RIEP 2016

Ranking
de Internacionalização
das Empresas
Portuguesas

O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

INDEG ISCTE
Executive Education

FICHA TÉCNICA

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS (RIEP)

3.ª Edição – 2016

INDEG-ISCTE Executive Education
Avenida Professor Aníbal Bettencourt
1600-189 Lisboa, Portugal
Tel.: +351 217 826 100

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 Executive Education. É permitida a reprodução dos dados publicados, desde que citada devidamente a fonte.

ÍNDICE

04 Sumário Executivo

I
INSTITUCIONAL
página 07
08 INDEG-ISCTE Executive Education
09 Fundação Dom Cabral
10 aicep Portugal Global

II
O ESTUDO
página 13
14 Apresentação
14 Metodologia

III
DE PORTUGAL PARA O MUNDO
página 17

IV
RESULTADOS
página 25

V
O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONA-LIZAÇÃO
página 33

VI
ESTRATÉGIA E DESEMPENHO INTERNACIONAL
página 39

VII
TENDÊNCIAS
página 43

48 Equipa
53 Anexos

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

É com grande 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 terceira 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 empresas portuguesas, 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, à semelhança do que sucedeu com a da FDC para as empresas brasileiras, tem como tema principal de investigação o processo de decisão na internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente no que respeita ao grau de autonomia das subsidiárias no processo de tomada de decisões.

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!

SUMÁRIO EXECUTIVO

- O RIEP tem como objetivos gerais: i) monitorizar 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.

- Nesta terceira edição, o RIEP tem como objetivo específico compreender o processo de decisão na internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente no que respeita ao grau de autonomia das subsidiárias no processo de tomada de decisões.

- Participaram nesta edição 57 empresas portuguesas que satisfizeram os critérios de elegibilidade (a lista das empresas participantes consta do Anexo 3).

- No seu conjunto, as empresas portuguesas encontram-se presentes em 81 países, espalhados pelos cinco continentes. Evidencia-se uma concentração no continente europeu (78%), sendo a mesma expectável se se considerar a proximidade geográfica e o facto de Portugal integrar a União Europeia. A presença no continente africano é também significativa (57%), potenciada pelas relações mantidas com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

- O ranking geral de 2016 é liderado pela Inapa, seguindo-se a Logoplaste, tal como na edição de 2015. 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 de construção e engenharia, maioritariamente orientadas para o continente africano. Sobressaem também, no top 10, empresas do setor das embalagens, da distribuição e do farmacêutico, que por sua vez dispõem de uma presença internacional mais diversificada.

- Tal como no ano transato, o ranking das empresas com faturação até 300 milhões de euros é liderado pelo Grupo Ramos Ferreira, seguindo-se o Grupo PCG e a Hovione.

- O ranking das empresas por número de países é liderado pela Mota-Engil e pelo Grupo Nors, ambas presentes em 22 países.

- Em comparação com a edição anterior, observou-se um aumento no Índice de Transnacionalidade médio, tanto nas empresas participantes (de 30 para 33%) como nas dez primeiras classificadas (de 70 para 73%).

- Analisadas como um todo, as decisões estratégicas das multinacionais portuguesas são maioritariamente efetuadas em Portugal, sendo a intervenção das subsidiárias internacionais limitada ou residual. Quanto às decisões de natureza tática, emerge um padrão diferente: a empresa-mãe decide maioritariamente após consultar as subsidiárias, especialmente no que respeita ao estabelecimento de metas

de desempenho. Confirmou-se que as decisões de cariz operacional são concentradas nas subsidiárias, com baixa intervenção da empresa-mãe em Portugal.

- A maioria das empresas (72%) não alterou significativamente a autonomia decisória das subsidiárias nos últimos três anos, indiciando estabilidade no relacionamento nas operações internacionais. Apesar do referido, 40% das empresas reportou melhorias no desempenho internacional, as quais podem ser atribuídas às alterações introduzidas ao nível da autonomia de decisão das subsidiárias. Curiosamente, nenhuma empresa reportou impactos negativos daí decorrentes.

- A maioria das empresas (88%) optou por aumentar os investimentos no mercado externo em 2015, confirmando a tendência de aumento na aposta na internacionalização respetiva.

- Em 2015, as empresas demonstraram mais satisfação com as operações domésticas do que com as internacionais, sugerindo que as dificuldades encontradas no estrangeiro terão sido superiores às inicialmente previstas, particularmente em países como Angola, Brasil e Moçambique, com forte implementação de investimento direto português.

- No entanto, as empresas detêm expetativas internacionais particularmente otimistas para 2016. Contrariamente ao sucedido em 2015, espera-se que as subsidiárias internacionais apresentem desempenho superior ao das operações domésticas, em termos de volume de negócios e de atuação face à concorrência.

- No geral, as empresas manifestam confiança no crescimento internacional em 2016; contudo, a aposta nas geografias atuais é inferior aos anos anteriores. Com efeito, a maior parte das empresas (67%) tenciona entrar em novos países em 2016, o que não se observava em 2015. Emerge, assim, a perspetiva de uma mudança importante nas estratégias de expansão internacional das empresas, voltada para a aposta em novos mercados no estrangeiro.

- Para além da reorientação das estratégias internacionais com vista a novos mercados, observa-se uma mudança significativa no que respeita aos países onde as empresas pretendem iniciar novas operações. Nas edições anteriores do RIEP prevalecia a intenção de expansão para países da África não-lusófona; contudo, os resultados desta edição evidenciam que, em 2016, as empresas pretendem reorientar-se maioritariamente para a Europa.

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO I
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 foi um passo relevante 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, Portucel Soporcel, 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 tenha encetado um projeto de restruturação e reposicionamento ambicioso, em linha com a matriz inicial, de inovação e de liderança.

Efetuada a reconfiguração dos meios técnicos, materiais e humanos, sem esquecer a necessidade de repensar o papel dos programas existentes e do desenvolvimento de novos, intensificou-se a realização de eventos impactantes e a busca de novas parcerias, com entidades altamente reputadas. É neste contexto que surge o RIEP, uma iniciativa do INDEG-ISCTE, em colaboração com a FDC e com o apoio institucional da AICEP.

Uma vez concluída a reestruturação interna, o INDEG-ISCTE intensificou o seu processo de expansão, com destaque para a aquisição de uma participação numa importante instituição do ensino superior moçambicana, cujo desenvolvimento recente será marcado pela conclusão da construção de um campo em Maputo (2018). Em Portugal, ao nível dos programas de portefólio, destaca-se a oferta de novos programas com parceiros locais (Leiria, Açores e Madeira); contudo, o desenvolvimento tem ocorrido sobretudo ao nível dos programas *corporate*, que em quatro anos aumentaram a sua importância relativa de menos de 5% para mais de 30%. Neste âmbito, nos últimos três anos iniciou e mantém atividade com algumas das mais importantes organizações em Portugal, tais como Infratestruturas de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, Banco de Portugal, ANA Aeroportos, Galp, Fidelidade e Robbialac.

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 empresários e da investigação aplicada.

Paulo Bento
Presidente

INDEG ISCTE
Executive Education

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A FDC é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos que pratica o diálogo e a auscultação comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. Sendo uma instituição autónoma, sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, é orientada para a criação e disseminação de conhecimento aplicado e aplicável em prol do desenvolvimento sustentável a nível mundial.

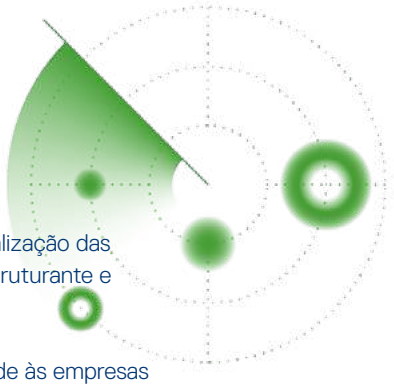
Desde a sua criação, em 1976, a FDC tem participado na melhoria do nível de gestão e do desenvolvimento empresarial. Atualmente a FDC é referência nacional e internacional no seu setor. Em 2016 foi novamente classificada no Ranking de Educação Executiva do Financial Times como a melhor Escola de Negócios da América Latina.

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais é um dos diversos Núcleos de Criação de Conhecimento da FDC, nos quais são desenvolvidos estudos, investigações e soluções educacionais sobre diversos temas relacionados com os desafios da gestão empresarial. Os núcleos dão apoio aos programas desenvolvidos pela FDC e traduzem os seus avanços como instituição criadora de conhecimento. O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais tem como missão contribuir para o desenvolvimento das organizações através da criação e da partilha de conhecimentos sobre o seu processo estratégico, incluindo a formulação, o desdobramento, a execução, o controlo e a aprendizagem das estratégias empresariais e de negócios.

Como forma de ampliar o conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, o Núcleo publica, desde 2006, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Uma iniciativa pioneira, o ranking tornou-se uma referência não só no mundo empresarial e académico mas também junto dos órgãos governamentais e instituições multilaterais envolvidas no movimento de internacionalização de empresas, um fator relevante do desenvolvimento económico brasileiro.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC
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. Mais longe no desenvolvimento dos seus negócios nos mercados externos e mais longe no desenvolvimento dos seus investimentos em Portugal.

Trabalha diariamente para que Portugal seja ainda mais global e a sua economia mais competitiva. Um país moderno, inovador, sedutor e berço de empresas líder que o mercado global recebe de braços abertos. Fruto desse trabalho, a Comissão Europeia premiou a AICEP por boas práticas em processos de internacionalização e o Banco Mundial coloca-a no Top 10 das Agências de Investimento que melhor respondem a pedidos de investidores.

Diariamente, promove a captação de investimento e o seu acompanhamento; dinamiza as exportações alargando a base exportadora nacional; apoia projetos de internacionalização; promove as atividades económicas realizadas em Portugal e a imagem do país no exterior.

Uma equipa de colaboradores em Portugal e no estrangeiro, comprometida com o seu sucesso, está perto das empresas para as levar mais longe.

aicep Portugal Global

INDEG ISCTE
Executive Education

cp Corporate

Antecipar e responder estrategicamente à mudança requer soluções customizadas por parte das organizações.

O INDEG-ISCTE concebe e implementa soluções de desenvolvimento executivo que apoiam a formulação e a execução da agenda estratégica específica de cada cliente corporate.

