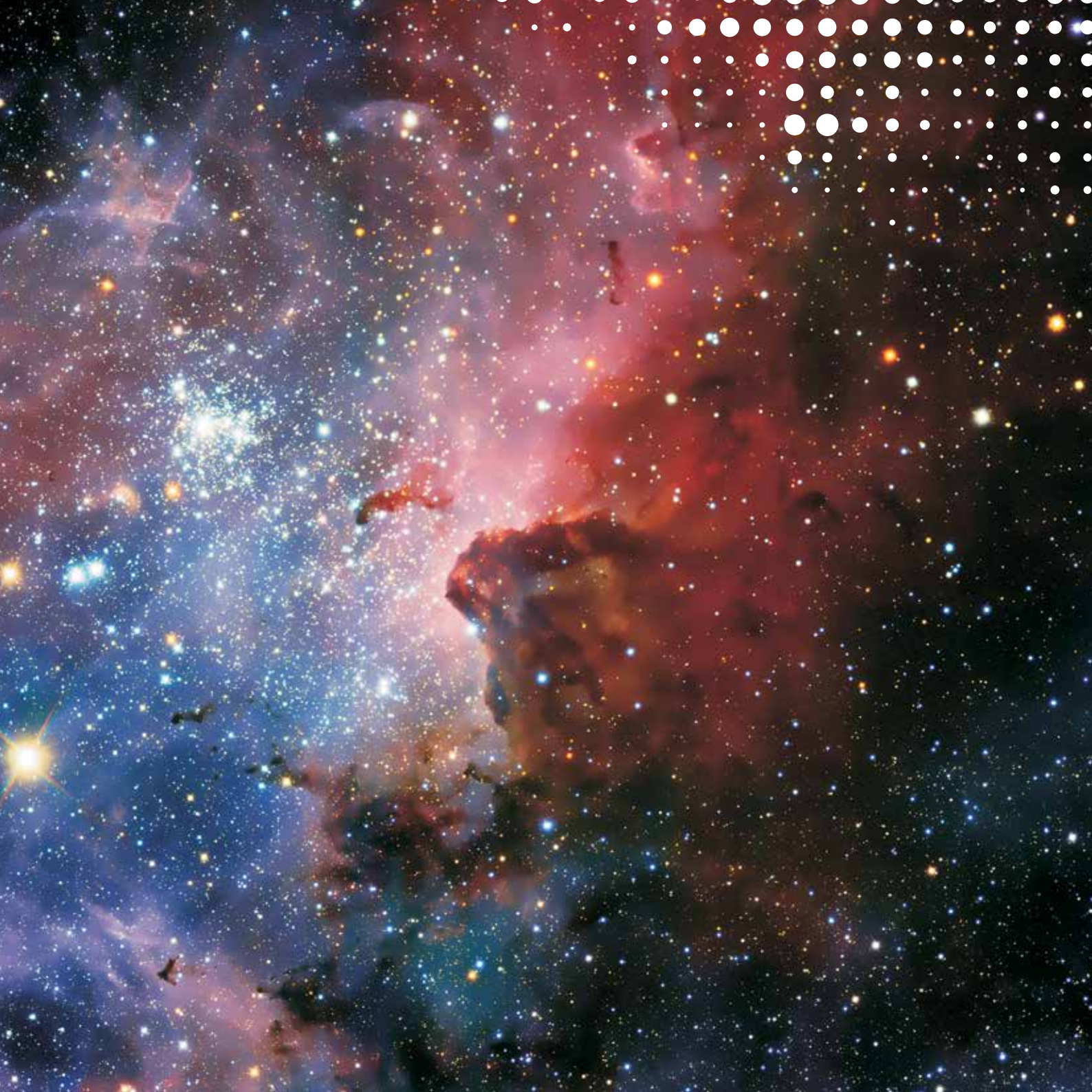


parecem confluir para um valor próximo do apurado nesta edição Índice de Transnacionalidade médio de 31,8%).

- No seu conjunto, as empresas participantes encontram-se presentes em 84 países, espalhados pelos cinco continentes. Evidencia-se uma concentração no continente europeu (72%), sendo a mesma expectável se se considerar a proximidade geográfica e o facto de Portugal integrar a UE. O continente africano é o segundo mais representativo (65%), explicável pelas relações entre Portugal e os PALOP. Para cerca de 50% das empresas o destino é a América do Sul, essencialmente devido à presença no Brasil, pela dimensão económica e pelos laços históricos, culturais e linguísticos entre os dois países.
- Os resultados sugerem que as empresas ainda estão longe de utilizar a gestão do conhecimento como ferramenta de criação de valor internacional e que as empresas mais internacionalizadas absorvem melhor as inovações geradas no exterior. Dado que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional potenciam o fluxo de inovação e a exploração das fontes de vantagem competitiva na empresa-mãe e nas subsidiárias, sugere-se que as empresas reforcem os seus mecanismos, políticas e incentivos de transferência de conhecimento, particularmente as que se encontram em estágios menos avançados de internacionalização.
- O último ano foi marcado por instabilidades no contexto político-económico global que, no seu conjunto, não tiveram precedente nas últimas décadas. Para 44% das empresas, tais mudanças no contexto tiveram impactos, moderados ou elevados, nas suas estratégias internacionais. Os impactos positivos mais significativos foram associados aos EUA e Espanha. Por outro lado,

as empresas reportaram impacto negativo ou planos de redução de atividades em Angola, Brasil e Moçambique, sinónimos de pessimismo e expectativa em relação a estes países lusófonos.

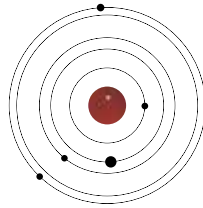
- Globalmente, as empresas demonstraram estar satisfeitas com o seu desempenho, em especial com as atividades domésticas, evidenciando-se uma ligeira acentuação desta tendência face ao que se verificou no ano anterior. Por outro lado, o desempenho operacional foi considerado mais satisfatório que o desempenho financeiro, o que sugere que as empresas terão sido confrontadas com um cenário concorrencial mais desafiante que o previsto.
- As empresas, à semelhança da edição anterior, manifestaram expectativas favoráveis relativamente ao seu desempenho futuro, tanto no plano doméstico como no internacional; contudo, em comparação com o ano transato, espera-se das subsidiárias internacionais uma melhoria de desempenho superior ao das operações domésticas.
- No geral, as empresas manifestaram confiança no crescimento internacional em 2017. A aposta concentrar-se-á na expansão para novas geografias, reforçando uma tendência de mudança nas estratégias de expansão internacional das empresas, reorientada a uma diversificação dos mercados de destino.
- Finalmente, confirma-se a tendência de expansão das empresas rumo à Europa, à América do Sul e à África não-lusófona. O Reino Unido, a exemplo do ano anterior, permanece como o principal destino futuro de eleição das empresas, o que não deixa de ser curioso depois da vitória do *Brexit* em junho de 2016 e das difíceis negociações em curso. Não está prevista expansão para os PALOP, por força das vicissitudes socioeconómico nestes países.





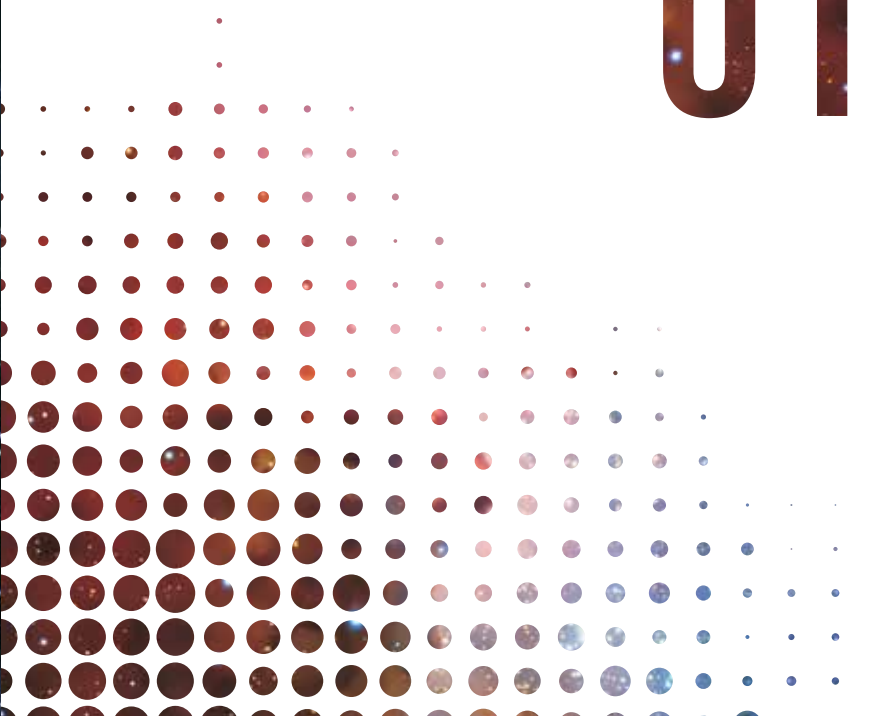


RIEP



CAPÍTULO

# 01 INSTITUCIONAL



# INDEG-ISCTE

## EXECUTIVE EDUCATION

O INDEG-ISCTE é uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, fundada em novembro de 1988, naquilo que à época representou um passo ousado na relação entre a universidade e as empresas. Aquela que foi a primeira Escola de Negócios em Portugal tem como fundadores, para além do ISCTE-IUL, as seguintes entidades: CGD, CTT, EDP, Grupo Auchan, IAPMEI, Metro de Lisboa, Millennium BCP, Ordem dos Engenheiros, PT, TAP e Unisys.

A reputação conquistada pelo INDEG-ISCTE ao longo dos anos permitiu-lhe alcançar um papel marcante na qualificação de milhares de executivos, mais do que qualquer outra entidade em Portugal. Por isso, tem razões de sobra para sentir orgulho do seu passado; contudo, são os desígnios futuros que relevam e que fizeram com que em 2013-16 tenha implementado um projeto ambicioso de reestruturação e reposicionamento, em linha com a matriz inicial, de inovação e de liderança.

O INDEG-ISCTE, sobejamente conhecido nos primeiros 25 anos pelo seu portefólio de programas abertos, pretende oferecer, a todo o tempo, o melhor *mix* em Portugal. Paralelamente, sempre que na atividade *Corporate* é requerido um elevado nível de customização, pretende ser

a primeira escolha em Portugal. Por outro lado, propõe-se desenvolver cada vez mais investigação aplicada nas áreas de interesse estratégico e assegurar a transferência de conhecimento.

Uma vez consumada a refundação e tendo como mote a busca da excelência, o INDEG-ISCTE tem todas as condições para contribuir de forma ainda mais relevante para o desenvolvimento sustentável da sociedade, através da formação de executivos, do desenvolvimento de organizações e da investigação aplicada. A atividade internacional e as parcerias que procura forjar além fronteiras estão em linha com a visão de ser reconhecido como a referência no desenvolvimento de executivos da Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa.

**Paulo Bento**

Presidente



**INDEG-ISCTE**  
Executive Education



# FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. A sua excelência no âmbito da formação de executivos é reconhecida internacionalmente. Em 2017 consagrou-se, pela décima segunda vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o ranking de educação executiva do FT.

A FDC alia o conhecimento acadêmico dos seus professores à experiência empresarial acumulada em 41 anos de trabalho realizado junto das empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é o trabalho *com* as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a particularidade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

A FDC investe na geração de conhecimento como forma de compreender e contribuir com a evolução dos ambientes de negócio através dos seus núcleos de pesquisa e desenvolvimento. O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais é um dos núcleos de geração

de conhecimento da FDC responsáveis por desenvolver estudos, metodologias e artigos sobre temas de impacto no mundo corporativo. O Núcleo tem como missão contribuir para o desenvolvimento das organizações por meio da geração e partilha de conhecimentos sobre o seu processo estratégico, incluindo a formulação, o desdobramento, a execução, o controlo e a aprendizagem de estratégias corporativas e de negócios.

Realizado anualmente desde 2006 pelo Núcleo, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras tem explorado temas relevantes relacionados com o processo de internacionalização das empresas. Além do levantamento anual sobre o grau de internacionalização, o estudo promove reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras, as suas estratégias internacionais e os resultados alcançados.

**FDC** FUNDAÇÃO  
DOM CABRAL  
NÚCLEO DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

# AICEP PORTUGAL GLOBAL

A AICEP tem como intuito apoiar a internacionalização das empresas portuguesas, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal. Atua de acordo com uma filosofia de proximidade às empresas procurando levá-las mais longe no desenvolvimento dos seus negócios nos mercados externos e no desenvolvimento dos seus investimentos em Portugal.

Promove a captação de mais e melhor investimento e o seu acompanhamento; dinamiza as exportações alargando a base exportadora nacional; apoia projetos de internacionalização; promove as atividades económicas realizadas em Portugal com iniciativas criadoras de valor e a imagem do país no exterior, potenciando a marca Portugal. Tem uma equipa no País e no estrangeiro – presente em mais de 60 mercados - comprometida com o sucesso das empresas, da economia portuguesa, de Portugal.

Trabalha diariamente para que Portugal seja ainda mais Global e a sua economia mais sustentável e competitiva. Fruto desse trabalho, a Comissão Europeia premiou a AICEP por boas práticas em processos de internacionalização e o Banco Mundial colocou-a no *top 10* das agências

de investimento que melhor respondem a pedidos de investidores.



aicep Portugal Global



# cp

## Corporate

Soluções customizadas  
para formação de executivos  
e desenvolvimento  
de organizações



**CONTACTOS**

[corporate.indeg@iscte-iul.pt](mailto:corporate.indeg@iscte-iul.pt)

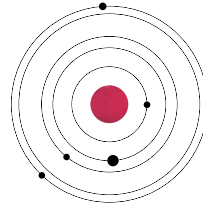
+351 217 826 100 | [indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)







RIEP



CAPÍTULO

# 02 O RIEP

# APRESENTAÇÃO

O RIEP explora temas relacionados com o processo de internacionalização das empresas portuguesas com presença física no estrangeiro, procurando fornecer análises e provocar reflexões sobre o percurso de internacionalização, os principais desafios enfrentados e as tendências no domínio da gestão internacional.

Os objetivos gerais do RIEP são:

- monitorar o processo de internacionalização das empresas portuguesas e ordená-las de acordo com o seu grau de internacionalização;
- Divulgar e dar visibilidade a um conjunto de indicadores que reflitam o grau e a evolução da atividade internacional das empresas portuguesas;
- Caracterizar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas e as principais práticas de gestão que as suportam; e
- Promover a criação de conhecimento relevante para o desenvolvimento da dimensão internacional das empresas portuguesas.

Os objetivos específicos do RIEP variam de edição para edição, analisando temáticas de fronteira no âmbito da internacionalização do tecido empresarial português.

As edições anteriores exploraram, respetivamente, o processo de decisão na internacionalização das empresas portuguesas (2016), a adaptação cultural das empresas portuguesas no mundo (2015) e o impacto da marca Portugal na criação de valor internacional (2014).

A edição deste ano, à semelhança do que sucedeu com a edição congénere para as empresas brasileiras, tem como objetivo específico procurar compreender os processos de geração, transferência e absorção do conhecimento na internacionalização das empresas portuguesas.



# METODOLOGIA

O RIEP assenta numa metodologia desenvolvida e testada pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC que, desde 2006, publica o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras.

## CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

As empresas participantes obedecem cumulativamente aos seguintes critérios de elegibilidade:

- Possuir capital e controlo maioritariamente português;
- Deter presença física no estrangeiro a partir de subsidiárias, tais como:
  - Agências bancárias;
  - Escritórios de vendas;
  - Depósitos e centrais de distribuição;
  - Unidades de montagem e fabrico;
  - Unidades de prestação de serviços;
  - Centros de investigação e desenvolvimento.

Não são elegíveis empresas somente exportadoras ou que atuam no estrangeiro através de representações ou parcerias, sem participação no capital.