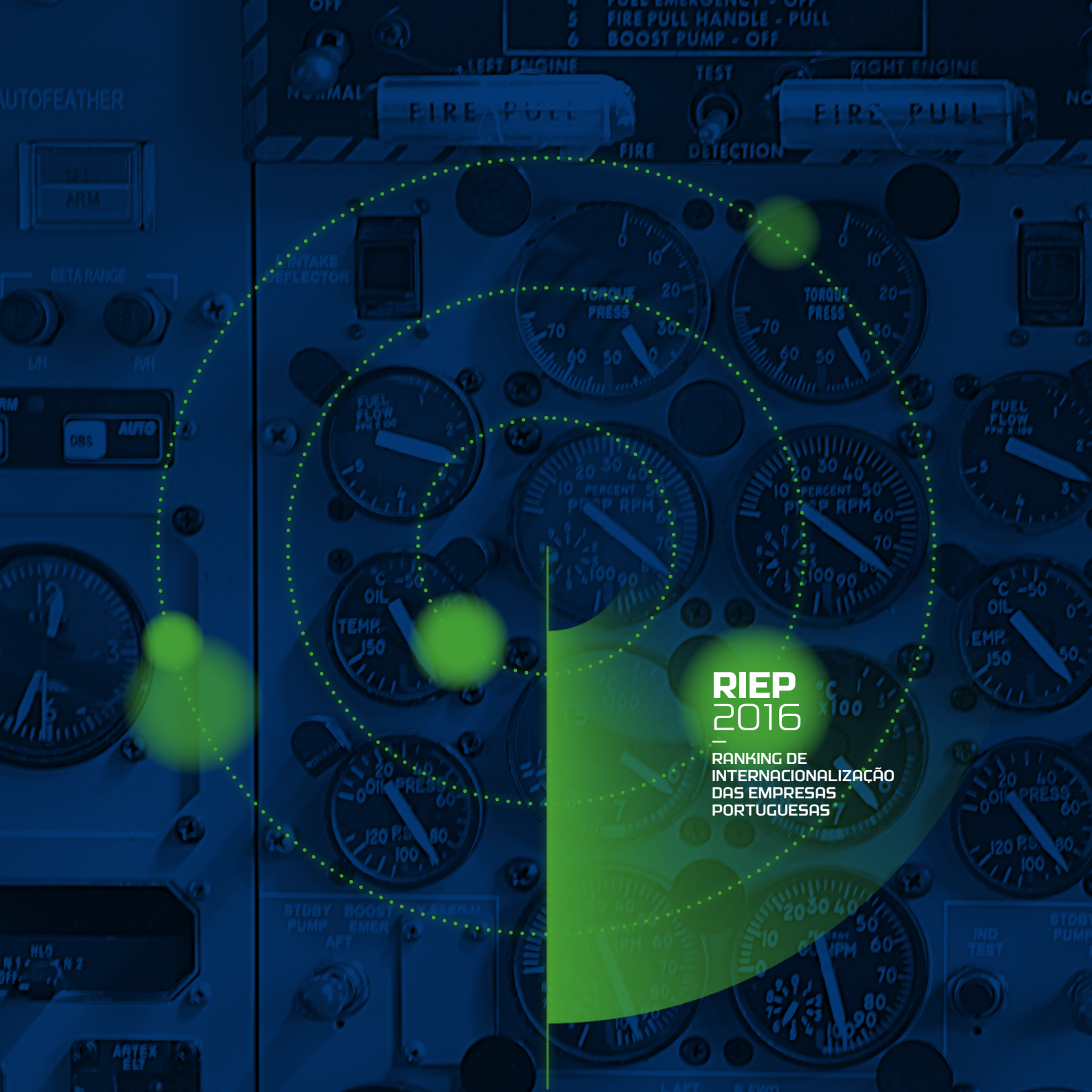
Adota uma abordagem integrada, do diagnóstico aos resultados, numa metodologia que:

- Analisa a envolvente estratégica, as problemáticas de negócio, o contexto cultural e as necessidades de desenvolvimento executivo;
- Desenvolve soluções educativas assentes na customização total de conteúdos e escolha criteriosa de métodos;
- Potencia uma implementação eficaz;
- Promove a obtenção de resultados mensuráveis e de impacto duradouro.

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

corporate.indeg@iscte.pt
217 826 100

www.indeg.iscte-iul.pt



RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO II
O ESTUDO

APRESENTAÇÃO

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

Os objetivos gerais do RIEP são:

- Monitorizar 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.

A edição deste ano, a terceira, à semelhança do que sucedeu com a edição congénere para as empresas brasileiras, tem o objetivo específico de procurar compreender o processo de decisão na internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente no que respeita ao grau de autonomia das subsidiárias no processo de tomada de decisões.

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:
  - Escritórios de vendas;
  - Depósitos e centrais de distribuição;
  - Unidades de montagem e fabrico;
  - Unidades de prestação de serviços;
  - Agências bancárias;
  - Centros de investigação e desenvolvimento.

Não são consideradas 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 apresenta algumas vantagens. A sua multidimensionalidade (receita, ativos e colaboradores) facilita a comparação entre empresas de diferentes setores, uma vez que cada uma delas apresenta formas de atuação distintas no estrangeiro. Adicionalmente, diversos estudos internacionais empregam o mesmo índice, o que facilita a comparação do grau de inserção internacional de empresas portuguesas com empresas originárias de outros países.

RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA

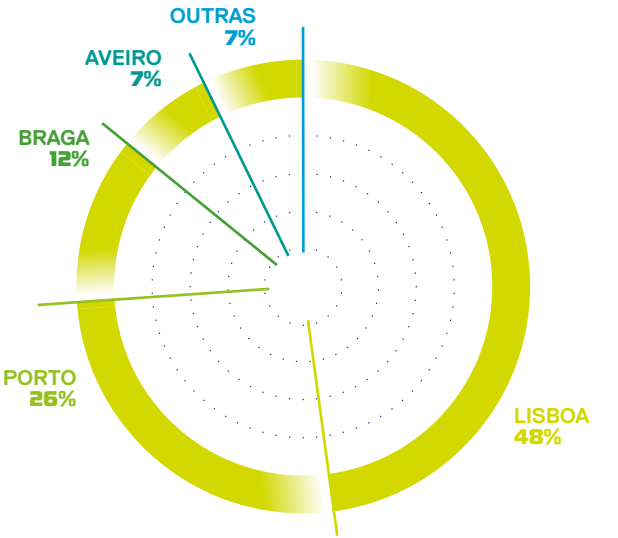
Os dados, relativos a 2015, foram recolhidos durante o segundo trimestre de 2016 através de um questionário distribuído às empresas por correio eletrónico.

A amostra é composta por 57 empresas, de diversos setores de atividade, que satisfazem os critérios de elegibilidade anteriormente referidos (a lista das empresas participantes consta do Anexo 3). É de referir que as amostras das edições anteriores do RIEP foram de 44 e 57 empresas, respetivamente em 2014 e 2015.

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; porém, em relação à edição anterior, observou-se o aumento da importância relativa doutras cidades. O aumento do peso das empresas instaladas em cidades como Braga (de 9% para 12%) e Aveiro (de 5% para 7%) poderão indiciar a emergência destas cidades como centros periféricos de atividade internacional; contudo, essa tendência carece de confirmação em edições futuras.

GRÁFICO 1

Sede das empresas participantes



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO III
DE PORTUGAL PARA O MUNDO

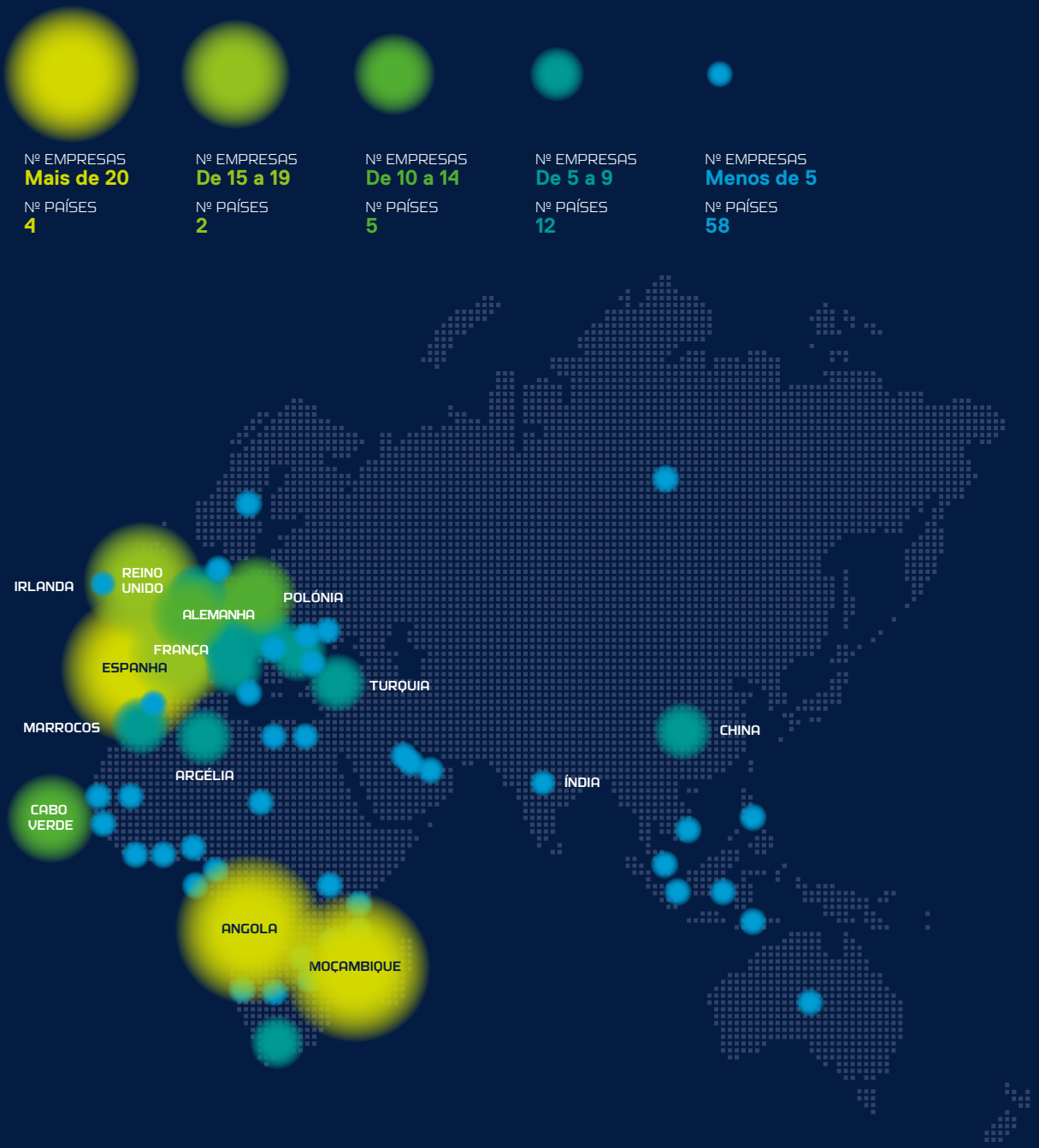
A PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COM INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO

No seu conjunto, as empresas que integram o RIEP 2016 encontram-se presentes fisicamente em 81 países, dispersos pelos cinco continentes, como ilustra a Figura 1.

FIGURA 1

Presença das empresas participantes no mundo

31	Espanha	2	Timor
28	Angola	2	Líbia
28	Brasil	2	Moldávia
22	Moçambique	2	Perú
18	Reino Unido	2	República Dominicana
16	França	2	Suécia
11	Alemanha	2	Quénia
11	Cabo Verde	2	Uganda
11	México	2	Guiné-Equatorial
10	EUA	2	São Tomé e Príncipe
10	Polónia	2	Austrália
8	Holanda	2	Egipto
7	Colômbia	2	Malásia
7	China	1	Gibraltar
7	Bélgica	1	Qatar
6	Suíça	1	Guatemala
6	Marrocos	1	Filipinas
6	Argélia	1	Malawi
6	Roménia	1	Paraguai
5	Itália	1	Singapura
5	Turquia	1	Cuba
5	África do Sul	1	Botswana
5	EAU	1	Bahrain
4	Índia	1	Chade
4	Hungria	1	Namíbia
4	República Checa	1	Tanzânia
4	Irlanda	1	Bolívia
4	Áustria	1	Dinamarca
3	Venezuela	1	Indonésia
3	Luxemburgo	1	Malta
3	Chile	1	Nigéria
2	Canadá	1	Zâmbia
2	Eslováquia	1	Zimbabué
2	Rússia	1	Ruanda
2	Gana	1	Guiné-Bissau
2	Bulgária	1	Senegal
2	Sérvia	1	Ucrânia
2	Jamaica	1	Vietname
2	Eslovénia	1	Costa do Marfim
2	Croácia	1	Ilhas Caimão
2	Bósnia-Herzegovina		

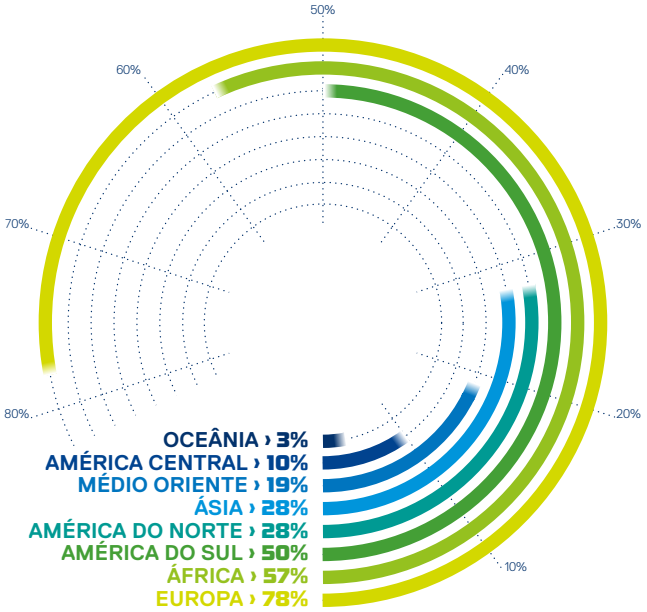

Nº EMPRESAS
Mais de 20
Nº PAÍSES
4
Nº EMPRESAS
De 15 a 19
Nº PAÍSES
2
Nº EMPRESAS
De 10 a 14
Nº PAÍSES
5
Nº EMPRESAS
De 5 a 9
Nº PAÍSES
12
Nº EMPRESAS
Menos de 5
Nº PAÍSES
58
IRLANDA
REINO UNIDO
POLÓNIA
ALEMANHA
FRANÇA
ESPANHA
TURQUIA
MARROCOS
CHINA
ARGÉLIA
ÍNDIA
CABO VERDE
ANGOLA
MOÇAMBIQUE

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES POR REGIÃO

As empresas participantes concentram a sua presença sobretudo no continente europeu (78% - Gráfico 2), sendo a mesma expectável pela proximidade geográfica e por Portugal integrar a União Europeia. O continente africano é o segundo mais representativo (57%), explicável pelas relações entre Portugal e os PALOP. A América do Sul é o destino de cerca de 50% das empresas, essencialmente devido à presença no Brasil, que é explicada não somente pela dimensão económica daquele país, mas também pelos laços históricos, culturais e linguísticos com Portugal.

GRÁFICO 2

Distribuição das empresas participantes por regiões



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

Ao nível dos países com maior presença de empresas portuguesas (Tabela 1), tal como nas edições anteriores, salienta-se a importância da proximidade geográfica (ilustrada pela vizinha Espanha, destino de 31 empresas) e da lusofonia (ilustrada por Brasil, Angola e Moçambique) como fatores impulsionadores da expansão internacional. Ressalta-se ainda a presença nos mercados europeus tradicionais (Reino Unido, França e Alemanha), potenciada pela dimensão dos mesmos e pela proximidade geográfica e institucional.

TABELA 1

Países com maior presença de empresas portuguesas (Top 10)

CLASSIFICAÇÃO	PAÍS	Nº EMPRESAS
1	ESPANHA	**31**
2	BRASIL	**28**
2	ANGOLA	**28**
4	MOÇAMBIQUE	**22**
5	REINO UNIDO	**17**
6	FRANÇA	**16**
7	MÉXICO	**11**
7	ALEMANHA	**11**
7	CABO VERDE	**11**
10	EUA	**10**
10	POLÓNIA	**10**

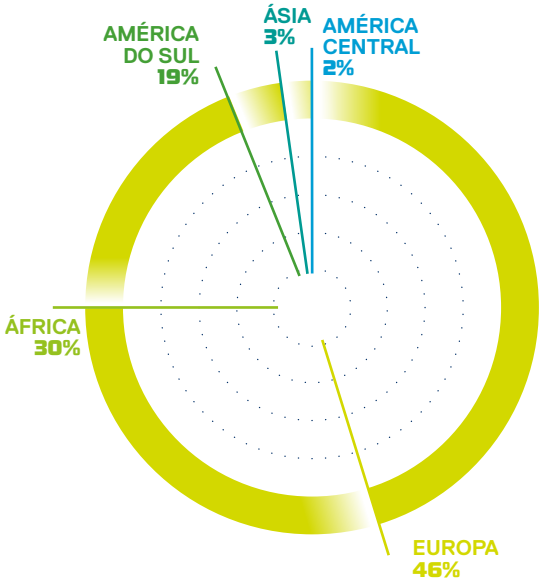
FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

PAÍSES E REGIÕES RECETORES DA PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA NO ESTRANGEIRO

A análise dos países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro (Gráficos 3 e 4) ilustra uma trajetória expectável, na qual se confirma uma vez mais a importância da proximidade geográfica, cultural e da lusofonia como impulsionadores da internacionalização das empresas portuguesas. A proximidade geográfica como fator de expansão para o estrangeiro é confirmada pela opção de cerca de um terço das empresas pela vizinha Espanha (32,1%) e, a nível regional, quase metade pelo continente europeu (46,1%). Brasil, Angola ou Moçambique foram escolhidos, no seu conjunto, como o primeiro destino de 41,7% das empresas, o que ilustra a opção estratégica das mesmas pelos países lusófonos. O início das operações internacionais noutros destinos não tradicionais, ainda que residual, indicia alguma intenção de diversificação geográfica no âmbito das estratégias das empresas.

GRÁFICO 3

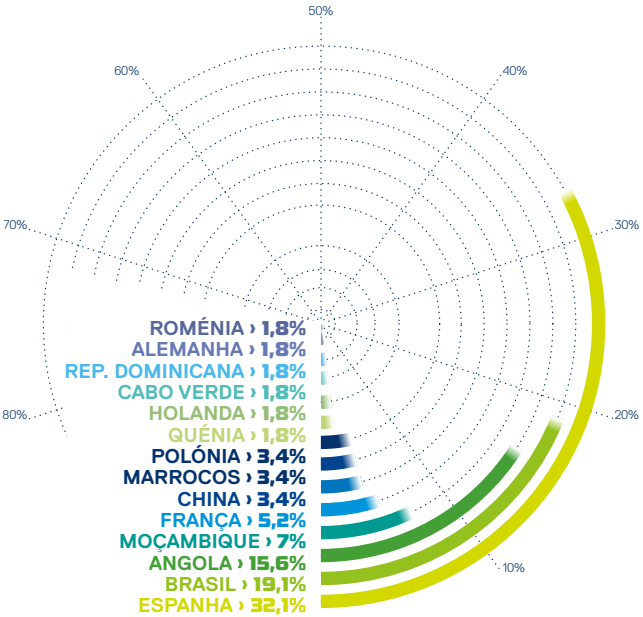
Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

GRÁFICO 4

Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

ENTRADA E SAÍDA DE PAÍSES EM 2015

Em 2015, a exemplo do ano anterior, o saldo de entrada e saída de países foi amplamente positivo. Conforme a Figura 2, 33 empresas iniciaram atividades em 22 novos países, ao passo que apenas 10 empresas saíram dos países onde operavam.

O Reino Unido foi o país que mais acolheu empresas portuguesas em 2015 (três). Ao contrário de 2014, nenhuma empresa iniciou atividade em Moçambique ou Angola em 2015, o que é explicável pela deterioração do contexto socioeconómico naqueles países.

A nível regional, a América Latina foi o continente em que o movimento de entrada de empresas portuguesas foi mais significativo em 2015 (11 empresas em seis países). África recebeu oito novas empresas portuguesas, maioritariamente em países não-lusófonos.

Em relação às saídas (Figura 2), observa-se uma concentração nos países do leste europeu, nomeadamente nos setores da construção civil, formação profissional e retalho.

FIGURA 2

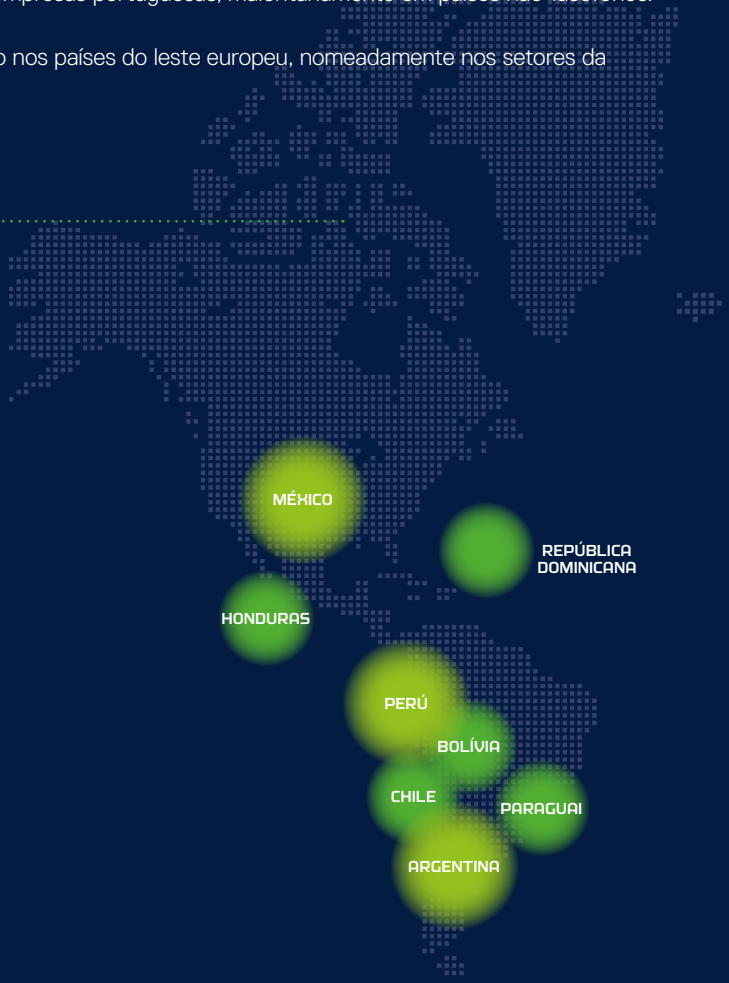
Entrada e saída de empresas portuguesas de países em 2015

ENTRADAS

3	Reino Unido
2	África do Sul
2	Guiné Equatorial
2	Perú
2	Tunísia
2	México
2	Argentina
2	EAU
1	França
1	Cabo Verde
1	Egito
1	República Dominicana
1	Honduras
1	Bolívia
1	Espanha
1	Paraguai
1	Ilha de Reunião
1	Áustria
1	Iraque
1	Azerbeijão
1	Chile
1	Mauritânia

SAÍDAS

1	Polónia
1	Angola
1	Eslováquia
1	Hungria
1	Alemanha
1	República Checa
1	Estónia
1	Letónia
1	Mali
1	Malásia



Nº ENTRADAS

Nº EMPRESAS
3
Nº PAÍSES
1

Nº EMPRESAS
2
Nº PAÍSES
7

Nº EMPRESAS
1
Nº PAÍSES
14

Nº SAÍDAS

Nº EMPRESAS
1
Nº PAÍSES
10

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

RIEP – CLASSIFICAÇÃO GERAL

A classificação geral das empresas participantes do RIEP 2016, consoante o seu Índice de Transnacionalidade, é ilustrada na Tabela 2. Tal como nas edições anteriores, o RIEP é liderado pela Inapa. A Logoplaste ocupa a segunda classificação, à semelhança da edição passada. A Casais, que na edição transata ocupava a oitava posição, ascendeu à terceira.

De entre as dez primeiras classificadas, e a exemplo dos anos anteriores, verifica-se a predominância das empresas de construção e engenharia (Casais, Grupo Ramos Ferreira Engenharia, Mota-Engil, Grupo PCG e Grupo Lena), 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), Grupo Ascendum (equipamentos) e NBC Medical (medicamentos). O setor da indústria encontra-se representado nas dez primeiras classificadas do ranking através da Logoplaste (embalagens) e da Hovione (fármacos).

Observou-se um aumento do Índice de Transnacionalidade médio em relação às edições anteriores do RIEP, quer na amostra geral (de 30 para 33%), quer nas dez primeiras classificadas (de 70 para 73%). Em relação a este último, a variação é explicada sobretudo pelo aumento do grau de internacionalização da Logoplaste, da Casais, do Grupo Ascendum e da Mota-Engil.