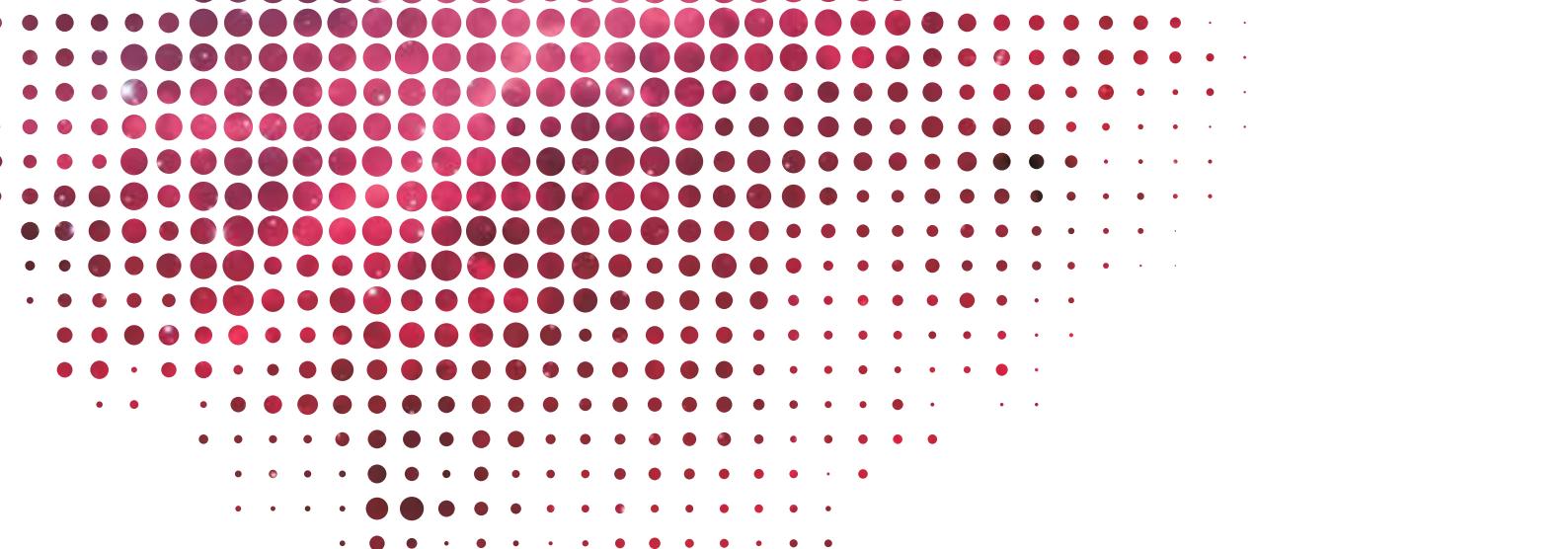
## ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE

O cálculo do grau de internacionalização das empresas portuguesas é realizado através do Índice de Transnacionalidade desenvolvido pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). O Índice de Transnacionalidade é obtido através da seguinte fórmula:

$$\frac{\frac{\text{Ativos no estrangeiro}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no estrangeiro}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Colaboradores no estrangeiro}}{\text{Colaboradores totais}}}{3}$$

O Índice de Transnacionalidade, assim como os sub-índices que o compõem (ativos, receitas e colaboradores), varia entre zero (mínimo) e um (máximo).

A utilização do Índice de Transnacionalidade da UNCTAD encerra algumas vantagens. A sua multidimensionalidade



facilita a comparação entre empresas de diferentes setores, que desenvolvem formas de atuação distintas no estrangeiro. Adicionalmente, diversos estudos internacionais empregam o mesmo índice, o que facilita a comparação do grau de inserção internacional das empresas portuguesas com empresas originárias de outros países.

## RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA

Os dados, relativos a 2016, foram recolhidos sobretudo durante o segundo trimestre de 2017, através de um questionário distribuído às empresas por correio eletrónico.

A amostra é composta pelas 54 empresas que satisfizeram os critérios de elegibilidade anteriormente referidos (a lista das empresas participantes consta do Anexo 1). É de referir que as amostras das edições anteriores foram de 44, 57 e 57 empresas, respetivamente em 2014, 2015 e 2016.

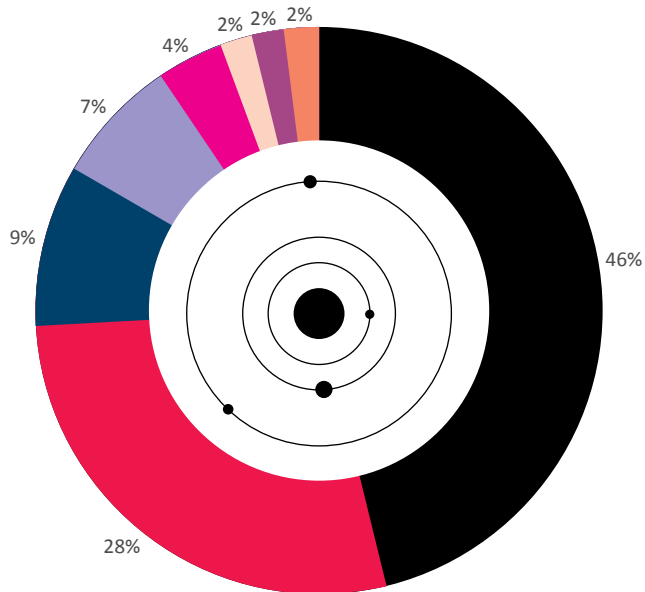
As empresas encontram-se na sua maioria sediadas em Lisboa e no Porto (74% - Gráfico 1), os dois principais centros de atividade económica do país. O peso relativo

das principais cidades portuguesas mantém-se estável em relação às edições anteriores, o que confirma a relevância das mesmas como centros de atividade internacional. Em termos de atividade (Gráfico 2), a distribuição é consistente com as edições anteriores, predominando empresas oriundas das tecnologias de informação e comunicação (22%), indústria (18%), construção (13%) e serviços profissionais (11%).



Gráfico 1

Sede das empresas participantes

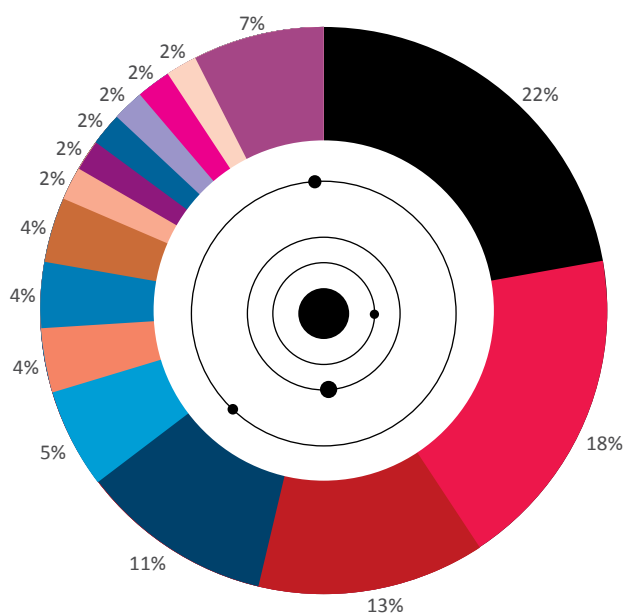


- Lisboa
- Porto
- Braga
- Aveiro
- Leiria
- Castelo Branco
- Santarém
- Setúbal

Fonte: Inquérito RIEP 2017

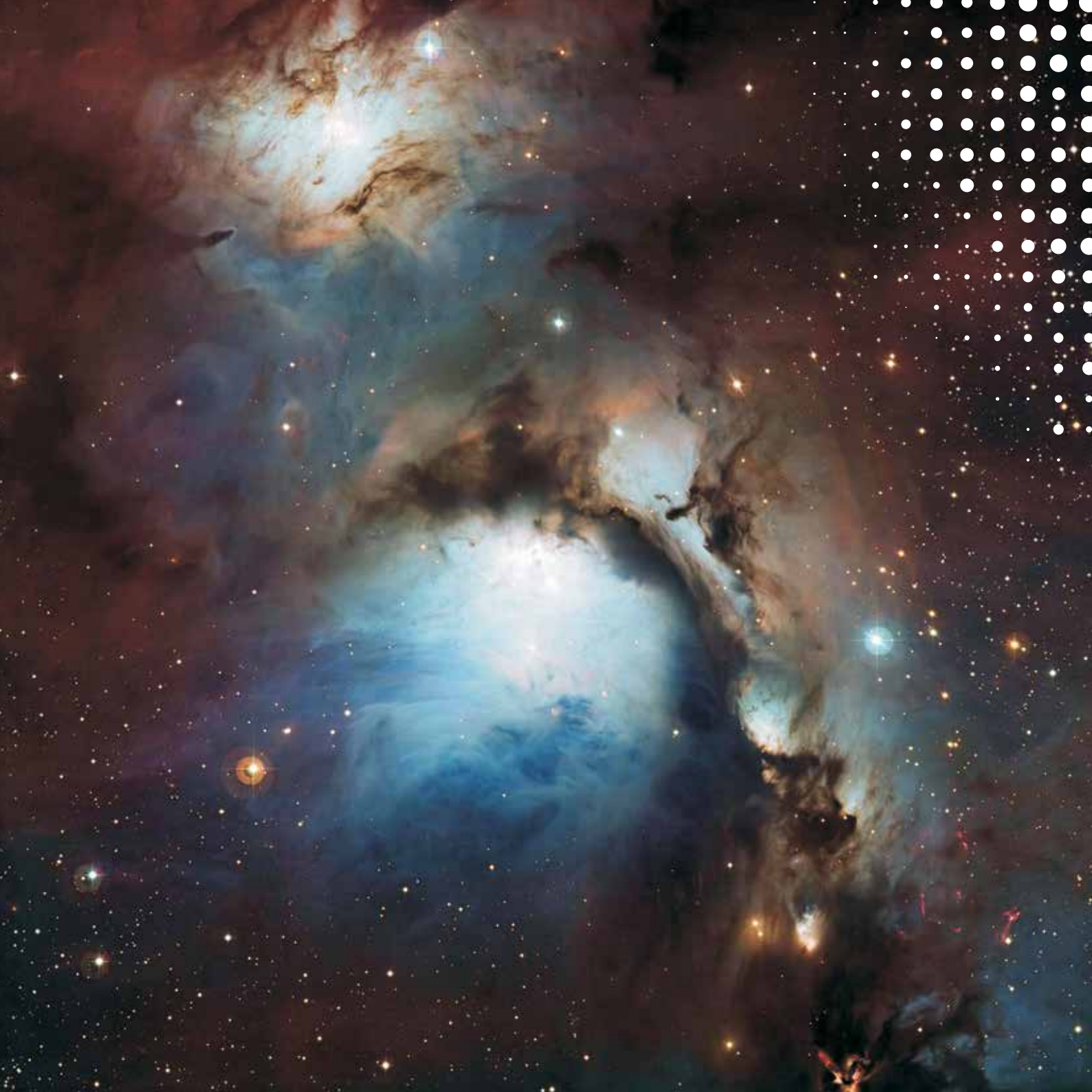
Gráfico 2

Principal atividade das empresas participantes



- Tecnologias de informação e comunicação
- Indústria
- Construção
- Serviços profissionais
- Distribuição
- Alimentar
- Equipamentos
- Grupo diversificado
- Banca
- Formação
- Hotelaria
- Infraestruturas
- Transportes
- Utilities
- Outras

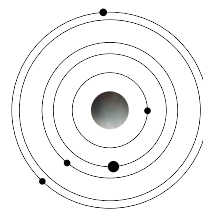
Fonte: Inquérito RIEP 2017







RIEP



CAPÍTULO

03

DE  
PORTUGAL  
PARA O  
MUNDO

# A PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COM INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO

No seu conjunto, as empresas que integram esta edição dispõem de presença física em 84 países, dispersos pelos cinco continentes, como ilustra a Figura 1.

Figura 1

Presença das empresas participantes no mundo

EMPRESAS	PAÍS	EMPRESAS	PAÍS
29	Angola	2	Moldávia
27	Moçambique	2	Panamá
25	Espanha	2	Peru
23	Brasil	2	Quênia
20	Reino Unido	2	Rússia
13	Cabo Verde	2	São Tomé e Príncipe
12	EUA	2	Sérvia
12	França	2	Tunísia
11	Alemanha	2	Uganda
9	Marrocos	1	Aruba
8	Holanda	1	Bahrain
8	México	1	Bolívia
7	Colômbia	1	Botswana
7	Polónia	1	Costa do Marfim
7	Roménia	1	Cuba
6	África do Sul	1	Dinamarca
6	Argélia	1	Filipinas
6	Bélgica	1	Finlândia
6	EAU	1	Gana
5	China	1	Gibraltar
5	Hungria	1	Guatemala
5	Suíça	1	Guiné
5	Turquia	1	Ilhas Caimão
4	Áustria	1	Indonésia
4	Índia	1	Jamaica
4	Irlanda	1	Japão
4	República Checa	1	Malawi
4	Venezuela	1	Malta
3	Bósnia-Herzegovina	1	Namíbia
3	Chile	1	Nigéria
3	Croácia	1	Noruega
3	Itália	1	Paraguai
3	Luxemburgo	1	Qatar
3	Timor-Leste	1	República Dominicana
2	Austrália	1	Ruanda
2	Bulgária	1	Senegal
2	Canada	1	Singapura
2	Egipto	1	Tanzânia
2	Eslováquia	1	Ucrânia
2	Eslovénia	1	Vietname
2	Guiné-Equatorial	1	Zâmbia
2	Malásia	1	Zimbabué



Fonte: Inquérito RIEP 2017

## Número de Empresas

20 ou mais

De 10 a 19

De 5 a 9

Menos de 5

## Número de Países

5

4

14

61



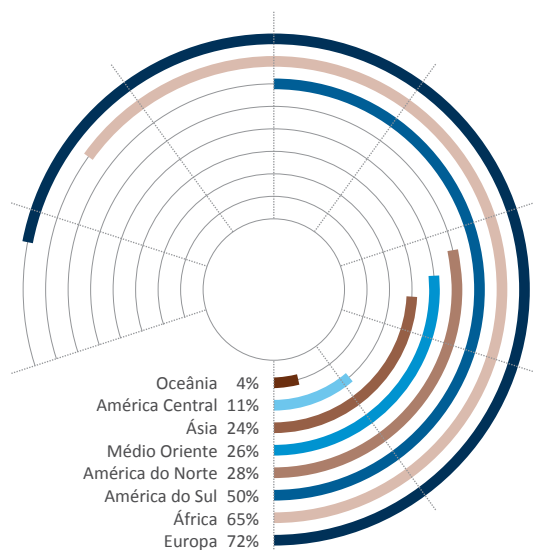


## DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES POR REGIÃO

As empresas participantes concentram a sua presença maioritariamente no continente europeu (72% – Gráfico 3), o que se explica pela proximidade geográfica e por Portugal fazer parte da União Europeia. O continente africano é o segundo mais representativo (65%), explicável pelas relações do país com os PALOP. Para cerca de 50% das empresas o destino é a América do Sul, sobretudo devido à presença no Brasil, potenciada não somente pela dimensão económica deste, mas também pelos laços históricos com Portugal. É de assinalar ainda a presença na América do Norte (28%), no Médio Oriente (26%) e na Ásia (24%).

Gráfico 3

Distribuição das empresas participantes por região



Fonte: Inquérito RIEP 2017

Ao nível dos países com maior presença de empresas portuguesas (Tabela 1), e tal como nas edições anteriores, confirma-se a importância da história (ilustrada por Angola, Moçambique, Brasil e Cabo Verde) e da proximidade geográfica (ilustrada por Espanha e Marrocos) como fatores impulsionadores da expansão internacional. Evidencia-se ainda a presença nos mercados europeus tradicionais (Reino Unido, França e Alemanha), potenciada pela dimensão dos mesmos e pela proximidade geográfica e institucional. A opção pelos EUA é explicável por ser incontornável, por ser a principal economia mundial.

Tabela 1

Países com maior presença de empresas portuguesas (Top 10)

Classificação	País	Número de Empresas
1	Angola	29
2	Moçambique	27
3	Espanha	25
4	Brasil	23
5	Reino Unido	20
6	Cabo Verde	13
7	EUA	12
8	França	12
9	Alemanha	11
10	Marrocos	9

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## PAÍSES E REGIÕES RECETORES DA PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA NO ESTRANGEIRO

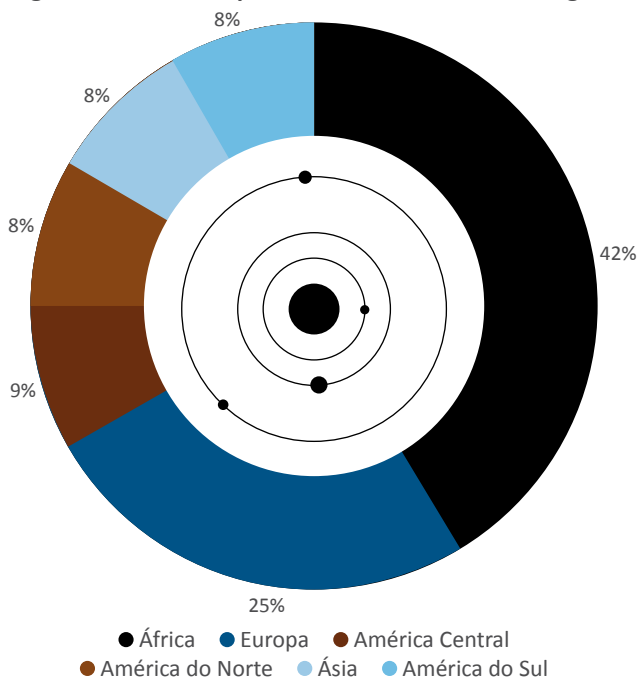
A análise dos países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro (Gráficos 4 e 5) aponta para a importância da lusofonia e da proximidade geográfica como impulsionadores da internacionalização das empresas portuguesas. Angola, Brasil, Moçambique ou Cabo Verde foram escolhidos, no seu conjunto, como o primeiro destino de mais da metade das empresas (55%), um

aumento face ao ano anterior, o que demonstra a opção estratégica pelos países lusófonos. A proximidade geográfica como fator de expansão para o estrangeiro, apesar de menos evidente que no ano anterior, continua a ser visível pela opção relativa por Espanha (24%) e Marrocos (7%).

A intenção de diversificação geográfica no âmbito das estratégias das empresas, indicada nas edições anteriores, e ainda que residual, confirma-se com o início de operações noutros destinos não tradicionais como Polónia, China, República Dominicana e Quénia.

Gráfico 4

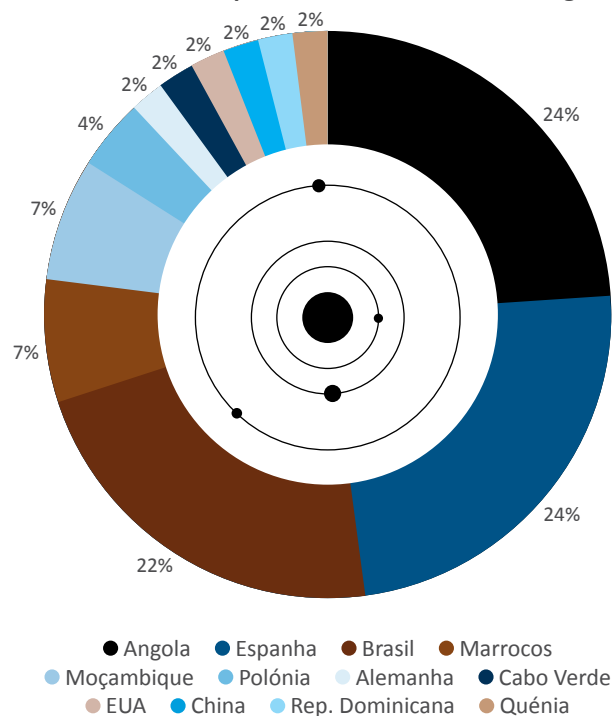
Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2017

Gráfico 5

Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2017

# ENTRADA E SAÍDA DE PAÍSES NO ÚLTIMO ANO

À semelhança das edições anteriores, o saldo entre entradas e saídas de países foi positivo. A Figura 2 mostra que 32 empresas iniciaram atividades em 27 novos países, ao passo que 26 empresas saíram dos países onde operavam. A exemplo do ano transato, o Reino Unido foi o país selecionado por mais empresas como novo destino. Tal como no ano anterior, é de referir que nenhuma empresa iniciou atividade em Angola ou Moçambique, o que está em linha com o contexto socioeconómico naqueles países. A nível regional, a Europa foi o continente em que o movimento de entrada das empresas foi mais significativo (16 empresas em 12 países). África recebeu seis novas empresas, tendo metade destas optado por países não-lusófonos (Argélia, Marrocos e Tanzânia). As saídas de países também se concentraram na África não-lusófona (sete empresas/países), o que poderá indiciar que as empresas experimentaram riscos acrescidos na expansão para alguns desses países, numa tendência que carecerá de confirmação em edições futuras. São ainda de referir três saídas do Brasil, possivelmente devido ao agravamento político, social e económico naquele país.

Figura 2

Entrada e saída de empresas portuguesas de países em 2016 e 2017

Entradas		Saídas	
4	Reino Unido	3	Brasil
2	Espanha	2	Polónia
2	São Tomé e Príncipe	2	Suíça
1	Alemanha	1	Angola
1	Argélia	1	Bahrain
1	Áustria	1	Bélgica
1	Bolívia	1	Chade
1	Bósnia-Herzegovina	1	China
1	Brasil	1	EUA
1	Canadá	1	França
1	Dinamarca	1	Gana
1	EUA	1	Guiné
1	França	1	Itália
1	Guiné-Bissau	1	Mali
1	Holanda	1	Marrocos
1	Indonésia	1	México
1	Itália	1	Quénia
1	Japão	1	Roménia
1	Marrocos	1	Suécia
1	México	1	Tanzânia
1	Peru	1	Uganda
1	Qatar	1	Venezuela
1	Sérvia		
1	Suíça		
1	Tanzânia		
1	Timor		
1	Ucrânia		

Fonte: Inquérito RIEP 2017



Número de Entradas	
Empresas	Países
4	1
2	2
1	24

Número de Saídas	
Empresas	Países
3	1
2	2
1	19



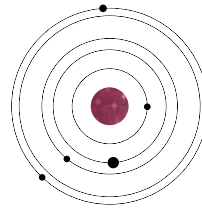
Fonte: Inquérito RIEP 2017







RIEP



CAPÍTULO

# 04 RESULTADOS





# RIEP CLASSIFICAÇÃO GERAL

A classificação geral das empresas participantes no RIEP 2017, consoante o seu Índice de Transnacionalidade, é ilustrada na Tabela 2. Tal como nas edições anteriores, o ranking é liderado pela Inapa. A Ascendum, que na edição transata ocupava a quarta posição, ascendeu à segunda. A Casais, à semelhança da edição passada, ocupa a terceira classificação.

De entre as dez primeiras classificadas, e a exemplo das edições anteriores, verifica-se a predominância de empresas de construção e engenharia (Casais, Mota-Engil, Grupo Ramos Ferreira e Grupo CJR), o que confirma a importância da internacionalização como estratégia setorial de mitigação dos riscos de retração do mercado interno. Os resultados confirmam a dimensão internacional do setor português da distribuição, representado no *top 10* desta edição pela Inapa (papel) e Ascendum (equipamentos). O setor da indústria é representado pela Hovione (fármacos) e as tecnologias de informação e comunicação pela OutSystems. Destacam-se também no *top 10* o Grupo PCG (serviços profissionais) e o Grupo Lena (grupo diversificado).

Tabela 2

## RIEP – Índice de Transnacionalidade

Classificação	Empresa	Índice	Varição 16/15
1	Inapa	0,9111	↑
2	Ascendum	0,7885	↓
3	Casais	0,7766	↓
4	Mota-Engil	0,6799	↑
5	Grupo Ramos Ferreira	0,6630	↓
6	Grupo PCG	0,6352	↓
7	Hovione	0,5941	↓
8	Grupo CJR	0,5792	↑
9	Grupo Lena	0,5551	↓
10	OutSystems	0,5250	↑
11	Frulact	0,4983	*
12	Grupo Nors	0,4852	↓
13	Multilem	0,4791	*
14	Indasa	0,4775	↑
15	TAP	0,4705	↓
16	Consulgal	0,4356	↑
17	Vila Galé Hotéis	0,4273	↓
18	O2a	0,4150	↑
19	Coutinho, Neto & Orey	0,3960	*
20	Grupo Proef	0,3933	↓
21	Ábaco Consultores	0,3858	↑

Classificação	Empresa	Índice	Varição 16/15
22	Caixa Geral de Depósitos	0,3786	↑
23	Hakken Group	0,3518	↑
24	Luís Simões	0,3421	↑
25	Bial	0,3348	↑
26	Somafel	0,3133	*
27	WeDo Technologies	0,3001	↓
28	ENC Energy	0,2953	*
29	Sonae IM	0,2803	↓
30	Seveme	0,2726	↓
31	Onebiz	0,2444	↑
32	Petrotec	0,2375	↑
33	Renova	0,2355	↓
34	Grupo Pinto&Cruz	0,2259	*
35	Primavera	0,2090	↓
36	inCentea	0,1921	*
37	Rangel	0,1609	*
38	Science4you	0,1547	*
39	Novabase	0,1234	↓
40	PHC Software	0,1109	↑
41	Impacting	0,1065	↓
42	Vortal	0,1017	↓
43	The Navigator Company	0,1003	*
44	Reditus	0,0876	↓
45	LCG	0,0865	↓
46	2045	0,0843	*
47	Brisa	0,0769	↑
48	Heliflex	0,0497	*
49	Quintas & Quintas	0,0491	↓
50	Competir	0,0437	↓
51	IFT/Gelcampo	0,0364	*
52	Compta	0,0177	↓
53	Resiquímica	0,0094	↓
54	Águas de Portugal	0,0023	↓

(I) Índice de Transnacionalidade médio – 31,8%

(II) Índice de Transnacionalidade médio das dez empresas mais internacionalizadas – 67,1%

\* Empresas que participam no RIEP pela primeira vez ou em edições não consecutivas.

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## RIEP PARA EMPRESAS COM FATURAÇÃO ATÉ 300 MILHÕES DE EUROS

O ranking das empresas com faturação até 300 milhões de euros é liderado pela construtora Casais (Tabela 3), seguindo-se o Grupo Ramos Ferreira e o Grupo PCG. Ao nível destas empresas, de média dimensão, emergem algumas que não constam do *top 10* do ranking geral (Frulact, Multilem e Indasa).

O Índice de Transnacionalidade Médio do *top 10* (57,88% – Tabela 3) é inferior ao das dez primeiras classificadas do ranking geral (67,1% – Tabela 2), o que se explica pela dimensão reduzida ou por se encontrarem em fases menos avançadas de internacionalização. Por outro lado, sete das empresas de média dimensão figuram simultaneamente no *top 10* do ranking geral, o que indicia o peso das médias empresas no investimento direto português no estrangeiro.

Tabela 3

RIEP – Empresas com faturação até 300 M€ (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	Casais	0,7766
2	Grupo Ramos Ferreira	0,6630
3	Grupo PCG	0,6352
4	Hovione	0,5941
5	Grupo CJR	0,5792
6	Grupo Lena	0,5551
7	OutSystems	0,5250
8	Frulact	0,4983
9	Multilem	0,4791
10	Indasa	0,4775

Índice de Transnacionalidade médio – 57,8%

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## RIEP POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM SUBSIDIÁRIAS

A Tabela 4 apresenta o número de países onde as empresas possuem subsidiárias, salientando-se com mais de 30 países a TAP e com 20 ou mais países a Mota-Engil, o Grupo Nors e a Caixa Geral de Depósitos. As principais variações em relação ao ano transato são as seguintes entradas neste ranking: The Navigator Company, Grupo Lena e Grupo PCG.

Tabela 4

RIEP – Número de países onde as empresas possuem subsidiárias (Top 10)

Classificação	Empresa	Número
1	TAP	34
2	Mota-Engil	23
3	Grupo Nors	22
4	Caixa Geral de Depósitos	20
5	Ascendum	17
6	The Navigator Company	15
7	Casais	13
7	Grupo CJR	13
8	Grupo Lena	12
9	Grupo PCG	11

Número de países médio – 7

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## RIEP POR ÍNDICE DE RECEITAS

No que respeita ao índice de receitas, e à semelhança dos dois anos transatos, o ranking é liderado pela Inapa, seguindo-se a TAP e a Ascendum (Tabela 5). Observa-se uma elevada similaridade com as empresas que integram o top 10 do ranking geral (Tabela 2), o que reforça a indicação de que as grandes empresas tendem a ser mais internacionalizadas.

Tabela 5

RIEP – Índice por receitas (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	Inapa	0,9504
2	TAP	0,9195
3	Ascendum	0,8845
4	Casais	0,7691
5	Mota-Engil	0,7360
6	Grupo CJR	0,6896
7	Grupo PCG	0,6891
8	Indasa	0,6679
9	OutSystems	0,6521
10	Multilem	0,6120

Fonte: Inquérito RIEP 2017



## RIEP POR ÍNDICE DE ATIVOS

O ranking por índice de ativos (Tabela 6) também é liderado pela Inapa, seguindo-se a Hovione e a Casais. A este nível de análise, tal como esperado, sobressaem as empresas de setores mais intensivos em capital, como a indústria, a construção e a distribuição.

Tabela 6

RIEP – Índice de ativos (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	Inapa	0,9142
2	Hovione	0,8517
3	Casais	0,8096
4	Ascendum	0,7769
5	Grupo Ramos Ferreira	0,7706
6	OutSystems	0,6565
7	Frulact	0,5570
8	Grupo CJR	0,5480
9	Mota-Engil	0,5407
10	Grupo PCG	0,5161

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## RIEP POR ÍNDICE DE COLABORADORES

No que respeita ao índice de colaboradores (Tabela 7), as empresas que lideram o ranking são a Inapa, a Mota-Engil e a Casais. Os setores mais intensivos em mão de obra, como construção, equipamentos, distribuição e serviços profissionais predominam nesta dimensão de análise.

Tabela 7

RIEP – Índice de colaboradores (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	Inapa	0,8688
2	Mota-Engil	0,7628
3	Casais	0,7510
4	Grupo Ramos Ferreira	0,7143
5	Ascendum	0,7040
6	Grupo PCG	0,7004
7	Grupo Lena	0,6915
8	Coutinho, Neto & Orey	0,6250
9	Grupo Nors	0,5567
10	Grupo CJR	0,5000

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## RIEP – EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE

Com quatro edições do RIEP, começa a emergir alguma estabilidade e convergência nos resultados (Gráfico 6). Com efeito, o Índice de Transnacionalidade parece convergir para um valor próximo do apurado nesta edição (31,8%). À semelhança dos anos anteriores, observa-se também que o índice de receitas é consistentemente mais elevado do que o índice de ativos e de colaboradores, o que pode decorrer de algum grau de centralização das suas cadeias de valor ou de um padrão de utilização de recursos mais eficiente nas operações internacionais. Por último, em termos das protagonistas, tal como em anos anteriores, a Inapa continua a ser a única empresa a figurar entre as três primeiras classificadas em todos os sub-índices que compõem o ranking geral – receitas, ativos e colaboradores, liderando os três nesta edição.