TABELA 2

RIEP – Índice de Transnacionalidade

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE	VARIAÇÃO 15/14
1	INAPA	**0,9088**	↓
2	LOGOPLASTE	**0,8794**	↑
3	CASAIS	**0,8034**	↑
4	GRUPO ASCENDUM	**0,7896**	↑
5	GRUPO RAMOS FERREIRA	**0,7361**	↓
6	MOTA-ENGIL	**0,6699**	↑
7	GRUPO PCG	**0,6446**	↑
8	HOVIONE	**0,6348**	↓
9	NBC MEDICAL	**0,6289**	↑
10	GRUPO LENA	**0,6069**	↓
11	GRUPO CJR	**0,5737**	↑
12	PATINTER	**0,5621**	*
13	OUTSYSTEMS	**0,5338**	↑
14	GRUPO NORS	**0,5326**	↓
15	TAP	**0,5290**	↑
16	INDASA	**0,4725**	↑
17	VILA GALÉ HOTÉIS	**0,4346**	↓
18	CONSULGAL	**0,4318**	↑
19	GRUPO PROEF	**0,4147**	↓
20	O2A AUTOADESIVOS	**0,4019**	*
21	ÁBACO CONSULTORES	**0,3641**	*
22	PARFOIS	**0,3524**	*
23	CX. GERAL DE DEPÓSITOS	**0,3453**	↑
24	GRUPO PRIMOR	**0,3384**	↑
25	GRUPO LUÍS SIMÕES	**0,3297**	↓
26	SONAE	**0,3271**	↓
27	PRIMAVERA	**0,3248**	↑
28	BIAL	**0,3177**	↓
29	WEDO TECHNOLOGIES	**0,3113**	↓
30	SEVEME	**0,3072**	↑

31	ROFF	0,3016	↑
32	AFAPLAN	0,2713	*
33	SACRAMENTO CAMPOS INVEST.	0,2677	*
34	GRUPO PETROTEC	0,2175	↑
35	HAKKEN GROUP	0,2134	↓
36	TECHFRAME	0,1866	*
37	PACSIS	0,1819	*
38	RENOVA	0,1628	↓
39	IMPACTING	0,1448	*
40	GRUPO QUADRANTE	0,1412	↓
41	ONEBIZ	0,1389	↓
42	REDITUS	0,1281	↑
43	NOVABASE	0,1237	↓
44	COMPETIR	0,1197	↑
45	GRUPO LCG	0,1178	↓
46	PHC SOFTWARE	0,1104	*
47	VORTAL	0,1019	↓
48	MONTEPIO GERAL	0,0847	↑
49	SAPHETY	0,0831	↑
50	QUINTAS E QUINTAS/SOLIDAL	0,0769	↑
51	LIFT WORLD	0,0612	↑
52	BRISA	0,0599	↑
53	PAVIGRÉS	0,0404	↓
54	AGRINDA	0,0363	↓
55	COMPTA	0,0249	↓
56	RESIQUÍMICA	0,0144	↓
57	ADP - ÁGUAS DE PORTUGAL	0,0027	↓

(i) Índice deTransnacionalidade médio – 33%

(ii) Índice de Transnacionalidade médio das dez empresas mais internacionalizadas – 73%

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

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP PARA EMPRESAS COM FATURAÇÃO ATÉ 300 MILHÕES DE EUROS

Tal como na edição passada, o ranking das empresas com faturação até 300 milhões de euros é liderado pela construtora Ramos Ferreira (Tabela 3), seguindo-se o Grupo PCG e a Hovione. Ao nível da internacionalização das empresas portuguesas de média dimensão, emergem alguns setores que não constam do top 10 do ranking geral, tais como os de operadores logísticos (Patinter), tecnologias de informação (OutSystems) e hotelaria (Vila Galé Hotéis).

Tal como seria antecipável, em função do seu tamanho reduzido ou por se encontrarem em estágios menos avançados de desenvolvimento internacional, o Índice de Transnacionalidade Médio destas empresas (57% - Tabela 3) é inferior ao das dez primeiras classificadas do ranking geral (73% - Tabela 2). Apesar disso, o facto de cerca de metade das empresas deste estrato se encontrarem simultaneamente no *top 10* do ranking geral indicia alguma ênfase por parte das mesmas na adoção de estratégias internacionais de desenvolvimento.

TABELA 3

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

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESAS	ÍNDICE
1	GRUPO RAMOS FERREIRA	0,7361
2	GRUPO PCG	0,6446
3	HOVIONE	0,6348
4	NBC MEDICAL	0,6289
5	GRUPO CJR	0,5737
6	PATINTER	0,5621
7	OUTSYSTEMS	0,5338
8	INDASA	0,4725
9	VILA GALÉ HOTÉIS	0,4346
10	CONSULGAL	0,4318

(i) Índice de Transnacionalidade médio – 57%

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM SUBSIDIÁRIAS

A Tabela 4 apresenta o número de países onde as empresas possuem subsidiárias, destacando-se com duas ou mais dezenas de países a Mota-Engil, o Grupo Nors, a TAP e a Caixa Geral de Depósitos. Registou-se pouca variação em relação ao ano transato, quer nas empresas classificadas, quer no número de países onde estão presentes. Importa ainda assim destacar o caso da Mota-Engil, que iniciou operações em dois novos países latino-americanos em 2015 (Paraguai e República Dominicana) e ascendeu ao topo do ranking por número de países.

TABELA 4

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

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	NÚMERO
1	MOTA-ENGIL	**22**
1	GRUPO NORS	**22**
3	TAP	**21**
4	CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS	**20**
5	GRUPO ASCENDUM	**17**
6	LOGOPLASTE	**16**
7	GRUPO CJR	**13**
8	CASAIS	**12**
8	CONSULGAL	**12**
8	REDITUS	**12**

RIEP POR ÍNDICE DE RECEITAS

No que respeita ao índice de receitas, e à semelhança da anterior edição, o ranking é liderado pela Inapa, seguindo-se a TAP e o Grupo Ascendum (Tabela 5). Existe justaposição considerável com as dez empresas líderes do ranking geral (Tabela 2), mas não em relação às empresas de média dimensão (Tabela 3). Esta observação reforça a indicação de que, quando comparadas com as empresas médias, as grandes empresas encontram-se em estágios mais avançados de internacionalização.

TABELA 5

RIEP - Índice por receitas (Top 10)

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1	INAPA	**0,9495**
2	TAP	**0,9363**
3	GRUPO ASCENDUM	**0,8936**
4	LOGOPLASTE	**0,8754**
5	CASAIS	**0,8625**
6	GRUPO CJR	**0,7754**
7	MOTA-ENGIL	**0,7350**
8	GRUPO RAMOS FERREIRA	**0,7250**
9	GRUPO PCG	**0,7217**
10	INDASA	**0,6916**

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP POR ÍNDICE DE ATIVOS

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

TABELA 6

RIEP – Índice de ativos (Top 10)

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1	HOVIONE	**0,9763**
2	LOGOPLASTE	**0,9396**
3	INAPA	**0,9162**
4	GRUPO RAMOS FERREIRA	**0,7887**
5	GRUPO ASCENDUM	**0,7784**
6	CASAIS	**0,7307**
7	OUTSYSTEMS	**0,7214**
8	NBC MEDICAL	**0,6243**
9	MOTA-ENGIL	**0,4968**
10	ROFF	**0,4921**

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP POR ÍNDICE DE COLABORADORES

No que respeita ao índice de colaboradores (Tabela 7), as empresas que lideram o ranking são a Inapa, a Logoplaste e a Casais. 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, liderando também este último. O setor da construção, intensivo em mão de obra, predomina nesta dimensão de análise, com cinco empresas no *top 10* (Casais, Mota-Engil, Grupo PCG, Grupo Ramos Ferreira e Grupo Lena).

TABELA 7

RIEP – Índice por colaboradores (Top 10)

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1	INAPA	**0,8605**
2	LOGOPLASTE	**0,8231**
3	CASAIS	**0,8171**
4	MOTA-ENGIL	**0,7780**
5	NBC MEDICAL	**0,7447**
6	GRUPO PCG	**0,7217**
7	GRUPO ASCENDUM	**0,6969**
8	GRUPO RAMOS FERREIRA	**0,6947**
9	GRUPO LENA	**0,6886**
10	PARFOIS	**0,5921**

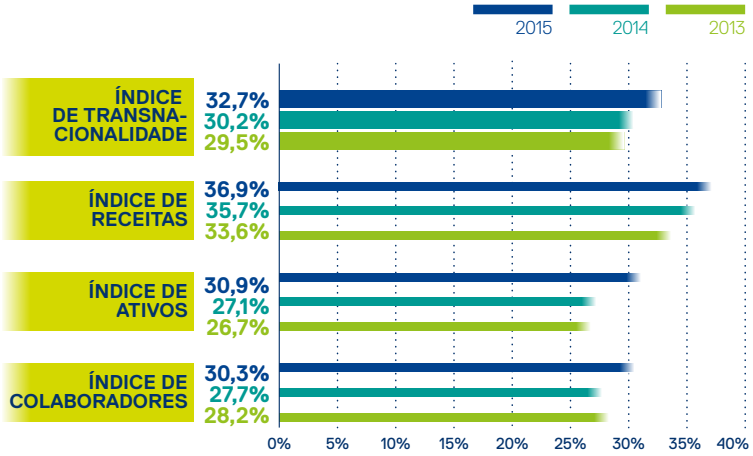
FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP - EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE

Em comparação com as edições anteriores, observa-se um ligeiro aumento do Índice de Transnacionalidade das empresas participantes, assim como dos respetivos sub-índices (Gráfico 5). Regista-se ainda 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; contudo, com apenas três edições do RIEP, ainda não é possível estabelecer tendências, ou um padrão.

GRÁFICO 5

Evolução do Índice de Transnacionalidade e respetivos sub-índices



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

INDEG ISCTE
Executive Education

emba

Num panorama internacional competitivo, complexo e interligado, o Executive MBA tem vindo a influenciar o pensamento e a atuação de centenas de executivos de topo de organizações portuguesas e internacionais.

O Executive MBA tem como objetivo preparar os participantes para assumir papéis de liderança na gestão da criação de valor, no desenvolvimento da inovação e na condução da mudança organizacional.

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

admissoes.indeg@iscte.pt
217 826 100

www.indeg.iscte-iul.pt

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO V
O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

O PROCESSO DE DECISÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A aceleração da internacionalização das empresas implica uma complexidade acrescida na gestão do seu desempenho. Para melhor coordenar e controlar as atividades desenvolvidas pelas subsidiárias internacionais, as empresas têm o desafio de estabelecer um nível adequado de (des)centralização, que tenha em conta aspetos como o potencial de crescimento dos mercados internacionais, a distância cultural e administrativa em relação aos mesmos e a localização das fontes de vantagem competitiva.