Gráfico 6

Evolução do Índice de Transnacionalidade e respetivos sub-índices



Fonte: Inquéritos RIEP 2017, 2016, 2015, 2014

# emba

Executive MBA

| ACREDITAÇÃO AMBA DESDE 2008

| MÓDULO NA HEC Paris

| CURSO DE LIDERANÇA NOS FUZILEIROS

| MATURIDADE E DIVERSIDADE DOS PARTICIPANTES

| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO CORPO DOCENTE

| CAREER DEVELOPMENT PROGRAM CUSTOMIZADO

| REDE DE ALUMNI DINÂMICA

FORMATO

2 ANOS LETIVOS

HORÁRIO

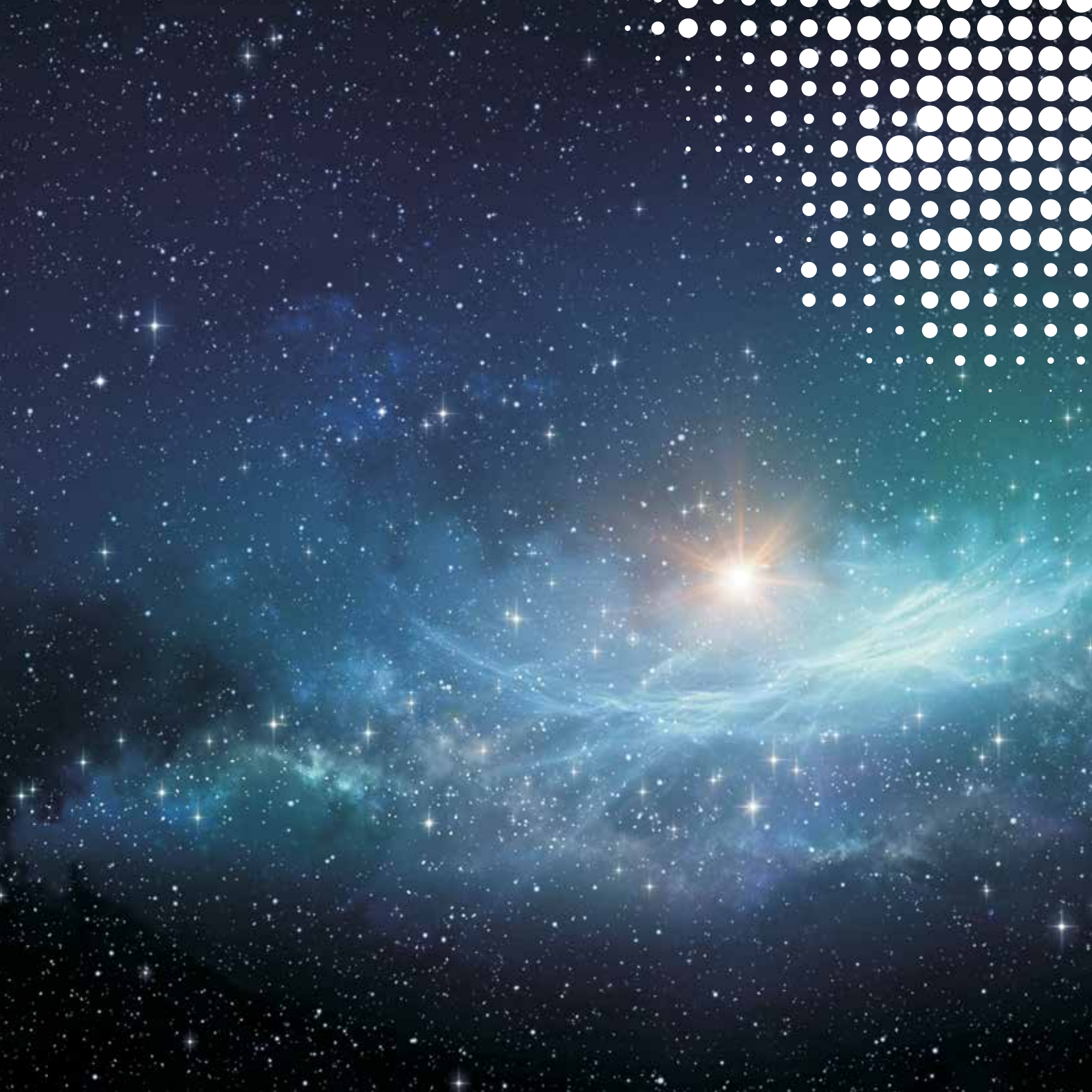
SEXTA-FEIRA: 17H30 - 21H45 | SÁBADO: 09H00 - 13H15

## CONTACTOS

[admissoes.indeg@iscte-iul.pt](mailto:admissoes.indeg@iscte-iul.pt)

+351 217 826 100 | [indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)

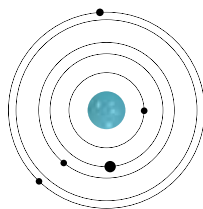








RIEP



CAPÍTULO

05

**A  
GESTÃO  
DO  
CONHECIMENTO  
NA  
INTERNACIO-  
NALIZAÇÃO**

A internacionalização das empresas encerra desafios a vários níveis, alguns dos quais foram abordados nas anteriores edições do RIEP. Esta edição debruça-se na gestão do conhecimento no contexto da internacionalização das empresas portuguesas, um tema pouco estudado. Em concreto, neste estudo procurou-se compreender de que formas as multinacionais portuguesas geram, transferem e absorvem o conhecimento.

O tema é de crucial importância para a evolução das estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. As empresas que exploram vantagens competitivas desenvolvidas centralmente precisam de conceber mecanismos de coordenação para assegurar que o conhecimento gerado na empresa-mãe é transferido para as subsidiárias, e absorvido, de modo a obter os ganhos esperados com a padronização. Por sua vez, as empresas que adaptam as suas estratégias de internacionalização de modo a alavancar as fontes de vantagem competitiva existentes em cada país podem obter ganhos de aprendizagem significativos ao transferir o conhecimento adquirido numa subsidiária para as demais e, naturalmente, para a própria empresa-mãe. Em ambos os casos, gerir o conhecimento gerado nas diferentes geografias onde a empresa atua acelera a difusão internacional da inovação, aumenta a capacidade de resposta às necessidades dos clientes e promove a adaptação dos modelos de negócio aos diferentes requisitos do ambiente internacional.

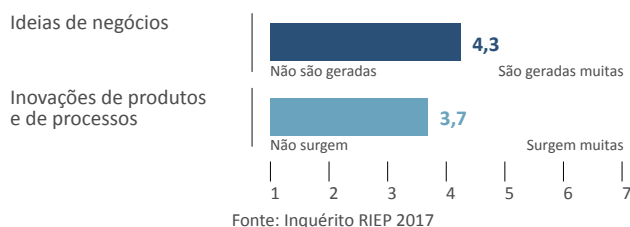
## GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

Em primeiro lugar, analisou-se em que medida são geradas ideias de negócio e inovações (produtos e processos) nas subsidiárias internacionais (Gráfico 7). Verificou-se que as subsidiárias internacionais são medianamente efetivas na

geração de ideias de negócio e de inovações. A diferença entre a média do indicador de ideias (4,3) e o de inovações (3,7), apesar de não ser significativa, indicia ineficiência na conversão de ideias de negócio em inovações.

Gráfico 7

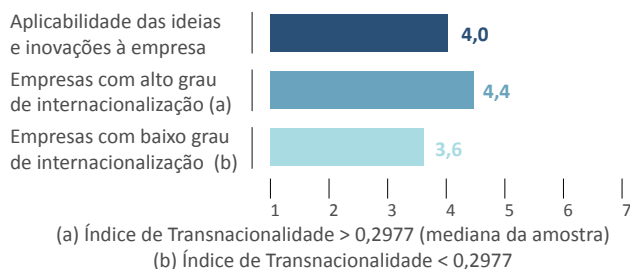
### Geração de ideias de negócio e inovações de produtos e de processos nas subsidiárias internacionais



Observou-se também que nem sempre as ideias de negócio e as inovações geradas são aplicadas à empresa como um todo (Gráfico 8), sendo o grau de sucesso superior nas empresas mais internacionalizadas, como seria de esperar, sugerindo que as empresas em fases mais avançadas de internacionalização aproveitam melhor o conhecimento gerado nas subsidiárias.

Gráfico 8

### Aplicabilidade das ideias de negócio e das inovações de produtos e de processos à empresa consoante o seu grau de internacionalização



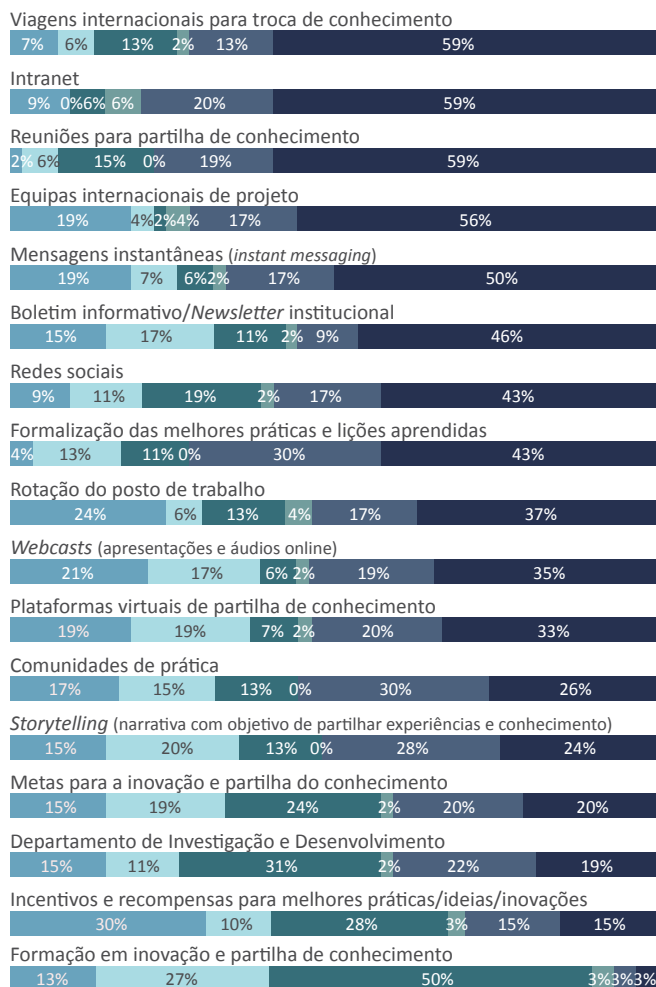
Fonte: Inquérito RIEP 2017

# TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

O estudo revela que os principais mecanismos de transferência de conhecimento adotados pelas empresas portuguesas são os indicados no Gráfico 9. Existem diferenças relevantes no padrão de utilização dos mesmos. Verificou-se uma maior utilização, quer pela empresa-mãe, quer pelas subsidiárias, de mecanismos mais tradicionais, de impacto imediato, de fácil acesso ou de custo mais reduzido (viagens, intranet, *instant messaging*, redes sociais ou *newsletters*), em detrimento de outros de implementação mais complexa. Destaca-se a reduzida utilização de incentivos e recompensas para melhores práticas, ideias e inovações (30% das empresas nem sequer os empregam e 28% utilizam-nos apenas na empresa-mãe). É também de referir a oferta limitada de formação em inovação e partilha de conhecimento, a ponto de em 50% dos casos estar apenas disponível na empresa-mãe. Dado que a inovação nas multinacionais deve ser bidirecional, considera-se importante dotar a empresa de mecanismos robustos de transferência, quer do lado da empresa-mãe, quer das subsidiárias.

Gráfico 9

## Mecanismos de transferência de conhecimento



- A empresa atualmente não utiliza
- Está em desenvolvimento
- Apenas a empresa-mãe utiliza
- Apenas a(s) subsidiária(s) internacional(ais) utiliza(m)
- A empresa-mãe e algumas subsidiárias internacionais utilizam
- A empresa-mãe e todas as subsidiárias internacionais utilizam

Fonte: Inquérito RIEP 2017

## ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO

Identificados os mecanismos de transferência de ideias e inovações, importa avaliar a capacidade de absorção das mesmas, materializando as ideias em inovações de produtos ou de processos nas diferentes geografias onde a empresa atua. A absorção, neste contexto, é definida como a capacidade da empresa-mãe adquirir, assimilar, transformar e implementar o conhecimento gerado pelas subsidiárias internacionais<sup>1</sup>.

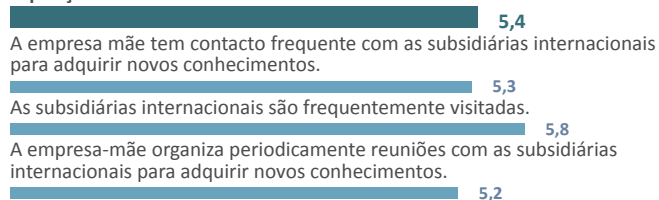
O Gráfico 10 ilustra os resultados obtidos em cada uma destas etapas, os quais sugerem que as empresas são razoavelmente capazes de absorver conhecimento do exterior. Como facilitadores, destacam-se a realização de visitas às subsidiárias, a percepção de mudanças no ambiente internacional e a partilha de experiências na interação com as subsidiárias. Contudo, a capacidade de implementação do conhecimento gerado no exterior é relativamente mais reduzida.

<sup>1</sup> Andersen, T. J., N. J. Foss. (2005) Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology. *Journal of International Management*, 11: 293–310; Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152; Jansen, J.P., Van Den Bosch, F. J., Volberda, H. W. (2005) Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999–1015; Zahra, S. A., George, G. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185–203.

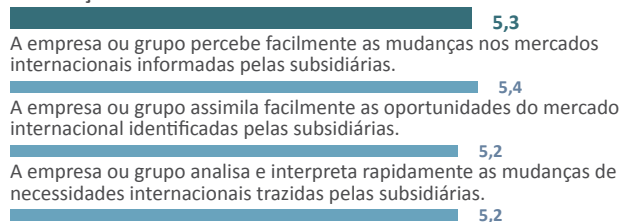
Gráfico 10

### Capacidade de absorção do conhecimento gerado pelas subsidiárias

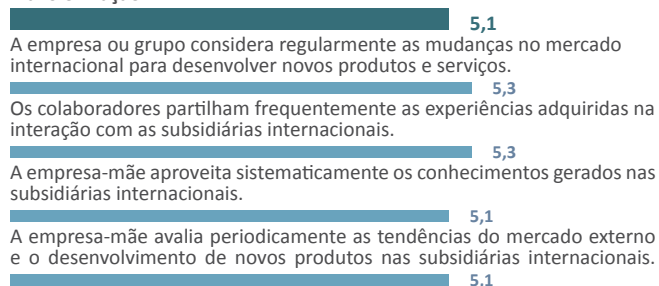
#### Aquisição



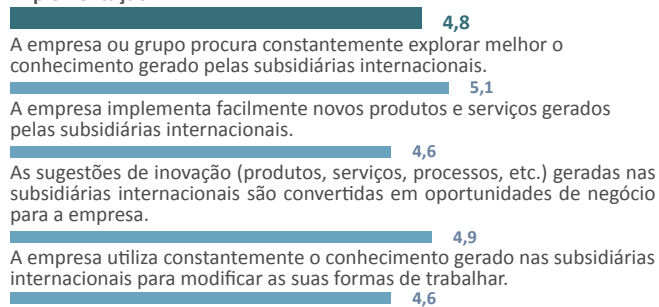
#### Assimilação



#### Transformação



#### Implementação



1 – Discordo totalmente; 7 – Concordo totalmente

Fonte: Inquérito RIEP 2017



Procurou-se também perceber se a capacidade de absorção de conhecimento varia consoante o grau de internacionalização das empresas (Gráfico 11). Tal como esperado, as empresas mais internacionalizadas absorvem melhor as ideias de negócio e inovações oriundas do exterior. A diferença é mais evidente no que respeita à implementação, o que também sugere que quanto mais internacionalizada é a empresa, mais elevada é a sua capacidade de absorver o conhecimento gerado nas subsidiárias.

Gráfico 11

**Capacidade de aquisição, assimilação, transformação e implementação de conhecimento das subsidiárias consoante o grau de internacionalização da empresa**



Fonte: Inquérito RIEP 2017

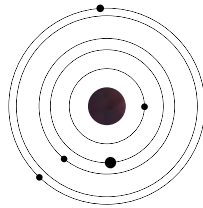
Em suma, os resultados sugerem que as empresas portuguesas ainda têm um caminho a percorrer no sentido de utilizar a gestão do conhecimento como ferramenta de criação de valor internacional e que as empresas mais internacionalizadas absorvem melhor as ideias de negócio e inovações geradas no exterior. Dado que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional podem acelerar o fluxo de inovação e a exploração das fontes de vantagem competitiva na empresa-mãe e nas subsidiárias, sugere-se que as empresas reforcem os seus mecanismos, políticas e incentivos de transferência de conhecimento, particularmente as que se encontram em fases menos avançadas de internacionalização.







RIEP



CAPÍTULO

06

# ESTRATÉGIA E DESEMPENHO INTERNACIONAL

## O IMPACTO DO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO MUNDIAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

O ano de 2016 foi marcado por vicissitudes no contexto político--económico global que, no seu conjunto, não tiveram precedente nas últimas décadas. São disso testemunho desenvolvimentos como a vitória do *Brexit*, o agravamento das tensões geopolíticas, a inflexão na política externa de algumas potências, a intensificação das crises humanitárias e migratórias, o recrudescimento da ameaça nuclear, a intensificação dos ciberataques em grande escala, a escalada do terrorismo e os aumentos do populismo e do nacionalismo.

Para esta edição do RIEP, perguntou-se às empresas até que ponto a inflexão no contexto político-económico mundial teve impacto nas suas estratégias internacionais. O Gráfico 12 mostra que 26% das empresas revelaram ter sido afetadas ou muito afetadas na sua internacionalização.

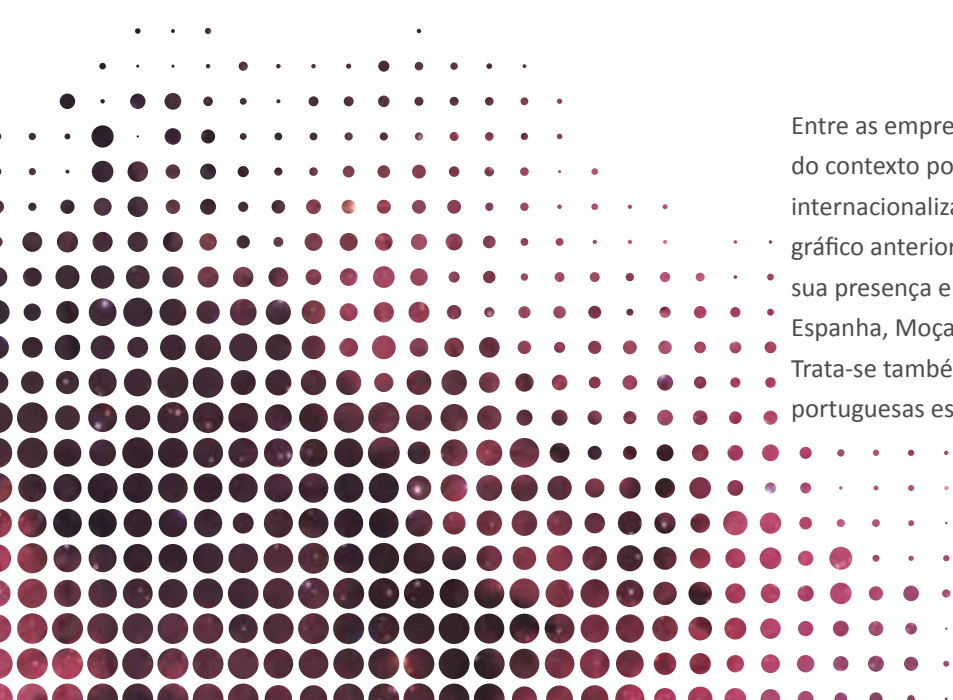
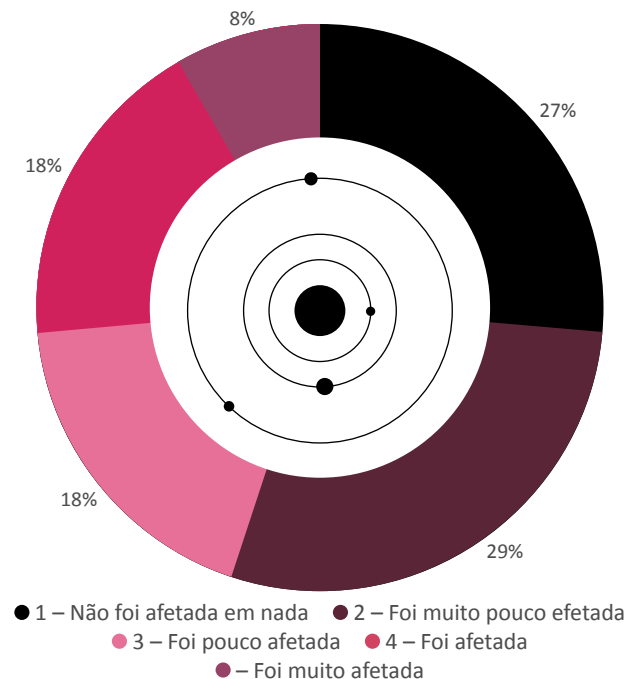


Gráfico 12

Impacto do contexto político-económico mundial na internacionalização das empresas portuguesas



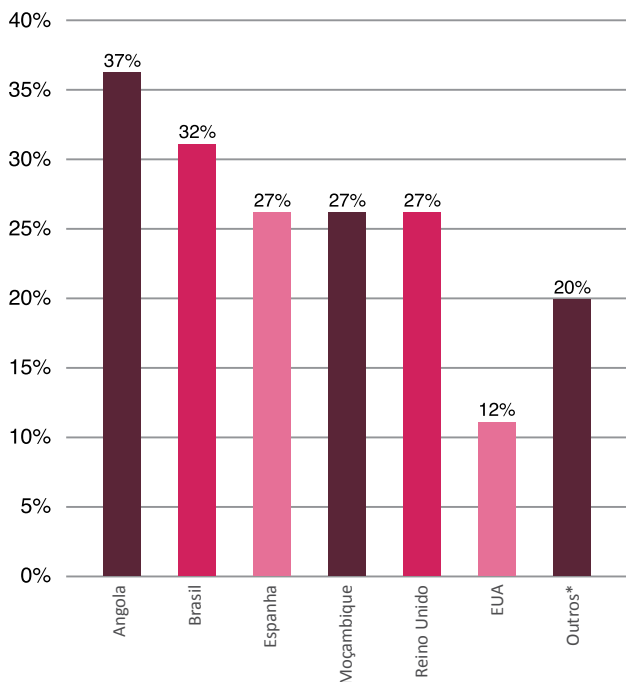
Fonte: Inquérito RIEP 2017

Entre as empresas que reportaram algum tipo de impacto do contexto político-económico nas suas estratégias de internacionalização (incluídas nas categorias 2 a 5 do gráfico anterior), fizeram-no sobretudo em relação à sua presença em Angola (37% - Gráfico 13), Brasil (32%), Espanha, Moçambique e Reino Unido (acima dos 25%). Trata-se também dos destinos em que as empresas portuguesas estão mais implantadas.



Gráfico 13

Empresas que reportaram impactos do contexto político-económico mundial nas suas estratégias de internacionalização, por país



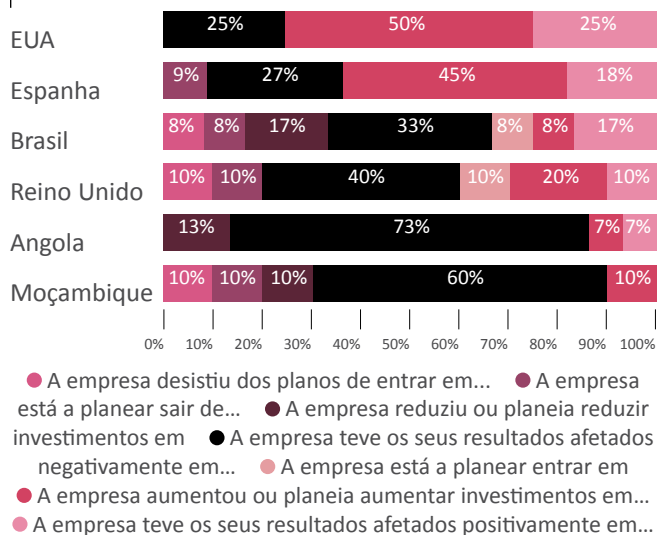
\* Bolívia, Canadá, Costa do Marfim, Dinamarca, França, Gana, Nigéria e Togo.

Fonte: Inquérito RIEP 2017

O Gráfico 14 ilustra a natureza dos impactos percebidos nestes países. Os impactos mais positivos foram associados aos EUA e Espanha. Por outro lado, as empresas reportaram impacto negativo ou planos de redução de atividades em Moçambique, Angola e Brasil, indiciando um considerável pessimismo em relação a estes países lusófonos. Os impactos em relação ao Reino Unido são inconclusivos face às incertezas associadas ao *Brexit*.

Gráfico 14

Impactos nos países referidos pelas empresas afetadas pelo contexto político-económico mundial atual



Fonte: Inquérito RIEP 2017

## SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

Conforme se pode verificar no Gráfico 15, os indicadores apresentam valores iguais ou superiores a 3 (ponto médio da escala), pelo que se conclui pela satisfação das empresas com o seu desempenho em 2016. O desempenho operacional foi considerado mais satisfatório do que o desempenho financeiro, em todas as categorias, o que sugere que as empresas terão enfrentado um cenário mais desafiador do que o previsto. Observa-se também que as empresas se encontram mais satisfeitas com as operações domésticas do que com as internacionais, evidenciando-se uma ligeira acentuação desta tendência face ao que se verificou em 2015. No entanto, salienta-se que em muitos casos as diferenças de satisfação entre o desempenho doméstico e internacional não são significativas.

Gráfico 15

## Satisfação com o desempenho

### Desempenho financeiro

Volume de negócios



Crescimento do volume de negócios



Lucro das operações



ROA/ROI



### Desempenho operacional

Quota de mercado



Qualidade de serviços/produtos



Imagem da marca



### Desempenho geral

Desempenho face à concorrência



Desempenho face aos objetivos traçados



1 – Muito insatisfeito com o desempenho > 5 – Muito satisfeito com o desempenho

● Doméstico ● Internacional

Fonte: Inquérito RIEP 2017

**em**  
Executive  
Masters

**INDEG ISCTE**  
Executive Education

RISE ABOVE

| GESTÃO EMPRESARIAL (LICENCIADOS NOUTRAS ÁREAS)

| GESTÃO EMPRESARIAL (LICENCIADOS EM GESTÃO OU AFINS)

| GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

| GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

| GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

| CONTROLO DE GESTÃO E PERFORMANCE

| MARKETING MANAGEMENT

| CONTABILIDADE E FISCALIDADE

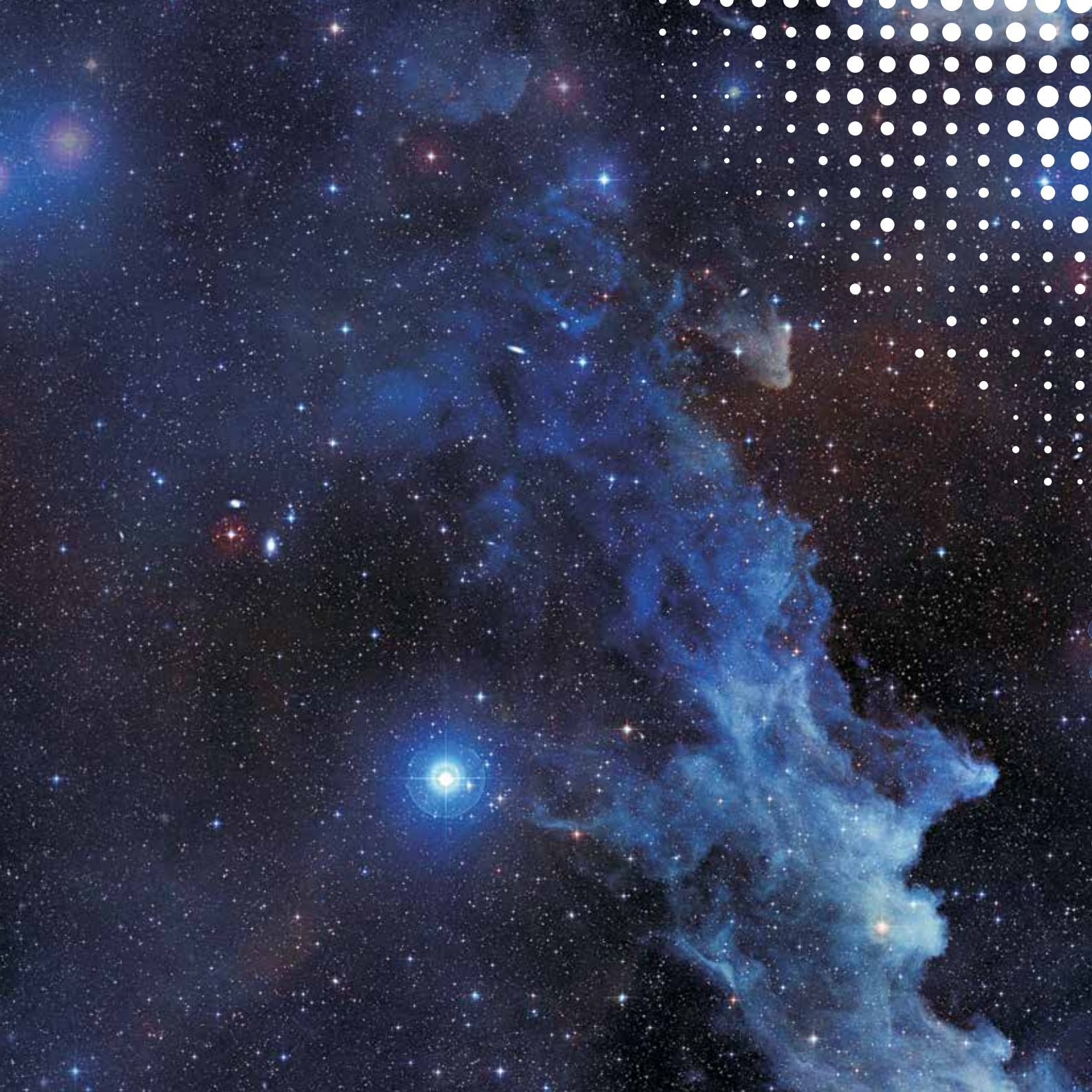
**IMPULSIONE A SUA CARREIRA**

**CONTACTOS**

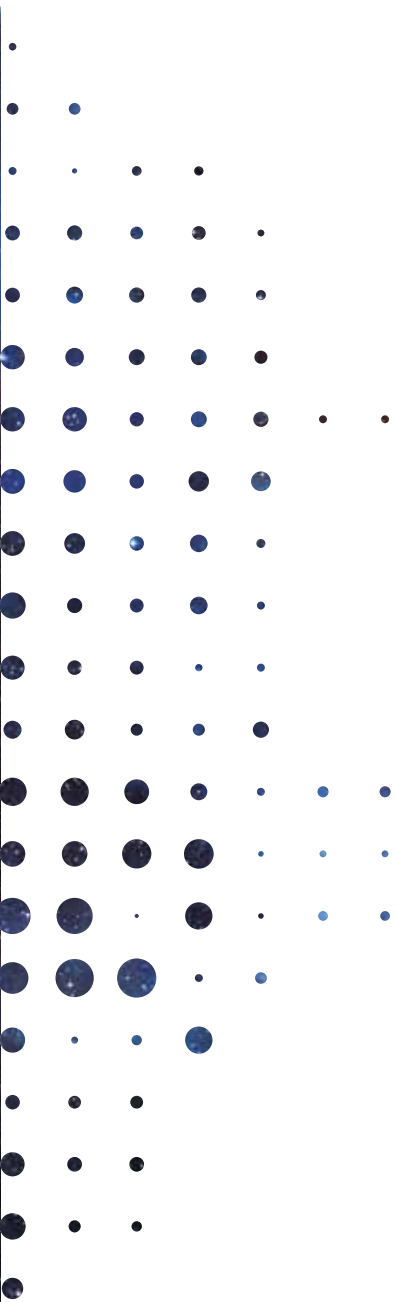
[admissoes.indeg@iscte-iul.pt](mailto:admissoes.indeg@iscte-iul.pt)

+351 217 826 100 | [indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)

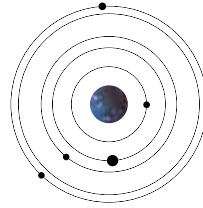








RIEP



CAPÍTULO

07

TENDÊNCIAS

## EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS

As multinacionais portuguesas têm expectativas favoráveis relativamente ao seu desempenho, tanto no plano doméstico como no internacional (Gráfico 16 – todos os valores são superiores ao ponto médio da escala). As expectativas de desempenho são fundamentalmente semelhantes às da edição anterior do RIEP; contudo, em comparação com os resultados do ano transato (Gráfico 18), espera-se das subsidiárias internacionais uma melhoria de desempenho superior ao das operações domésticas.