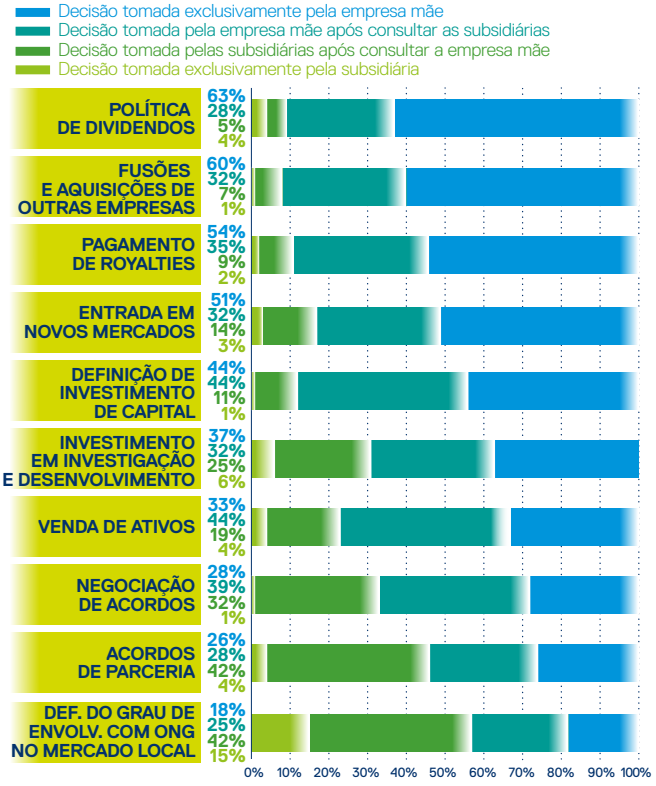
Na edição anterior do RIEP verificou-se que as empresas portuguesas dispõem de uma capacidade assinalável de adaptação cultural no seu processo de internacionalização. Converter tal capacidade de adaptação em ganhos de desempenho depende da adequada concertação dos direitos de decisão entre empresa-mãe e subsidiárias internacionais. No entanto, este é um problema que ainda não foi suficientemente compreendido no contexto das empresas portuguesas.

Com o objetivo de criar conhecimento aplicado nesta vertente, esta edição do RIEP teve como tema principal de investigação o processo de decisão na internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente no que respeita ao grau de autonomia das subsidiárias no processo de tomada de decisões.

Em primeiro lugar, foram analisadas as decisões estratégicas (Gráfico 6). Tal como expectável, cabe maioritariamente ou exclusivamente à empresa-mãe decidir sobre as questões de distribuição de resultados das operações internacionais (política de dividendos; pagamento de *royalties*), de alocação de capital (definição de investimento de capital; venda de ativos) e de escolhas estratégicas estruturantes (fusões e aquisições; entrada em novos mercados). As decisões de desenvolvimento de recursos e capacidades nos países de destino (acordos de parceria; investimento em I&D) são, por sua vez, mais delegadas as subsidiárias, ainda que com elevada intervenção da empresa-mãe. Finalmente, observa-se que as subsidiárias dispõem de um maior grau de delegação para tomar decisões de relacionamento com *stakeholders* locais (grau de envolvimento com organizações não governamentais), sendo de referir que, ao contrário do que se poderia supor, as negociações de acordos com governos requerem um considerável envolvimento das empresas-mãe. Analisadas como um todo, infere-se que as questões estratégicas das multinacionais portuguesas são maioritariamente decididas em Portugal, sendo a intervenção das subsidiárias internacionais nas mesmas residual.

GRÁFICO 6

Decisões estratégicas

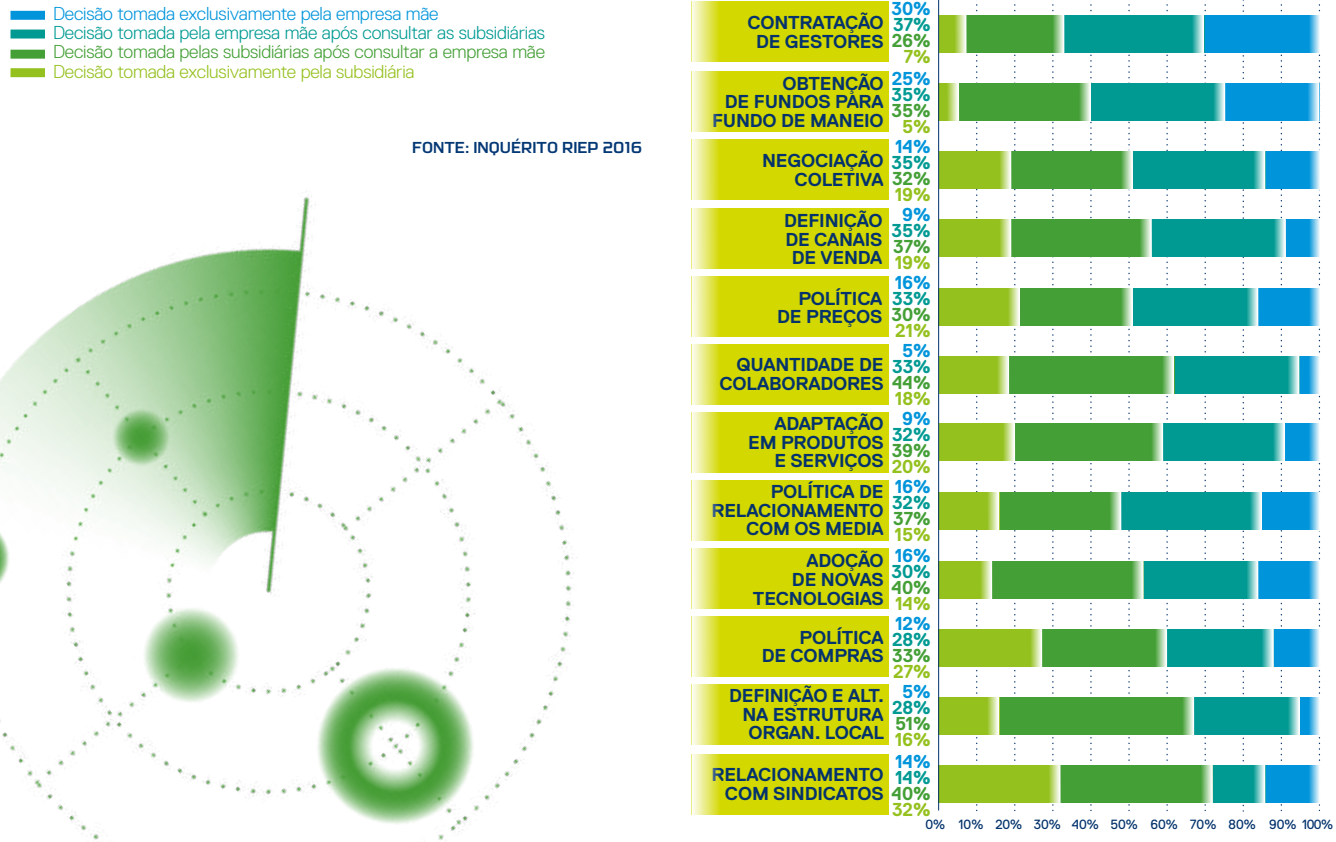


FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

Quanto às decisões de natureza tática (Gráfico 7) emerge um padrão diferente, em que a empresa-mãe maioritariamente decide após consultar as subsidiárias, especialmente no que respeita a estabelecer metas de desempenho. Uma exceção digna de nota observa-se nas negociações com sindicatos que, previsivelmente devido à sua natureza relacional, são delegadas às subsidiárias. Observa-se também que a contratação de gestores e de diretores é frequentemente efetuada pela empresa-mãe sem consulta às subsidiárias, num indício de que as empresas buscam assegurar consistência nos perfis dos gestores internacionais.

GRÁFICO 7

Decisões táticas

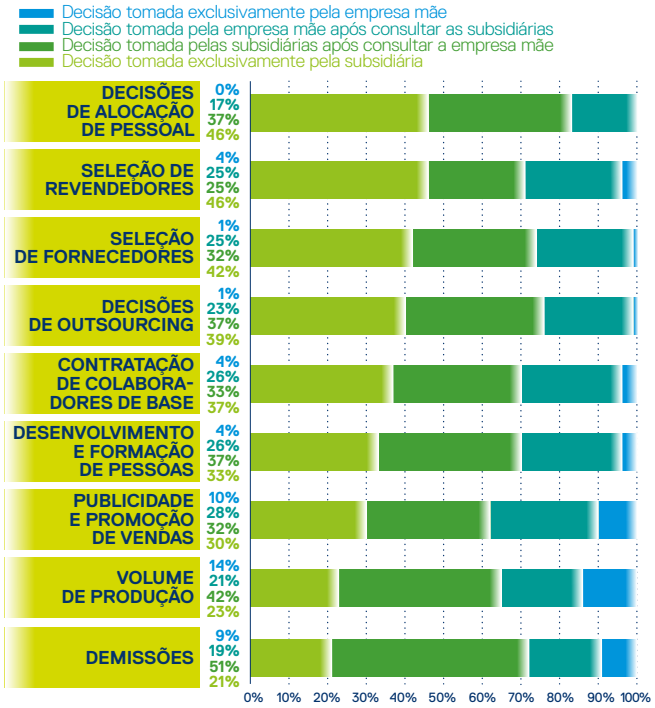


FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

Finalmente, confirma-se que as decisões de cariz operacional são concentradas nas subsidiárias, com baixa intervenção da empresa-mãe (Gráfico 8). Observa-se uma exceção a este padrão nas decisões de publicidade/promoção de vendas. Uma possível explicação reside em assegurar que a proposta de valor e os atributos positivos associados às marcas portuguesas sejam transmitidos adequadamente nos mercados internacionais. É também de ressaltar o facto de 14% das empresas não delegarem as decisões de volume de produção, o que pode ser explicado pela necessidade de coordenação global do *supply chain*.

GRÁFICO 8

Decisões operacionais

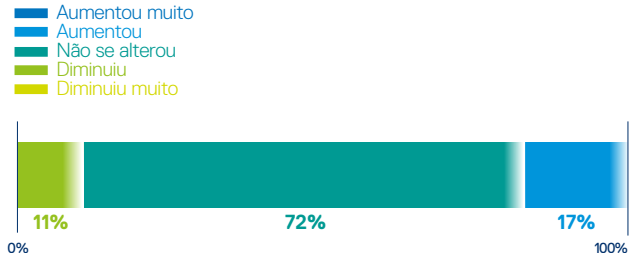


FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

Procurou-se compreender também se, nos últimos três anos, as empresas introduziram alterações no grau de autonomia decisória das subsidiárias. A maioria das empresas não alterou a autonomia das subsidiárias (72% - Gráfico 9), num indício claro de estabilidade nas operações internacionais. As poucas empresas que aumentaram moderadamente a autonomia decisória das subsidiárias (17% - Gráfico 9) fizeram-no devido (i) ao crescimento da atividade das mesmas; (ii) à necessidade de torná-las mais ágeis na identificação das mudanças na envolvente internacional e na captura de novas oportunidades; e (iii) à melhoria do ambiente de controle interno. Por outro lado, as empresas que reduziram moderadamente a autonomia de decisão das subsidiárias (11% - Gráfico 9) foram motivadas (i) pela obtenção de maiores sinergias e homogeneidade entre as operações; (ii) pela deterioração dos resultados internacionais; (iii) por mudanças no ambiente institucional e regulatório em Portugal; e (iv) pela necessidade de aumentar o nível de *compliance* internacional e o controlo sobre o relacionamento com clientes e fornecedores.

GRÁFICO 9

Variação do grau de autonomia das subsidiárias nos últimos três anos



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

A mudança no grau de autonomia às subsidiárias encetou impactos positivos no desempenho internacional de 40% das empresas (Gráfico 10), não deixando de ser curioso que nenhuma empresa tenha reportado impactos negativos. Os impactos positivos reportados pelas empresas que aumentaram a autonomia das operações internacionais foram fruto de (i) um melhor entendimento da realidade local; (ii) da melhoria da capacidade de resposta das subsidiárias; e (iii) da captura de novas oportunidades comerciais. Já no que respeita às empresas que reduziram a autonomia de decisão das subsidiárias, os ganhos de desempenho decorreram (i) de reduções de custos por sinergias nas políticas de compras e de financiamento; (ii) da uniformização das negociações comerciais; e (iii) de melhorias na qualidade da informação para o controlo da gestão.