Gráfico 16

### Expectativas de desempenho nos próximos dois anos

#### Volume de negócios



#### Quota de mercado



#### Desempenho face à concorrência



1 – Baixa expectativa de desempenho; 5 – Elevada expectativa de desempenho

● Doméstico   ● Internacional

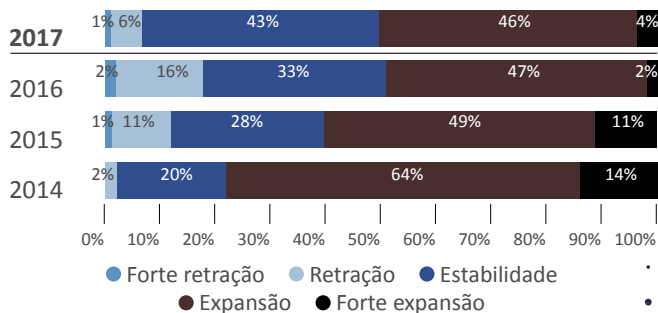
Fonte: Inquérito RIEP 2017

## PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS

A análise dos Gráficos 17 e 18 mostra que metade das empresas planeia expandir as atividades nos mercados estrangeiros em que já atuam nos próximos dois anos, em linha com o que já se havia observado na edição anterior. Por outro lado, apenas 7% tenciona reduzi-las, numa significativa redução em relação ao ano passado. Além disso, 63% das empresas pretendem entrar em novos países. Os resultados indiciam confiança no crescimento internacional e reforçam a tendência de mudança nas estratégias de expansão internacional das empresas, reorientada para a diversificação dos destinos das suas operações.

Gráfico 17

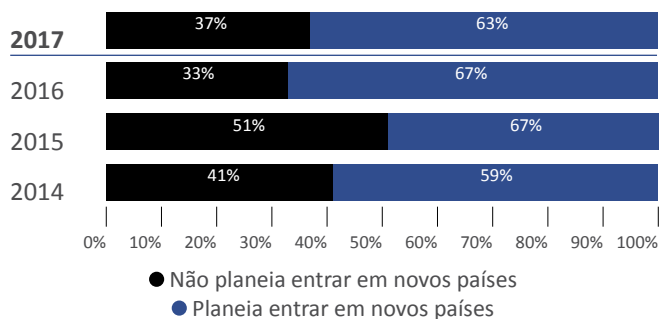
### Planos para os mercados atuais



Fonte: Inquérito RIEP 2017

Gráfico 18

## Planos de entrada em novos países



Fonte: Inquérito RIEP 2017

Nesta edição do RIEP reforça-se a tendência de expansão das empresas rumo à Europa, à América do Sul e à África não-lusófona (Tabelas 8 e 9). O Reino Unido, a exemplo do ano passado, permanece como o destino de eleição das empresas. As vicissitudes do ambiente socioeconómico naqueles países explicam a ausência de intenção de expansão para os PALOP.

Tabela 8

## Países onde as empresas planeiam iniciar operações nos próximos dois anos

Países	Número de empresas
Reino Unido	5
Alemanha	3
Colômbia	3
Perú	3
Chile	3
Holanda	2
França	2
Brasil	2
Timor-Leste	2
Austrália	2
México	2
África do Sul	1
Dinamarca	1
Ruanda	1
Argélia	1
Espanha	1
Qatar	1
Irão	1
Itália	1
Panamá	1
Canadá	1
Togo	1
Costa do Marfim	1
Guiné-Conacri	1
Quênia	1
Marrocos	1
Kuwait	1
Cazaquistão	1
Gana	1
Bolívia	1
Arménia	1
Vietname	1
Tunísia	1

Fonte: Inquérito RIEP 2017

Tabela 9

Regiões onde as empresas planeiam iniciar operações nos próximos dois anos

Região	Número de empresas
Europa	15
América do Sul	12
África não-lusófona	10
Oceânia	4
América do Norte	3
Ásia	3
Médio Oriente	3
América Central	1

Fonte: Inquérito RIEP 2017



pg

Pós  
Graduações

**INDEG** ISCTE  
Executive Education

RISE ABOVE

| ANALYTICS FOR BUSINESS

| CONTABILIDADE FINANCEIRA AVANÇADA

| DIREÇÃO COMERCIAL

| GESTÃO FISCAL

| GESTÃO E MARKETING DO DESPORTO

| MARKETING DIGITAL

| TOP MANAGEMENT IN HOSPITALITY AND TOURISM

ACOMPANHE OS DESAFIOS DA ATUALIDADE

**CONTACTOS**

[admissoes.indeg@iscte-iul.pt](mailto:admissoes.indeg@iscte-iul.pt)

+351 217 826 100 | [indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)

# EQUIPA



## PAULO BENTO

paulo.bento@iscte-iul.pt

- Professor do ISCTE-IUL
- Presidente do INDEG-ISCTE
- Administrador da TRANSCOM (Moçambique)
- Doutoramento pela University of Manchester (Reino Unido)



## MARCIO AMARAL

marcio.amaral@iscte-iul.pt

- Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE
- Professor convidado do ISCTE-IUL
- Investigador do Centro de Estudos Internacionais do ISCTE-IUL
- Doutoramento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil)



## ROGÉRIO SERRASQUEIRO

rogerio.serrasqueiro@iscte-iul.pt

- Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE
- Membro do Conselho Geral do ISCTE-IUL
- Diretor do Departamento de Contabilidade do ISCTE-IUL
- Doutoramento pela Universidade Autónoma de Madrid



## ÁLVARO AUGUSTO DA ROSA

alvaro.rosa@iscte-iul.pt

- Professor do ISCTE-IUL
- Diretor do Mestrado em Gestão do ISCTE-IUL
- Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
- Doutoramento pelo ISCTE-IUL



## CATARINA ROGADO

catarina.rogado@iscte-iul.pt

- Técnica Superior do INDEG-ISCTE
- Pós-Graduada pelo INDEG-ISCTE
- Mestre pela Universidade de Lisboa

Agradece-se à Inês Sousa e ao Rafael Martins, da ISCTE Junior Consulting, pelo trabalho e dedicação no auxílio à recolha e tratamento de dados.



---

**LIVIA LOPES BARAKAT**

---

liviabarakat@fdc.org.br

---

- Professora da Fundação Dom Cabral
- Doutoranda em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School
- Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
- Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais



---

**SHERBAN LEONARDO CRETOIU**

---

sherban.associado@fdc.org.br

---

- Professor Associado da Fundação Dom Cabral
- Doutorando em Gestão pelo ISCTE-IUL
- Mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas
- Bacharel em Administração de Comércio Exterior pela UNA



---

**LARISSA GIARDINI SIMÕES**

---

larissa.simoes@fdc.org.br

---

- Pesquisadora da Fundação Dom Cabral
- Mestre em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais
- Bacharel em Ciências Económicas pela Universidade Federal de Viçosa



---

**FLÁVIA DE MAGALHÃES ALVIM**

---

flavia.associado@fdc.org.br

---

- Professora Associada da Fundação Dom Cabral
- Mestre pela London School of Economics and Political Science
- Bacharel em Relações Internacionais pela PUC Minas
- Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais



---

**ALDEMIR DRUMMOND JUNIOR**

---

aldemir@fdc.org.br

---

- Professor Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais
- Diretor Executivo de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral
- Doutorado em Administração pela Universidade de Cambridge (Reino Unido)



# ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

## FIGURAS

Número	Título	Pág.
Figura 1	Presença das empresas participantes no mundo	20
Figura 2	Entrada e saída de empresas portuguesas de países em 2016 e 2017	24

## GRÁFICOS

Número	Título	Pág.
Gráfico 1	Sede das empresas participantes	17
Gráfico 2	Principal atividade das empresas participantes	17
Gráfico 3	Distribuição das empresas participantes por região	22
Gráfico 4	Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro	23
Gráfico 5	Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro	23
Gráfico 6	Evolução do Índice de Transnacionalidade e respetivos sub-índices	32
Gráfico 7	Geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações pelas subsidiárias internacionais e respetiva aplicabilidade aos negócios da empresa	36
Gráfico 8	Aplicabilidade das sugestões, ideias e inovações de melhoria geradas pelas subsidiárias internacionais, conforme grau de internacionalização da empresa	36
Gráfico 9	Mecanismos de transferência de conhecimento	37
Gráfico 10	Capacidade de absorção do conhecimento gerado pelas subsidiárias	38





Número	Título	Pág.
Gráfico 11	Capacidades de aquisição, assimilação, transformação e implementação de conhecimento, conforme grau de internacionalização da empresa	39
Gráfico 12	Impacto do contexto político-económico mundial na internacionalização	42
Gráfico 13	Países referidos pelas empresas afetadas pelo contexto político-económico mundial atual	43
Gráfico 14	Impactos nos países referidos pelas empresas afetadas pelo contexto político-económico mundial atual	43
Gráfico 15	Satisfação com o desempenho	44
Gráfico 16	Expetativas de desempenho – 2017	48
Gráfico 17	Planos para os mercados atuais – 2017 e 2018	48
Gráfico 18	Planos de entrada em novos países – 2017 e 2018	49

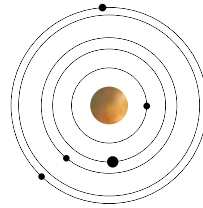
## TABELAS:

Número	Título	Pág.
Tabela 1	Países com presença mais elevada de empresas portuguesas ( <i>Top 10</i> )	22
Tabela 2	RIEP – Índice de Transnacionalidade	28
Tabela 3	RIEP – Empresas com faturação até 300 M€ ( <i>Top 10</i> )	29
Tabela 4	RIEP – Número de países onde as empresas possuem subsidiárias ( <i>Top 10</i> )	30
Tabela 5	RIEP – Índice de receitas ( <i>Top 10</i> )	30
Tabela 6	RIEP – Índice de ativos ( <i>Top 10</i> )	31
Tabela 7	RIEP – Índice de colaboradores ( <i>Top 10</i> )	31
Tabela 8	Países onde as empresas planeiam iniciar operações em 2017 e 2018	49
Tabela 9	Regiões onde as empresas planeiam iniciar operações em 2017 e 2018	50





RIEP



1 // 2 // 3

# ANEXOS

# ANEXO 1 DESTAQUES

(ORDENADOS PELA CLASSIFICAÇÃO  
NO RIEP GERAL)

(Informações fornecidas pelas empresas, fruto de pequenos ajustes pelos autores, quando aplicável.)

## INAPA



Durante o ano de 2016, a Inapa avançou na implementação do seu plano estratégico para o triénio 2016-2018. Liderou o movimento de consolidação do setor com a aquisição da Papyrus em França e a venda da sua operação na Suíça ao Grupo Papyrus, o que permitiu melhorar a eficiência das operações do grupo e alcançar uma posição de liderança no mercado francês. Em 2016, a Inapa entrou no mercado austríaco e holandês, tirando partido da infraestrutura que o grupo detém na Alemanha. No decorrer dos próximos anos, a Inapa pretende continuar atenta a oportunidades de entrada em novos mercados, quer através da expansão geográfica quer do alargamento da comercialização do portefólio de produtos nos países onde opera.

presente em 17 países, com 1.400 colaboradores e um volume de negócios de 862 milhões de euros em 2016. Fundada em 1959, a empresa nasceu de uma concessão da Volvo e é hoje um dos maiores distribuidores mundiais da Volvo Construction Equipment. Em 2016 a Ascendum continuou com a estratégia de consolidação das suas operações, fortalecendo a sua posição financeira, iniciada em 2014. O ano de 2016 ficou também marcado pelo investimento acrescido a nível global na marca Ascendum, com o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de uniformização da marca, juntamente com um grande foco no *engagement* digital do grupo.

## ASCENDUM



A Ascendum é um grupo de raiz familiar que atua no setor de equipamentos para construção, indústrias e infraestruturas, automóveis e camiões. Encontra-se

## CASAIS



O Grupo Casais atingiu em 2016 um equilíbrio de crescimento face ao contexto geográfico da sua presença nos mercados externos e evoluiu no âmbito do perímetro de integração em termos das parcerias internas em alguns países. A estratégia adotada permitiu consolidar a operação de diversificação da fileira da atividade *core*. Em termos de atividade global, assistiu-se à consolidação das operações



externas. O processo de expansão teve reflexos com a abertura do mercado do Reino Unido e a preparação do início da atividade num novo mercado na região do Médio Oriente.

## MOTA-ENGIL



O Grupo Mota-Engil comemorou 70 anos em 2016, tendo, desde a sua fundação, iniciado a sua atividade internacional em Angola, contando hoje com um portfolio de projetos desenvolvidos em mais de 40 países. Integra o ranking do setor entre as 60 construtoras mais internacionalizadas a nível mundial, com 74% do volume de negócios fora de Portugal, num total de 1.627 milhões de euros, e com uma dinâmica crescente de desenvolvimento no exterior, concentrando a atividade entre a Europa, África e América Latina.

## GRUPO RAMOS FERREIRA



O Grupo Ramos Ferreira atua no setor da construção, com intervenção em diferentes áreas, conceção, instalações especiais (eletricidade, águas e saneamento, elevadores), gestão e manutenção. Encontra-se presente em vários países de África e do Médio Oriente, tendo conquistado mais recentemente o mercado dinamarquês, onde se encontra a prestar serviços de instalações especiais no Hospital de Herlev, em Copenhaga. Durante o ano de 2016 o Grupo reforçou a sua estratégia de diversificação de mercados, aumentou as suas áreas de atuação ao nível de instalações especiais (gás, frio industrial e proteção corta-fogo) com o objetivo de oferecer uma solução cabal aos seus clientes.

## GRUPO PCG



O Grupo PCG, da área de consultoria de engenharia, com base em Portugal e com origem em 1963 na Profabril, tem-se evidenciado na área internacional tanto em projetos industriais como nas infraestruturas e ambiente, em África, América Latina, Ásia e Médio Oriente. Com a redução do investimento público em Portugal e a crise do preço do petróleo, o foco anteriormente direcionado para Angola, Médio Oriente, Norte de África e Brasil redirecionou-se para outras geografias como Indonésia, Bolívia e Cabo Verde. O grupo procura nos próximos anos parcerias mais abrangentes na área internacional para aproveitar os grandes investimentos industriais, de energia e de infraestruturas que se preparam em vários países.

## HOVIONE



A Hovione investiga e desenvolve novos processos químicos e produz princípios ativos para a indústria farmacêutica mundial. Tendo iniciado o processo de internacionalização em 1979, a empresa tem atualmente fábricas nos Estados Unidos, Irlanda e China. O ano de 2016 foi marcado por um forte crescimento das vendas em todos os mercados externos em que atua. Concluída a expansão da fábrica dos Estados Unidos foram aprovados para 2017 investimentos de aumento de capacidade nas fábricas de Macau e Irlanda, para fazer face à procura.

## GRUPO CJR



O grupo CJR, fundado em 1970, atua na área da construção, com especial enfoque para o ramo das infraestruturas e na área das energias renováveis, nesta com maior relevância para a energia solar e eólica, realizando projetos “chave na mão”. Para 2017, com a entrada em novos mercados, nomeadamente o desenvolvimento da região da Ásia/Pacífico, Argentina e Canadá, bem como o reforço da aposta na área de negócio da energia solar fotovoltaica, perspectiva-se um aumento de atividade e a consequente reafirmação do grupo no setor das energias renováveis a nível mundial.

## GRUPO LENA



O Grupo Lena tem as suas origens na década de 50 e atualmente é um grupo multinacional que opera em áreas como a construção, ambiente, indústria, imobiliária, automóveis, comunicação e turismo. O processo de internacionalização teve início em 1998 para o Brasil e hoje marca presença em 12 países, distribuídos por três continentes. Foi responsável por mais de €300 milhões de exportações nos últimos anos, sobretudo para a Venezuela, Angola e Argélia. Nestes mercados envolveu, direta ou indiretamente, mais de 100 empresas como parceiras nacionais em projetos de construção de referência, quer pela dimensão, quer pela complexidade.

## FRULACT



A Frulact, embora empresa de cariz familiar, teve no seu ADN o foco na inovação e nos mercados externos, bem como na profissionalização da sua gestão, com uma aposta continuada no enriquecimento do seu capital humano. Aquando da sua fundação no final da década de 80, organizou o seu modelo de negócio e operações para suportar uma estratégia de abordagem ao mercado global. A empresa tem conseguido uma forte presença internacional apoiada por essa estratégia, transformando-a num dos importantes atores do seu setor de atividade, granjeando uma posição de liderança nas várias geografias em que opera.

## GRUPO NORS



O Grupo Nors é um grupo português que disponibiliza soluções de transporte e equipamentos de construção. Iniciou o seu processo de internacionalização em 1991, em Angola e atualmente está presente em 22 países, distribuídos por quatro continentes, com mais de 3.700 colaboradores e um volume de negócios agregado superior a 1,4 mil milhões de euros. Durante 2016 o grupo apostou na racionalização do seu portfolio, apostando na expansão de operações já existentes, concretizando a abertura de novas localizações em Angola e lançando bases para a abertura futura de novos pontos de assistência em África.

## MULTILEM



A Multilem é uma empresa de cariz familiar fundada em 1986, que atua no setor dos *stands* e eventos. Encontra-se presente em cinco países e já operou em mais de 50. Após um aumento de faturação na ordem dos 20% em 2015, a Multilem conseguiu manter o nível de faturação em 2016. A empresa focalizou as suas atividades na consolidação das operações internacionais, tendo iniciado o processo de internacionalizar a empresa para um novo mercado (Espanha).

## INDASA



A opção pelos mercados externos desde sempre constituiu um dos pilares estratégicos da Indasa. Fruto dessa estratégia, o grupo detém atualmente sete subsidiárias (Espanha, Reino Unido, França, Alemanha, Brasil, Polónia e EUA) e exporta para cerca de 100 países através de agentes ou distribuidores independentes. Com o objetivo de reforçar a presença no setor da reparação automóvel, a estratégia do grupo, em 2016, focalizou-se no alargamento da sua gama de produtos destinados àquele sector.

## TAP



A TAP Portugal opera desde 1945 e apresenta-se como uma transportadora aérea de dimensão internacional, cujo *core business* é o transporte aéreo de passageiros, carga e correio e a manutenção de aeronaves. A TAP liga a Europa à África e às Américas, voando em 2016 para um total de 75 destinos em 34 países. Concluído o processo de privatização, considerado um passo decisivo para o futuro

da companhia com o surgimento de uma nova estratégia, 2016 representou um ano de forte investimento num conjunto de ações estruturantes, a incluir alterações de frota, de rede, de produto e um plano de capitalização, com foco no crescimento da sua representatividade nos mercados em que opera e virá a operar.

## CONSULGAL



A Consulgal é uma consultora de engenharia e gestão com 34 anos, que detém em quatro continentes um total de 10 delegações e sete empresas subsidiárias internacionais, exercendo a atividade de projeto, gestão e fiscalização de infraestruturas de transportes, ambiente e energia bem como de edifícios complexos. Em 2016, o maior crescimento do Grupo Consulgal foi no mercado do Extremo Oriente, e as perspectivas de crescimento futuro centram-se nos mercados do Extremo Oriente, na Europa do Leste e na América Latina.

## VILA GALÉ HOTÉIS



Em 2016, a atividade internacional do grupo Vila Galé teve uma *performance* positiva. As receitas dos sete hotéis que tem no Brasil subiram 6%, representando já cerca de 45% do volume de negócios da rede, composta por 27 unidades. Apesar da conjuntura que o Brasil atravessa, a Vila Galé continua a investir naquele mercado – está a construir um quinto *resort*, em Touros, perto de Natal, cuja abertura se prevê para 2018. O grupo procura ainda ativamente novas oportunidades naquele país – São Paulo, Alagoas ou Belém do Pará têm merecido especial atenção. Espanha e Cabo Verde são outras geografias no radar. Simultaneamente,

prosegue com a sua expansão em Portugal, onde tem em curso cinco novas unidades.

## O2A



O Grupo O2a desenvolve a sua atividade na transformação de feltros, espumas e outros materiais adesivos para a indústria automóvel e na conceção e desenvolvimento de embalagens customizadas. Com fabrico em Portugal, Polónia e escritório comercial na Rússia, está ainda presente em Espanha, França, República Checa, Alemanha, Eslováquia e México. O ano de 2016 caracterizou-se pela implementação dos projetos “Inovação” e “Internacionalização”, com fortes investimentos em tecnologia para o desenvolvimento de novas soluções e promoção da marca junto do mercado automóvel. Este investimento, associado ao ganho de novos projetos de alguma dimensão, permitiu um posicionamento sustentado junto de clientes e fornecedores.

## COUTINHO, NETO & OREY



A Coutinho, Neto & Orey completou, em 2017, 30 anos de atividade, tendo dado início ao seu processo de internacionalização em 2005. Desenvolve consultoria em recursos humanos (estratégica, *executive search*, recrutamento e desenvolvimento organizacional) em processos de diversas dimensões e em várias áreas da atividade económica. Exerce ainda consultoria financeira apoiando as organizações em assuntos fiscais, contabilísticos e de *payroll*. Está presente em diversos PALOP.

## GRUPO PROEF



O Grupo Proef tem como principal atividade a engenharia de infraestruturas de telecomunicações e energias. A tipologia de internacionalização não se baseia apenas em exportação de bens, mas numa presença ativa e constante nos países onde desenvolve atividades. O ano de 2016 foi de alguma contração ao nível do volume de negócios consolidado, bem como de resultados. Foi também definida uma nova estratégia com horizonte temporal de 2020.

## ÁBACO CONSULTORES



A Ábaco dedica-se à implementação de sistemas de informação, nomeadamente através de produtos SAP e desenvolvimento de produtos próprios, sendo atualmente a maior empresa de capitais portugueses parceira da SAP. Em 2016 passou a estar presente em dois novos mercados (Reino Unido e Suíça), conseguindo no primeiro ano de atividade um volume de negócios positivo. Entretanto no Brasil, apesar da crise económica, financeira, política, social e cambial, a Ábaco conseguiu aumentar o volume de negócios e apresentar resultados positivos.

## CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS



Tendo como elemento diferenciador na oferta para as empresas que exportam ou que se pretendem internacionalizar a plataforma internacional, a Caixa continuou a empenhar-se na articulação com as unidades do grupo no exterior (nomeadamente China, Angola e



Moçambique), com o objetivo de incrementar o negócio de comércio externo e desenvolver a relação com os clientes internacionalizados nesses mercados. Nos próximos anos é esperado o redimensionamento das operações internacionais com lógica económica e estratégica: foco em operações *core* em mercados prioritários e complementaridade a *franchise* doméstico.

## HAKKEN GROUP

The logo for Hakken Group, featuring the word "hakken" in a lowercase, sans-serif font. The letters "h", "a", and "k" are black, while the "k" has a red dot above it, and the "e" is red.

A Hakken Group, consultora especializada na gestão das tecnologias de informação, encontra-se presente no Quênia, na Nigéria e nos Emirados Árabes Unidos. Estes escritórios, que funcionam como *hubs* para o Este de África, Oeste de África e Médio Oriente, respetivamente, permitiram conquistar projetos noutros países nestas regiões, nomeadamente na África do Sul e na Alemanha.

## BIAL

The logo for Bial, featuring the word "Bial" in a blue, stylized, outlined font with a red underline.

A Bial é um grupo farmacêutico internacional. A aposta na internacionalização constitui um dos principais vetores de atuação da empresa, que detém filiais comerciais em nove países. Em 2016, a Bial fortaleceu as suas operações nos mercados externos, destacando-se o crescimento nos principais mercados farmacêuticos europeus, caso do Reino Unido, Alemanha e Espanha, assim como a evolução nos mercados emergentes. Reflexo da expansão internacional, as vendas da Bial nos mercados externos representaram mais de 60% da faturação do grupo.

## SOMAFEL



A Somafel é uma empresa que desenvolve a sua atividade no sector da construção civil e obras públicas, sendo especializada na execução de infraestruturas ferroviárias, designadamente em trabalhos de construção, renovação, manutenção e eletrificação de vias. No ano de 2016, a sua atividade internacional representou cerca de 85% do total do volume de negócios, destacando-se o Brasil, que passou a ser o mercado com maior expressão. Para além do Brasil, que representou cerca de 40% da sua atividade global, a Somafel continuou a sua atuação nos países onde já se encontrava, nomeadamente França, Argélia, Marrocos e Moçambique. Iniciou atividade no Reino Unido, através da área da eletrificação de vias férreas.

## WEDO TECHNOLOGIES



A WeDo Technologies, líder mundial no mercado de *software de revenue assurance e fraud management*, colabora com mais de 200 operadores de telecomunicações de mais de 100 países. Em 2016, cerca de 78% do seu volume de negócios foi gerado no mercado internacional.

## ENC ENERGY



A Enc Energy é um grupo especializado na construção e operação de tecnologias e soluções para a geração de energia a partir da valorização de resíduos. Há 15 anos trabalha com os seus clientes na maximização da sua geração de valor, através da extração e valorização do potencial económico contido nos seus resíduos, da

melhoria da *performance* técnica e económica das suas operações e da sua *performance* ambiental. Pretende contribuir para o desenvolvimento de uma economia mais circular e para a preservação e sustentabilidade do planeta. Em 2016, na área de negócio de *waste-to-energy*, o Grupo ENC Energy progrediu no plano de crescimento no Brasil, tendo comissionado mais uma central de geração elétrica a partir de biogás e avançou no licenciamento de várias outras. Foram dados passos na análise de viabilidade e licenciamento de duas novas centrais de produção elétrica a partir de biogás, uma em Marrocos e outra no Chile que, em 2017 e 2018, poderão representar a entrada definitiva do grupo naqueles dois países. Na área de negócio de tratamento de óleos e de gorduras residuais, o Grupo ENC Energy manteve forte presença em Espanha, que representou o destino de quase 100% das suas vendas.

## SONAE IM



A área de Tecnologia do Grupo Sonae, na prossecução da sua estratégia de gestão ativa de portefólio, com o objetivo de se posicionar como referência tecnológica à escala internacional, em áreas selecionadas do setor IT, durante 2016, lançou a Bright Pixel, adquiriu a Sysvalue e a Inovretail, entrou no capital da Stylesage e foi o principal investidor em unidades de participação do Armilar Venture Funds. A Sonae IM gera cerca de 54% das suas receitas e 40% dos colaboradores fora de Portugal.

## SEVEME



Fundada em 1995, a Seveme iniciou em 2006 o processo de internacionalização na Argélia, tendo-se seguido Angola

(2009), Brasil (2013), França (2015) e Reino Unido (2016). Como resultado de diversos acontecimentos em países da CPLP, com especial incidência em Angola e Brasil, a Seveme reorientou o seu foco para mercados europeus.

## ONEBIZ



A Onebiz desenvolve a atividade Internacional enquanto franchisadora de um conjunto de marcas de serviços para empresas (tais como Acountia, Elevus e NBB-M&A Advisors) e serviços para particulares (tais como Exchange, Imo24h e Morangos). Em 2016 a Onebiz iniciou atividades em Itália e foram consolidados outros mercados. Relativamente à futura expansão internacional, é objetivo a consolidação e expansão no mercado europeu, no triângulo Angola-Moçambique-África do Sul e, por fim, China.

## PETROTEC



Em 2016 o resultado da atividade do grupo Petrotec evidenciou a redução do peso da atividade nos mercados africanos SADC (Angola, Moçambique e África do Sul), em favor do mercado ibérico e doutros mercados internacionais, em particular a América Latina, foco estratégico da empresa no médio prazo.

## RENOVA



Caracterizada pela sua componente inovadora, a Renova é uma marca de produtos de grande consumo comercializada em mais de 70 países. Empresa portuguesa de capital 100% privado e fundada em 1939, possui três unidades industriais (duas em Portugal e

uma em França) e filiais em Espanha, França e Bélgica. Em 2016 a faturação superou os 135 milhões de euros, mais de 50% fora de Portugal. Em 2016, para além da conclusão da primeira fase da nova unidade industrial em França, investiu cerca de 40 milhões de euros em Portugal na instalação de uma outra unidade e na ampliação das unidades industriais existentes.

## GRUPO PINTO&CRUZ



O Grupo Pinto&Cruz, fundado em 1935, tem a sua atividade centrada em serviços de engenharia de instalações especiais, nomeadamente elevadores, eletromecânicas, eletricidade, cozinhas e lavandarias. Tem também atividade comercial nas áreas de máquinas, equipamentos diversos, tubagens e acessórios. Em 1996 iniciou o processo de internacionalização, expandindo as suas atividades para Angola. Tem vindo a reforçar a presença no continente africano, estando hoje presente também em Moçambique e Cabo Verde, onde tem implantado algumas das áreas de negócio do grupo.

## PRIMAVERA



Fundada em 1993, a Primavera é uma tecnológica que se afirmou no mercado nacional de soluções informáticas de gestão por ser pioneira no desenvolvimento de aplicações para *Windows*. Disponibiliza um vasto portefólio de sistemas de gestão para empresas de todas as dimensões e setores. Através dos escritórios em Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Cabo Verde, e uma rede internacional de 600 parceiros de negócio certificados e especializados na instalação e suporte às suas soluções,

a empresa procura alicerçar uma relação de proximidade e confiança com os seus clientes.

## INCENEA



A inCentea atua nas áreas das tecnologias de informação e comunicação, marketing e inovação, consultoria de negócio e engenharia de produto. Tendo iniciado o processo de internacionalização em 2007, conta hoje com presença em Angola, Moçambique, Cabo Verde e Espanha. Em 2016 o negócio internacional representou 22% do global.

## RANGEL



No campo da internacionalização, a Rangel acompanha dois eixos estratégicos: as exportações e a internacionalização dos negócios. O eixo da internacionalização dos negócios tem conhecido uma consolidação nas geografias onde a empresa se encontra instalada: Angola, Moçambique, Cabo Verde e Brasil. Na internacionalização para outras geografias, a Rangel verifica uma evolução relevante da procura pelos clientes com empresas em Portugal, quer no seu processo de internacionalização, quer em consultas para operações logísticas em geografias onde já estão instalados. Este último fator revela um atributo de nível de serviço com *standard* internacional que a empresa encara como alavanca da sua internacionalização futura.

## SCIENCE4YOU



A expansão internacional tem vindo a acompanhar os planos estratégicos da Science4You desde a criação da empresa em 2008. Consolidando um total de 20.000 pontos de venda e mais de 35 países no seu portefólio em 2016, os rácios de crescimento acima de 300% obrigaram a empresa a duplicar o tamanho da sua fábrica, alterações que terão lugar durante o presente ano (2017).

## NOVABASE



Em 28 anos a Novabase tornou-se líder português em tecnologias de informação, estando cotada na Euronext Lisbon desde 2000. Em 2016, alcançou um volume de negócios de 135,7 milhões de euros, cerca de 60% obtidos fora de Portugal, tendo trabalhado em mais de 35 países e nove fusos horários. Tem escritórios em Espanha, Reino Unido, Turquia, Emirados Árabes Unidos, Angola e Moçambique. Conta com mais de 2.000 colaboradores, de 17 nacionalidades. A estratégia da Novabase passa por continuar a investir na sua internacionalização.

## PHC SOFTWARE



A PHC Software dedica-se a desenvolver soluções tecnológicas de gestão. Nascida em 1989, iniciou a sua internacionalização há 16 anos, com a entrada no mercado moçambicano. Hoje tem escritório em seis cidades, em cinco países de três continentes, e o software PHC é usado por mais de 140 mil utilizadores e 30 mil empresas.

A PHC Software tem consolidado o seu crescimento internacional, abrindo recentemente o seu escritório no Peru e equacionando a possibilidade de entrada noutros mercados da América Latina.

## IMPACTING



O Grupo Impacting possui empresas do negócio digital baseado em tecnologia. Fundado em 2007 em Portugal, o grupo teve êxito no seu crescimento internacional, sustentado pelo investimento em investigação e desenvolvimento e na aposta na internacionalização dos seus serviços. O Grupo Impacting criou ainda *spin-off* de algumas das suas tecnologias, nomeadamente o Emailbidding (2014) e o Smarkio (2015) e duas subsidiárias no estrangeiro: Adclick Brasil (2011) e Smarkio Brasil (2006).

## VORTAL



A Vortal atua na área de compras eletrónicas, a nível mundial, oferecendo soluções de eSourcing e eProcurement. As suas plataformas permitem o acesso de compradores públicos e privados a uma comunidade internacional de fornecedores, num processo de contratação eficiente e competitivo. A Vortal conta com clientes em todo o mundo, quer empresas privadas, quer entidades públicas. É hoje uma referência no setor, referenciada por analistas internacionais como Forrester e Spend Matters.