GRÁFICO 10

Impacto da variação do grau de autonomia das subsidiárias no desempenho internacional

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

CAPÍTULO VI
ESTRATÉGIA E DESEMPENHO INTERNACIONAL

MUDANÇA NAS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Procurou-se perceber as alterações introduzidas pelas empresas nas suas estratégias internacionais em 2015 (Gráfico 11). Confirma-se a ênfase por parte das empresas no crescimento internacional, uma vez que a maioria (88%) optou por aumentar os investimentos no mercado externo. Entre estas, é de salientar que 13% reduziram simultaneamente os investimentos no mercado português, respondendo de forma mais decisiva às fragilidades do contexto político-económico doméstico. Por sua vez, os movimentos de reorientação das estratégias para o mercado português foram residuais, dado que apenas 5% das empresas reduziu simultaneamente os investimentos internacionais e aumentou os domésticos. Estes resultados são consistentes com os das edições anteriores, pelo que parece ser possível identificar uma tendência de aumento das apostas na internacionalização das empresas.

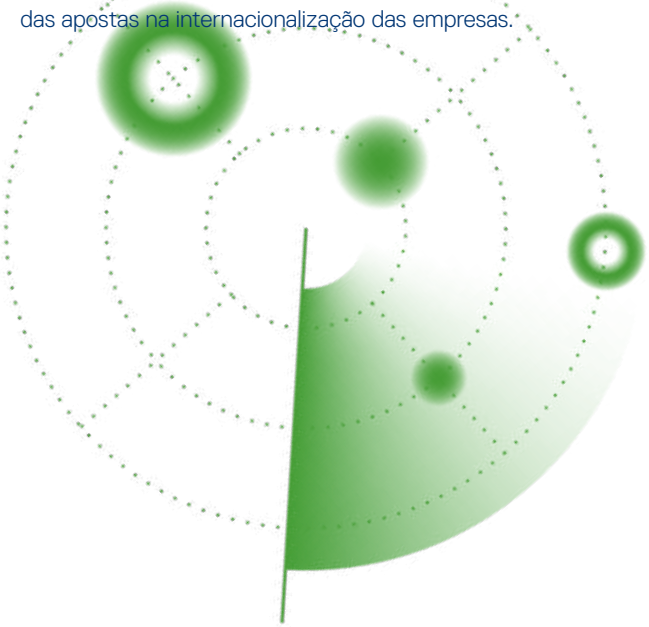
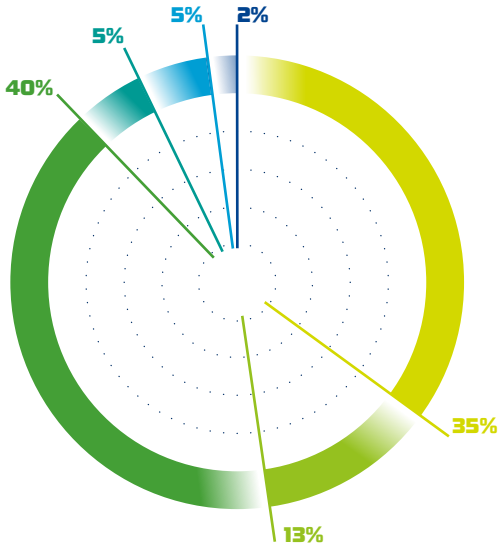


GRÁFICO 11

Mudança nas estratégias internacionais



1. A empresa **aumentou** os investimentos no mercado **internacional** e no mercado **doméstico**.
2. A empresa **aumentou** os investimentos no mercado **internacional** e **reduziu** os investimentos no mercado **doméstico**.
3. A empresa **aumentou** os investimentos no mercado **internacional** e **manteve** sua estratégia no mercado **doméstico**.
4. A empresa **reduziu** os investimentos no mercado **internacional** e no mercado **doméstico**.
5. A empresa **reduziu** os investimentos no mercado **internacional** e **aumentou** os investimentos no mercado **doméstico**.
6. A empresa **reduziu** s investimentos no mercado **internacional** e **manteve** sua estratégia no mercado **doméstico**.

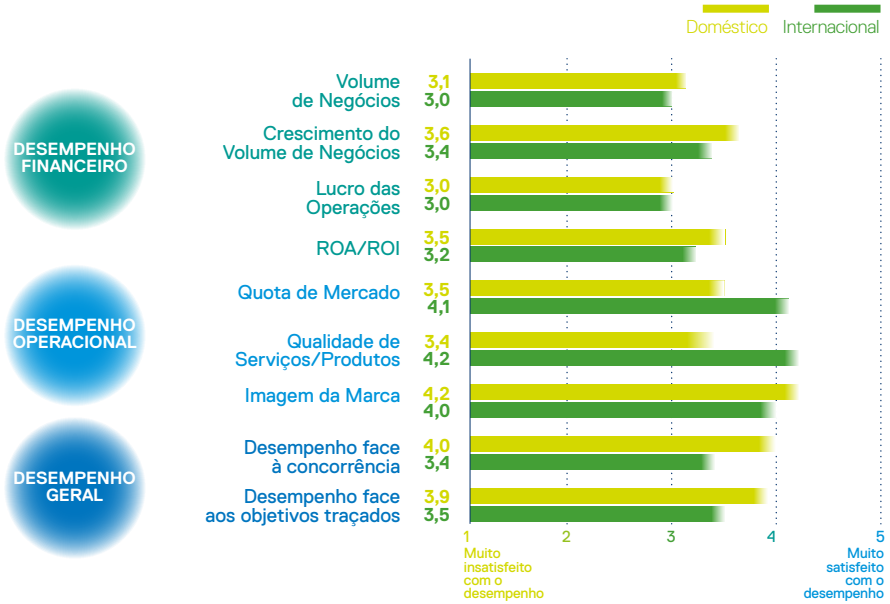
FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

Conforme se pode observar no Gráfico 12, todos os indicadores de satisfação com o desempenho apresentaram valores iguais ou superiores ao ponto médio da escala (3,0), pelo que se infere que as empresas se encontram satisfeitas com o seu desempenho em 2015. Apesar do mencionado, ao analisarem-se os indicadores de desempenho geral, verifica-se que as empresas se encontram mais satisfeitas com as operações domésticas do que com as internacionais. Por outro lado, a satisfação com o desempenho operacional é mais elevada no plano internacional, particularmente no que respeita às quotas de mercado e à qualidade dos produtos e serviços. Analisadas em conjunto, estas observações sugerem que as dificuldades encontradas no estrangeiro terão sido superiores às inicialmente esperadas pelas empresas, particularmente em países com forte implementação de investimento direto português (ex. Angola, Brasil e Moçambique). Salienta-se, no entanto, que em muitos casos as diferenças de satisfação entre o desempenho doméstico e internacional não são significantes.

GRÁFICO 12

Satisfação com o desempenho



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

RIEP
2016
RANKING DE
INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS EMPRESAS
PORTUGUESAS

CAPÍTULO VII
TENDÊNCIAS

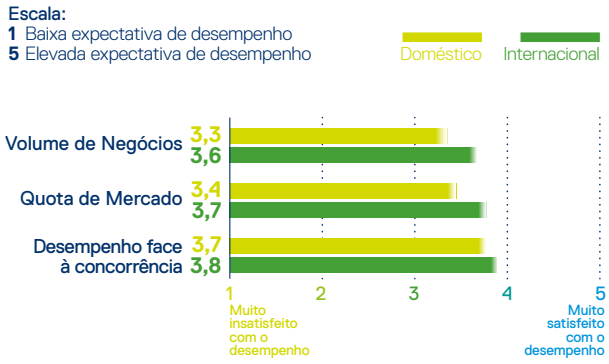
TENDÊNCIAS

EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO PARA 2016

Em geral, as empresas participantes no RIEP têm expectativas favoráveis relativamente ao seu desempenho, tanto no plano doméstico como no internacional (Gráfico 13 – todos os valores são superiores ao ponto médio da escala). No que respeita ao mercado internacional, as expectativas são ainda mais elevadas. Em comparação com o ano transato (Gráfico 12), tais expectativas afiguram-se particularmente elevadas pois espera-se das subsidiárias internacionais um desempenho melhor que o das operações domésticas, em termos de volume de negócios e de atuação frente à concorrência.

GRÁFICO 13

Expectativas de desempenho - 2016



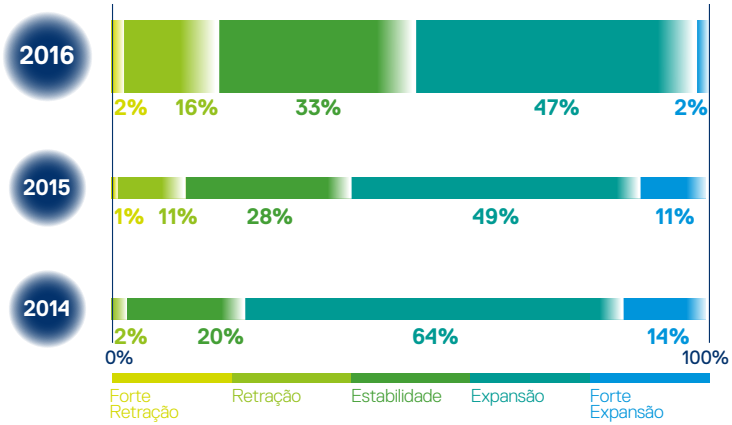
FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL EM 2016

Em 2016, metade das empresas planeia expandir as atividades nos mercados estrangeiros em que já atuam, contra apenas 18% que tenciona reduzi-las (Gráfico 14). Tal observação revela confiança no crescimento internacional em 2016; contudo, a aposta nas geografias atuais é mais moderada do que nos dois anos anteriores, o que pode ser parcialmente explicado pelo menor nível de satisfação com o desempenho internacional em 2015 (Gráfico 12). Com efeito, a maior parte das empresas (67% - Gráfico 15) tenciona entrar em novos países em 2016, o que não se observou em 2015. Assim, emerge a perspetiva de uma mudança importante nas estratégias de expansão internacional das empresas, reorientada para a entrada em novos mercados externos.

GRÁFICO 14

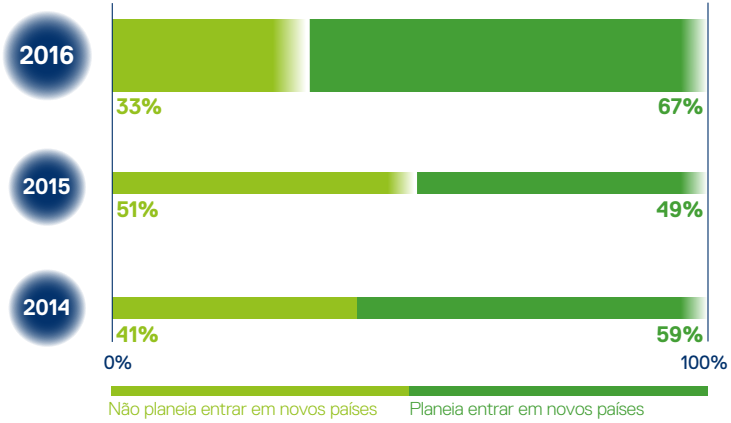
Planos para os mercados atuais - 2016



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

GRÁFICO 15

Planos de entrada em novos países - 2016



FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

Para além da pretendida reorientação das estratégias internacionais rumo a novos mercados, observa-se uma mudança significativa no que respeita aos países onde as empresas pretendem iniciar novas operações (Tabelas 8 e 9).

Nas edições anteriores do RIEP prevalecia a intenção de expansão rumo a países da África não-lusófona; contudo, os resultados desta edição evidenciam que as empresas pretendem reorientar-se agora para a Europa. O Reino Unido (na sequência do movimento de expansão iniciado em 2015, conforme ilustrado na Figura 2), a Alemanha e a França emergem como os principais destinos pretendidos pelas empresas em 2016. Seguem-se a África não-lusófona (sem que haja concentração num país específico) e a América Latina, sendo de referir que, nesta última, a quantidade de empresas que planeia iniciar operações duplicou em relação ao ano passado. Nessa região, o Peru e o México mantêm-se como destinos de eleição das empresas portuguesas, em linha com os esforços de aproximação empreendidos com estes países. Regista-se nesta edição uma redução do interesse pelos países asiáticos, com apenas uma empresa a manifestar interesse na China. A expansão pela via dos países da CPLP é também residual, sendo em certa medida expectável a falta de manifestações de interesse pelo Brasil, Angola e Moçambique, motivada pelos respetivos contextos políticos, sociais e económicos.