## THE NAVIGATOR COMPANY



A The Navigator Company é uma das maiores multinacionais portuguesas, com produção em cerca de 130 países. É a terceira maior exportadora do país e gera o maior valor acrescentado nacional. Representa aproximadamente 1% do PIB e cerca de 3% das exportações nacionais de bens. O ano de 2016 ficou marcado pela implementação da nova identidade, sob a marca The Navigator Company, refletindo um futuro cada vez mais global, bem como pelo desenvolvimento de uma estratégia de crescimento com importante enfoque na internacionalização. Do montante de investimento global, em torno de 138 milhões de euros, 81 milhões de euros foram destinados a uma fábrica de *pellets* nos Estados Unidos e cerca de 9 milhões de euros em ativos fixos em Moçambique.

## REDITUS



Fundada em 1966, a Reditus é a mais antiga empresa de TI em Portugal, com intervenção nos principais segmentos de mercado, prestando serviços nas áreas de desenvolvimento aplicacional e integração, *outsourcing* especializado, infraestruturas de TI, serviços de *contact center* e de suporte ao negócio. Em 2016, manteve a aposta no desenvolvimento da sua estratégia de internacionalização, através dos mercados onde tem atuado e reforçando uma abordagem a novos mercados. O peso da área internacional cresceu em 2016, passando a representar 39% das receitas totais. A atividade internacional da Reditus assenta sobre três modelos organizacionais distintos: criação de delegações locais, fomento da

atividade de exportação e prestação de serviços em *nearshore*.

## LCG



Com origem em 2010, a LCG é uma empresa de consultoria de negócio e sistemas de informação. A internacionalização foi sempre uma das estratégias para o crescimento da organização. Com escritórios em Angola, Moçambique e Colômbia, e representações em Cabo Verde e no Brasil, a LCG tem vindo a trabalhar com organizações de topo em cada um destes países. O sucesso da penetração nestes mercados passou pelo estabelecimento de parcerias estratégicas e pela presença regular de gestores séniores da LCG em atividades de *business development*. Atualmente a LCG tem vindo a redirecionar a sua estratégia de internacionalização para o centro da Europa e encontra-se com projetos na Holanda, Alemanha, Bélgica, Espanha, França e Polónia.

## 2045



A 2045 foi fundada em 1990, sendo hoje uma das empresas de referência no setor da segurança, em Portugal e PALOP. Ao longo de mais de 25 anos consolidou uma equipa, hoje com perto de 3.000 colaboradores. O processo de internacionalização iniciou-se em 2008 através da empresa VSegur, marca que está presente em Angola e Moçambique. O grupo continua a apostar nesses dois mercados, diversificando a oferta dos seus serviços, estando atento a novas oportunidades de internacionalização noutros PALOP.

## BRISA



O Grupo Brisa evoluiu para uma visão estratégica focada nos serviços integrados de mobilidade. Como tal, o ano de 2016 materializou a visão estratégica do grupo com especial atenção aos ativos existentes. A atividade internacional futura tem sido adaptada ao paradigma da criação da marca A-to-Be, que representa uma oferta integradora e facilitadora de soluções de mobilidade. O grupo pretende assim chegar a mercados em crescimento, nos quais os seus produtos e capacidade de inovação aliados à experiência adquirida se revelam diferenciadores.

## HELIFLEX



O setor de atuação da Heliflex abrange quatro áreas distintas: agricultura, jardim, construção e técnicos. Em 2016, foi criada uma nova subsidiária na Ucrânia, com unidade de produção local. O objetivo é o de trabalhar os mercados circundantes tirando partido dos custos de produção e das poupanças de transportes.

## QUINTAS & QUINTAS



A Quintas & Quintas é um grupo familiar que fabrica cabos de energia para os mercados de transmissão e distribuição de energia elétrica, tendo como clientes as *utilities* do setor da energia elétrica, os grossistas especializados e os grandes projectos de geração de energia ou de infraestruturas. Em 2016, apesar do mercado global de cabos de energia ter crescido a uma taxa superior a 10%, a crise financeira diminuiu a procura na Europa, onde o setor

passou a estar em *overcapacity*, levando a um aumento da concorrência e a movimentos de consolidação e realocação geográfica de fábricas. De forma a mitigar estes riscos, o grupo Quintas & Quintas continuou a sua estratégia de diversificação nos mercados emergentes na América Latina e iniciou a penetração nos mercados alemão e do Leste Europeu.

## COMPETIR



A Competir, constituída desde 1993, com sede em Lisboa e com 14 delegações em todo o país, é certificada pela DGERT em 53 áreas de formação. Em 2004 iniciou o processo de internacionalização, tendo já estado presente em países como Polónia, Roménia, Hungria, Guiné Equatorial, Cabo Verde e mais recentemente em Timor-Leste. A atividade está, atualmente suspensa na Polónia, Roménia e Guiné Equatorial por razões de mercado.

## IFT/GELCAMPO



A IFT/Gelcampo é um operador de referência no setor dos alimentos ultracongelados, resultante de uma fusão entre uma empresa comercial e uma empresa industrial. A estratégia comercial passa pela consolidação da posição no mercado nacional e pelo crescimento nos mercados internacionais, nomeadamente CPLP. Atualmente está de forma direta em 10 países, gerando aí 20% do seu volume de negócio. De modo a consolidar a estratégia de internacionalização, em 2016 foi formalizada a operação no Brasil.

## COMPTA



A oferta de soluções *Internet of Things* (IoT) da Compta (Eficiência Energética, Ambiente, Agricultura, Espaços Verdes, Transportes, *SmartCities*), foi apontada como a área de eleição para liderar o processo de internacionalização do grupo. A estratégia de internacionalização foi revista em conformidade, tendo sido identificada a necessidade de criação de canais de revenda internacionais para comercialização das soluções no mercado global.

## RESIQUÍMICA



Fundada há 60 anos, a Resiquímica produz e comercializa polímeros destinados às indústrias de tintas, vernizes, adesivos e materiais compósitos. Espanha é o seu principal mercado externo, mas a empresa exporta também para outros mercados europeus, África, América Latina e Ásia. Com cerca de 130 colaboradores, em 2016 exportou para 18 países, 66% da sua produção e teve um volume de negócios de 45,8 milhões de euros.

## ÁGUAS DE PORTUGAL



Criada em 2001, a AdP – Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais (AdPI) está presente em Angola, Timor Leste, Moçambique, Guiné Bissau, São Tomé e Príncipe Cabo Verde e República Democrática do Congo. Destaca-se a presença em Angola, por via de parcerias com empresas locais ou sob a forma de contratos de assistência técnica ou de formação/capacitação de técnicos locais.

# ANEXO 2

## LINHA DO TEMPO

CRIAÇÃO DA PRIMEIRA  
SUBSIDIÁRIA NO  
ESTRANGEIRO



1887  
**Brasil**  
Caixa Geral de Depósitos



1946  
**Angola**  
Mota-Engil  
**Espanha**  
TAP



1973  
**Angola**  
Grupo PCG



1979  
**China (Hong Kong)**  
Hovione



1994  
**Alemanha**  
Casais  
**Espanha**  
Quintas & Quintas



1995  
**Angola**  
Grupo Pinto&Cruz  
**Espanha**  
Petrotec



1996  
**Marrocos**  
Frulact



1997  
**Moçambique**  
Bial



2004  
**Polónia**  
Competir  
**Estados Unidos da América**  
OutSystems



2005  
**Marrocos**  
Somafel  
**Angola**  
Coutinho, Neto & Orey



2006  
**República Dominicana**  
Grupo CJR  
**Polónia**  
O2a  
**Angola**  
Primavera  
**Espanha**  
Rangel



2007  
**Cabo Verde**  
inCentea



2012  
**Angola**  
Onebiz



2013  
**Moçambique**  
LCG  
**Quénia**  
Hakken Group  
**Brasil**  
ENC Energy



2016  
**Brasil**  
IFT/Gelcampo





1988  
**Espanha**  
Indasa



1990  
**Espanha**  
Renova  
**Espanha**  
Luís Simões



1991  
**Angola**  
Grupo Nors  
**Espanha**  
The Navigator  
Company



1992  
**Espanha**  
**Reino Unido**  
Inapa



1998  
**Brasil**  
Grupo Lena  
**Marrocos**  
Grupo Proef



1999  
**Espanha**  
Ascendum  
**Moçambique**  
Águas de Portugal



2000  
**Brasil**  
Novabase  
Vila Galé Hotéis  
**Moçambique**  
PHC Software



2001  
**Brasil**  
Consulgal  
Brisa  
Sonae IM  
WeDo Technologies



2008  
**Marrocos**  
Grupo Ramos Ferreira  
Heliflex  
**Angola**  
Compta



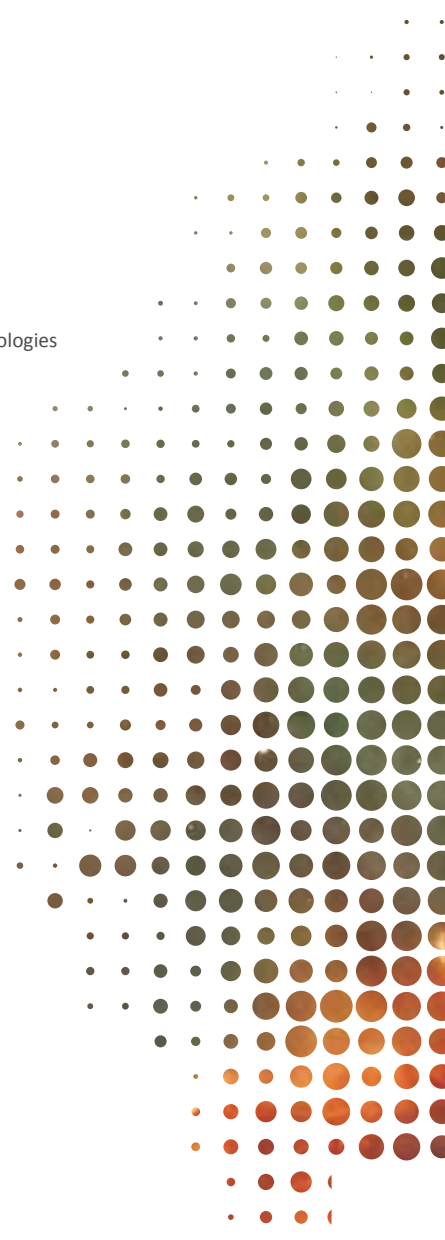
2009  
**Angola**  
Seveme  
**Espanha**  
Resiquímica  
Vortal



2010  
**Angola**  
Multitem  
Reditus  
**Brasil**  
Ábaco Consultores



2011  
**Angola**  
2045  
**Brasil**  
Impacting  
**Espanha**  
Science4you



# ANEXO 3

## LISTA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO RIEP 2017

2045	Grupo Pinto&Cruz	OutSystems
Ábaco Consultores	Grupo Proef	Petrotec
Águas de Portugal	Grupo Ramos Ferreira	PHC Software
Ascendum	Hakken Group	Primavera
Bial	Heliflex	Quintas & Quintas
Brisa	Hovione	Rangel
Caixa Geral de Depósitos	IFT/Gelcampo	Reditus
Casais	Impacting	Renova
Competir	Inapa	Resiquímica
Compta	inCentea	Science4you
Consulgal	Indasa	Seveme
Coutinho, Neto & Orey	LCG	Somafel
ENC Energy	Luís Simões	Sonae IM
Frulact	Mota-Engil	TAP
Grupo CJR	Multilem	The Navigator Company
Grupo Lena	Novabase	Vila Galé Hotéis
Grupo Nors	O2a	Vortal
Grupo PCG	Onebiz	WeDo Technologies

## AGRADECIMENTOS

O INDEG-ISCTE agradece às empresas que participaram no estudo, reconhecendo a sua contribuição para a criação de conhecimento aplicado no âmbito da internacionalização das empresas portuguesas.

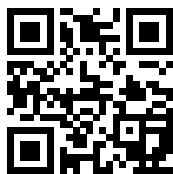
## SAIBA COMO PARTICIPAR NA PRÓXIMA EDIÇÃO DO RIEP

Telefone: (+351) 217 826 100

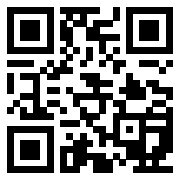
E-mail: [internacionalizacao.indeg@iscte-iul.pt](mailto:internacionalizacao.indeg@iscte-iul.pt)

## CONSULTE AS EDIÇÕES ANTERIORES DO RIEP

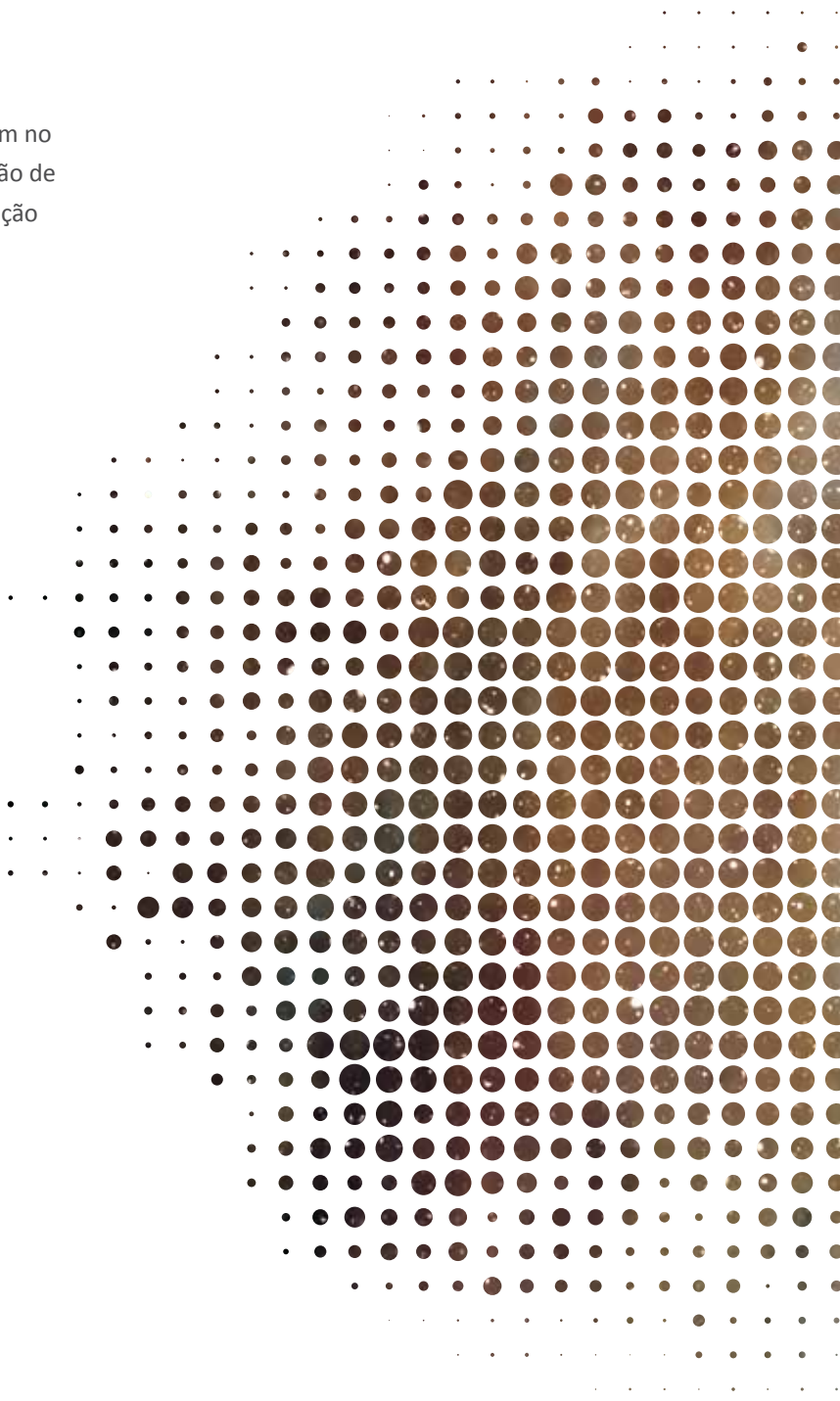
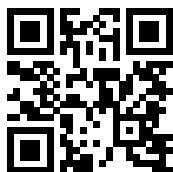
2016



2015



2014





**RIEP**

**RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

4.ª Edição – 2017

**INDEG-ISCTE Executive Education**  
Avenida Professor Aníbal de Bettencourt  
1600-189 Lisboa, Portugal  
Tel.: +351 217 826 100  
[www.indeg.iscte-iul.pt](http://www.indeg.iscte-iul.pt)