TABELA 8

Países onde as empresas planeiam iniciar operações em 2016

PAÍSES	Nº DE EMPRESAS
REINO UNIDO	10
ALEMANHA	5
FRANÇA	4
GUINÉ EQUATORIAL	3
PERU	3
MÉXICO	3
ITÁLIA	3
EUA	3
BOLÍVIA	2
UGANDA	2
CHILE	2
ÁFRICA DO SUL	2
MARROCOS	1
AZERBAIJÃO	1
CONGO	1
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1
GUINÉ BISSAU	1
GEÓRGIA	1
INDONÉSIA	1
RUANDA	1
ETIÓPIA	1
TANZÂNIA	1
CABO VERDE	1
FILIPINAS	1
GUINÉ CONACRI	1
HAITI	1
TRINIDAD	1
KUWAIT	1
COLÔMBIA	1
JAPÃO	1
REPÚBLICA DOMINICANA	1
ARGÉLIA	1
SUÍÇA	1
COSTA DO MARFIM	1
BRASIL	1
CHINA	1
RÚSSIA	1
SUÉCIA	1
POLÓNIA	1
PANAMÁ	1

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

TABELA 9

Regiões onde as empresas planeiam iniciar operações em 2016

REGIÃO	Nº DE EMPRESAS
EUROPA	15
ÁFRICA NÃO-LUSÓFONA	11
AMÉRICA LATINA	10
ÁSIA	4
ÁFRICA LUSÓFONA	2
MÉDIO ORIENTE	2
OCEÂNIA	1

FONTE: INQUÉRITO RIEP 2016

INDEG ISCTE
Executive Education

em Executive Masters

- Gestão Empresarial (licenciados em gestão ou afins)
- Gestão Empresarial (licenciados noutras áreas)
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- Gestão de Serviços de Saúde
- Gestão, com especialização em Gestão da Inovação
- Gestão, com especialização em Gestão de Programas e Projetos
- Marketing Management
- Finanças, com especialização em Corporate Finance
- Controlo de Gestão e Performance

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

admissoes.indeg@iscte.pt
217 826 100

www.indeg.iscte-iul.pt

EQUIPA

PAULO BENTO

PAULO.BENTO@ISCTE.PT

› Presidente do INDEG-ISCTE
› Administrador da TRANSCOM (Moçambique)
› Diretor do Executive MBA do INDEG-ISCTE
› Editor-in-chief da Global Economics and Management Review
› Doutorado pela University of Manchester (Reino Unido)

MARCIO AMARAL

MARCIO.AMARAL@ISCTE.PT

› Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócio do INDEG-ISCTE
› Professor do ISCTE-IUL e do INDEG-ISCTE
› Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
› Doutorado em Administração de Empresas pela PUC-Rio de Janeiro (Brasil)

ÁLVARO AUGUSTO DA ROSA

ALVARO.ROSA@ISCTE.PT

› Professor do ISCTE-IUL
› Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
› Doutorado em Gestão Estratégica pelo ISCTE-IUL

VERA CARVALHEIRA

VERA.CARVALHEIRA@ISCTE.PT

› Gestora da Comunicação e Informação do INDEG-ISCTE
› Mestre em International Management pelo ISCTE-IUL
› Pós-Graduada em Marketing pela Católica Porto Business School
› Licenciada em Relações Internacionais pela Universidade de Coimbra

SÍLVIA ANCIÃES

SILVIA.ANCIAES@ISCTE.PT

› Consultora do INDEG-ISCTE
› Doutoranda em Política Comparada (Universidade de Lisboa)
› Mestre em Relações Internacionais pela PUC-Rio de Janeiro (Brasil)

SHERBAN LEONARDO CRETOIU

SHERBAN@FDC.ORG.BR

› Professor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
› Mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas
› Especialista em Gestão Estratégica e Competitividade Internacional pela Universidade Federal de Minas Gerais
› Bacharel em Administração de Empresas/Comércio Exterior pelo Centro Universitário UNA

LIVIA LOPES BARAKAT

LIVIABARAKAT@FDC.ORG.BR

› Professora Assistente da Fundação Dom Cabral
› Gestora de Projetos Internacionais da Fundação Dom Cabral
› Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
› Licenciada em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

FLÁVIA PEDROSA COSTA

FLAVIA.COSTA@FDC.ORG.BR

› Investigadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
› Mestranda em Relações Internacionais pela PUC Minas
› Especialista em Administração com enfoque em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral
› Licenciada em Relações Internacionais pela PUC Minas

TEREZA SILVA

› Investigadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
› Licenciada em Relações Internacionais pela PUC Minas

FLÁVIA DE MAGALHÃES ALVIM

› Professora Associada da Fundação Dom Cabral
› Mestre em Development Management pela London School of Economics and Political Science (LSE)
› Especialista em Gestão Social pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro
› Licenciada em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

AGRADECE-SE À DANIELA MATEUS E AO NUNO PONCEANO, CONSULTORES DA ISCTE JUNIOR CONSULTING, PELO TRABALHO E DEDICAÇÃO NO AUXÍLIO À ELABORAÇÃO DESTE DOCUMENTO.

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

FIGURAS

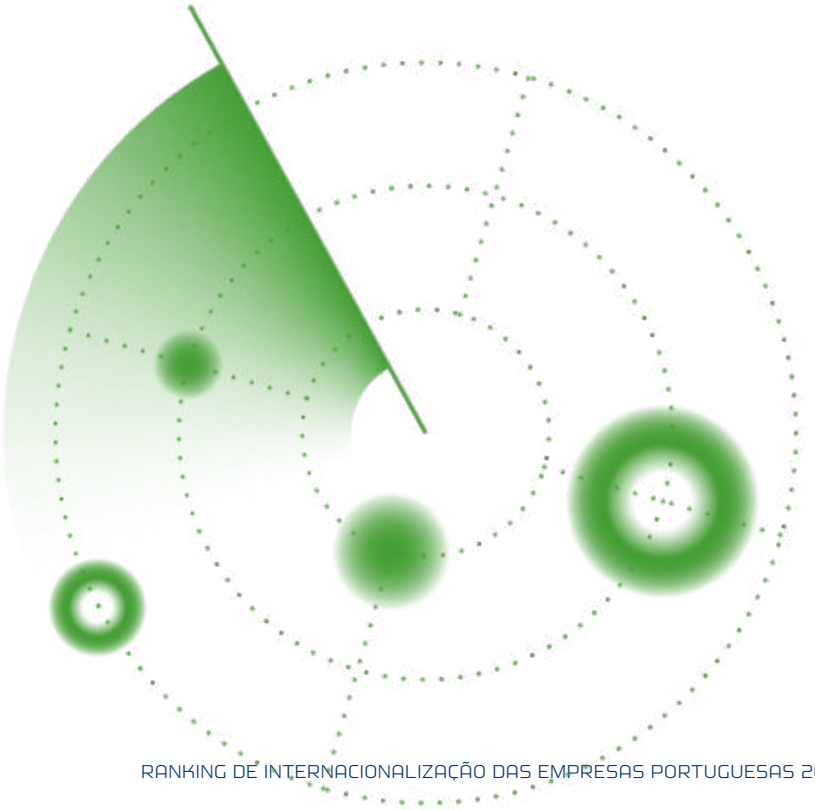
Nº	NOME	PÁG.
FIGURA 1	PRESENÇA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES NO MUNDO	18
FIGURA 2	ENTRADA E SAÍDA DE EMPRESAS PORTUGUESAS DE PAÍSES EM 2015	22

GRÁFICOS

Nº	NOME	PÁG.
GRÁFICO 1	SEDE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	15
GRÁFICO 2	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES POR REGIÃO	20
GRÁFICO 3	REGIÕES RECETORAS DA PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA NO ESTRANGEIRO	21
GRÁFICO 4	PAÍSES RECETORES DA PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA NO ESTRANGEIRO	21
GRÁFICO 5	EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE E RESPETIVOS SUB-ÍNDICES	30
GRÁFICO 6	DECISÕES ESTRATÉGICAS	34
GRÁFICO 7	DECISÕES TÁTICAS	35
GRÁFICO 8	DECISÕES OPERACIONAIS	36
GRÁFICO 9	VARIAÇÃO DO GRAU DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS	37
GRÁFICO 10	IMPACTO DA VARIAÇÃO DO GRAU DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS NO DESEMPENHO INTERNACIONAL	37
GRÁFICO 11	MUDANÇA NAS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS	40
GRÁFICO 12	SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO	41
GRÁFICO 13	EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO - 2016	44
GRÁFICO 14	PLANOS PARA OS MERCADOS ATUAIS - 2016	45
GRÁFICO 15	PLANOS DE ENTRADA EM NOVOS PAÍSES - 2016	45

TABELAS

Nº	NOME	PÁG.
TABELA 1	PAÍSES COM MAIOR PRESENÇA DE EMPRESAS PORTUGUESAS	20
TABELA 2	RIEP - ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE	26
TABELA 3	RIEP - EMPRESAS COM FATURAÇÃO ATÉ 300 M€ (TOP 10)	27
TABELA 4	RIEP – NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM SUBSIDIÁRIAS (TOP 10)	28
TABELA 5	RIEP – ÍNDICE POR RECEITAS (TOP 10)	28
TABELA 6	RIEP – ÍNDICE POR ATIVOS (TOP 10)	29
TABELA 7	RIEP – ÍNDICE POR COLABORADORES (TOP 10)	29
TABELA 8	PAÍSES ONDE AS EMPRESAS PLANEIAM INICIAR OPERAÇÕES EM 2016	46
TABELA 9	REGIÕES ONDE AS EMPRESAS PLANEIAM INICIAR OPERAÇÕES EM 2016	46



RIEP 2016

RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

ANEXOS

ANEXO 1 – DESTAQUES
(ORDENADOS PELA CLASSIFICAÇÃO NO RIEP GERAL)[1]

INAPA
Em 2015, a Inapa celebrou o seu 50.º aniversário. Desde a sua fundação, em 1965, as suas fronteiras geográficas expandiram-se e a estratégia de negócio mudou, passando a focar-se na distribuição de papel e em duas áreas de negócio complementares (embalagem e comunicação visual). Com operações internacionais em oito países (Alemanha, França, Espanha, Portugal, Suíça, Bélgica, Luxemburgo, Turquia e Angola), a Inapa contou com vendas anuais de aproximadamente 900 milhões de euros em 2015. A maioria das suas receitas resultou das operações nos países europeu (principalmente Alemanha e França), que são responsáveis por cerca de 80% do volume de negócios. Em 2015, a Inapa manteve a sua posição de liderança nos restantes mercados europeus onde atua.

LOGOPLASTE
A Logoplaste possui fábricas em 16 países e conta com 37 nacionalidades representadas nos seus mais de 2.000 colaboradores, produzindo anualmente mais de 14 mil milhões de embalagens. A vantagem competitiva da empresa nos mercados internacionais é o Logoplaste Innovation Lab, onde 60 colaboradores situados em Cascais e em Chicago questionam e desafiam os seus clientes no que toca ao design e aos materiais utilizados, criando novas práticas de sustentabilidade, executando modelagem 3D e pequenas séries industriais que permitem encurtar o tempo de lançamento de novos produtos. Em função da trajetória de internacionalização da Logoplaste, o mercado português representa pouco mais de 8% das vendas, pese o facto de a empresa nunca ter parado de crescer em Portugal.

GRUPO CASAIS
O Grupo Casais tem mantido a sua atividade core na Engenharia e Construção reposicionando as suas geografias com o reforço de atividades na Europa, Médio Oriente e América do Sul. Tem também levado a cabo um processo de consolidação e diversificação nos mercados onde atua, tendo iniciado a atividade das suas participadas nalgumas geografias permitindo, deste modo, a internacionalização das áreas de Carpintaria, Instalações e Cofragem. O Ano 2015 foi o melhor ano em termos de volume de negócios para o Grupo Casais, espelhando o comportamento da estratégia definida para o crescimento, expansão e diversificação de algumas áreas de negócio.

GRUPO ASCENDUM
A Ascendum é um grupo de raiz familiar que atua no setor de equipamentos para construção, industrias e infraestruturas, automóveis e camiões. Encontra-se presente em 17 países no estrangeiro, com 1.400 colaboradores e um volume de negócios de 821 milhões de euros em 2015. Fundada em 1959, a empresa nasceu de uma concessão da Volvo e é hoje um dos maiores distribuidores mundiais da Volvo Construction Equipment. Após uma etapa de crescimento entre 2010 e 2013, com a aquisição das operações na Turquia e Europa Central e a entrada no mercado mexicano, a Ascendum continuará, no ano de 2016, a priorizar a otimização operacional e de processos de negócio, de forma a maximizar a capacidade de crescimento futuro do Grupo.

GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA
O Grupo Ramos Ferreira Engenharia atua no setor da construção, com intervenção em diferentes áreas (instalações elétricas, AVAC, águas e saneamento e elevadores, entre outras). Encontra-se presente em seis países do continente

1 - Informações fornecidas pelas empresas e da responsabilidade das mesmas.

africano e Médio Oriente, estando neste momento a abordar o mercado europeu. Durante 2015, o Grupo entrou nos Emirados Árabes Unidos, reforçou a área de gestão e manutenção e diversificou as suas áreas de negócio em Angola.

MOTA-ENGIL

O processo de internacionalização do Grupo Mota-Engil coincide com a sua constituição em 1946, ano no qual iniciou a sua atividade em Angola e onde permanece ininterruptamente até hoje. Em 2015 foi promovido o reforço da diversificação com o inicio da operação na produção de energia no México, tornando-se o primeiro operador privado neste país, a par da entrada na EGF, que permite ao Grupo reforçar competências no setor do ambiente, que é um dos pilares estratégicos de internacionalização do grupo. Atualmente, a Mota-Engil marca presença em três regiões e em mais de 20 países entre Europa, África e América Latina, assegurando em 2015 um nível da sua atividade no exterior equivalente a 75% do total do volume de negócios, sendo igualmente o maior empregador de portugueses no exterior com cerca de 1.600 expatriados.

GRUPO PCG - PROFABRIL CONSULPLANO

O Grupo PCG - Profabril Consulplano, de base na consultoria de engenharia especializada (civil, E&M, industrial & energia e ambiente), originário da aquisição em 1993 do Grupo Profabril (criado em 1963) pelo Grupo Consulplano (criado em 1965), desde sempre se pautou pela internacionalização da engenharia portuguesa tendo-se alargado a África, Ásia, América do Norte do Sul e Médio Oriente, criando empresas de raiz portuguesa e/ou adquirindo participações relevantes. Em 2015/2016, o Grupo abriu novas empresas em Cabo Verde, Guiné Equatorial, Brasil e Bolívia e adquiriu uma empresa relevante em engenharia de pontes na Indonésia. Em 2016/2017, planeia a consolidação em especial na Indonésia com expansão a Timor Leste, no Brasil e Bolívia.

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 2015 foi marcado por um forte crescimento das vendas em todos os mercados externos em que atua. Para fazer face ao aumento da procura nos Estados Unidos foi aprovada a duplicação da capacidade de produção neste país. A expansão internacional continuou em 2016 com a abertura de um novo escritório comercial em Osaka no Japão.

NBC MEDICAL

A NBC Medical nasceu em 2008 para se dedicar à exportação de medicamentos. Após 3 anos de crescimento, iniciou um processo de investimento direto estrangeiro, lançando uma série de negócios, no mercado de Angola, onde conta com uma rede de armazéns de distribuição, uma rede de farmácias (em Luanda e em diversas províncias) e um negócio de reagentes e meios de diagnóstico. Encontra-se em fase de lançamento um projeto de uma linha de montagem de kits farmacêuticos. Atualmente, o Grupo NBC exporta para mais de 20 países, desde a sua sede em Portugal, onde se baseiam os armazéns centrais e uma equipa de 50 colaboradores, elegendo Angola como um mercado de eleição, onde conta com 11 empresas e 130 colaboradores.

GRUPO LENA

O Grupo Lena tem presença em dez mercados internacionais. Apesar da diversificação de atividades, foi responsável por mais de 300 milhões de exportações nos últimos quatro anos a partir das atividades de construção e complementares, tendo como destinos principais Venezuela, Angola e Argélia. Nestes mercados envolveu, direta e indiretamente, mais de 100 empresas nacionais em parcerias que projetaram as competências do seu setor da construção em projetos de referência, quer pela dimensão, quer pela complexidade.

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". O grupo conta com uma presença internacional em sete países e com uma intervenção, ao nível da execução de projetos, em 16. O Perú representa uma realidade em 2016, uma vez que já existem obras em carteira adjudicadas. Encontram-se em estudo alguns países dos continentes americano e asiático no que respeita a futuros planos de internacionalização.

PATINTER

Fundada em 1967, a Patinter é hoje uma empresa 100% portuguesa e um dos maiores grupos ibéricos de transporte rodoviário. Com uma cobertura europeia, a Patinter presta serviços em mais de 20 países europeus a partir das suas plataformas em Mangualde (sede), Lisboa, Porto, Espanha, França, Alemanha e Inglaterra. Opera uma frota com mais de 1.300 veículos com idade média de 2,5 anos e conta com cerca de 1.400 colaboradores de 15 nacionalidades. Em 2015, obteve um aumento no volume de negócios de 5%, sustentado principalmente no aumento dos serviços em Inglaterra. No futuro pretende-se consolidar a posição em Inglaterra e nos países do centro da Europa.

OUTSYSTEMS

A OutSystems é uma multinacional portuguesa responsável pelo fornecimento e desenvolvimento da OutSystems Platform, software que permite criar e gerir aplicações personalizadas para web e dispositivos móveis. Nascida em Lisboa, em 2001, a OutSystems continua em processo de internacionalização e desenvolve negócios em 33 países com escritórios em Portugal, EUA, Reino Unido, Holanda, Singapura, Austrália, EAU e Japão. Em 2015, à semelhança dos anos anteriores, atingiu um novo recorde de receitas, com um crescimento acima dos 50%, reforçando a sua posição enquanto um dos líderes mundiais no mercado do desenvolvimento rápido de aplicações.

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. Está presente, atualmente, em 23 países (incluindo Portugal), distribuídos por quatro continentes, com 4.255 colaboradores e um volume de negócios superior a 1,5 mil milhões de euros. Durante 2015, focalizou as suas atividades na consolidação das operações internacionais, concretizando novos investimentos na modernização e ampliação das suas atividades, designadamente no Brasil e na Namíbia.

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. Através da sua rede, a TAP liga a Europa à África e às Américas, voando em 2015 para um total de 88 destinos em 37 países. No ano em que a empresa completou 70 anos de atividade, foi dado simultaneamente um passo decisivo para o futuro através da concretização da privatização, surgindo uma nova estratégia para a empresa, que inclui alterações na frota, rede, produto e um plano de capitalização, com foco no crescimento da sua representatividade nos mercados em que opera e virá a operar, bem como no contexto geral da Indústria da aviação.

INDASA

Fundada em 1979, a INDASA é hoje um dos líderes europeus na produção de abrasivos flexíveis. A opção pelos mercados externos tem sido, desde o projeto inicial, um dos pilares estratégicos da empresa. Para além dos mercados onde estão localizadas as suas sete subsidiárias (Espanha, Reino Unido, França, Alemanha, Brasil, Polónia e EUA), a Indasa está também presente em cerca de 100 países através de agentes/distribuidores independentes. Depois de em 2015 ter registado um crescimento do volume de negócios superior a 10%, a estratégia da empresa passa por continuar a apostar na consolidação e crescimento nos mercados da América do Norte, da América do Sul (Brasil e outros países do Mercosul) e da Ásia.

VILA GALÉ HOTÉIS

A Vila Galé Hotéis é atualmente responsável pela gestão de 20 unidades hoteleiras em Portugal e sete no Brasil. No Brasil, está presente em quatro estados com quatro *resorts* de praia *all inclusive* e três hotéis de cidade. O ano de 2015 foi positivo para as suas operações em Portugal e no Brasil, tendo registado um crescimento na ordem dos 10% no volume total de receitas. O grupo pretende expandir a sua operação internacional no Brasil estando, neste momento, em fase de projeto mais um resort em Natal e em fase de negociação para a aquisição de mais um hotel de cidade em São Paulo.

CONSULGAL

A Consulgal é uma consultora de engenharia e gestão com 33 anos que detém delegações, empresas nacionais e internacionais nos vários países onde está implantada, exercendo a atividade de projeto, gestão e fiscalização de infraestruturas de transportes, ambiente e energia, bem como de edifícios complexos. Está presente na Europa (Central e Leste), África, PALOP, países do Magrebe, Ásia, China, Médio Oriente, Timor e América Central e do Sul, com um volume consolidado de negócios de cerca de € 40 milhões.

GRUPO PROEF

O Grupo Proef tem como principal atividade a engenharia de infraestruturas de telecomunicações e energias. Dada a natureza da sua atividade, 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 2015 foi de consolidação e crescimento nos países onde já se encontrava, aumentando o peso internacional no grupo. O ano de 2016 será de crescimento e expansão, quer nos mercados já presentes, quer em novos mercados, continuando a apostar no continente europeu e africano.

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 presente em Portugal, Polónia, Rússia, Espanha, França, República-Checa, Alemanha e Eslováquia fornecendo aos principais *tier one* do setor. O ano de 2015 caraterizou-se pelo reforço da sua posição junto da indústria automóvel em geral e pela entrada no painel de fornecedores diretos do Grupo Volkswagen, tendo para isso obtido a certificação das unidades produtivas de acordo com a norma automóvel ISO/TS 16949.

ÁBACO CONSULTORES

Para a Ábaco a internacionalização aparece no momento da criação da empresa, em que ficou definido no seu *business plan* que a atuação seria focada em Portugal e Norte de Espanha, tendo o primeiro projeto de maior dimensão ocorrido em Vigo. Ao longo do seu crescimento esta vertente foi solidificando tendo sido criada, em 2010, a filial em São Paulo e em 2016 a filial de Londres. Neste momento, além destes dois escritórios, a Ábaco já atuou em mais de 30 países de quatro continentes, tendo uma presença de grande impacto e importância na América do Sul e na Europa Ocidental.

PARFOIS

A Parfois é um grupo português que tem como visão ser a melhor marca de acessórios de moda feminina nos mercados em que opere. Em 2015, o volume de negócios consolidado superou os €170 milhões, o que representa um crescimento de 32% face ao ano anterior, marcando presença em mais de 50 países, em sete dos quais com lojas próprias e nos restantes através do modelo de *franchising*. No ano de 2015, a Parfois registou aberturas líquidas de mais de 90 pontos de venda.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Em termos estratégicos, a atividade da CGD continua e continuará influenciada pelas metas que o Grupo CGD tem de cumprir em resultado dos compromissos assumidos com o acionista, o Banco de Portugal e a Direção-Geral da Concorrência (DGComp). Conforme referido no Relatório de Gestão e Contas 2015, destacam as seguintes linhas de orientação: concentração da atividade na banca de retalho; desalavancagem de ativos non-core e gestão do run-down de ativos parqueados na sucursal da CGD em Espanha; melhoria da eficiência operacional na atividade doméstica, dando continuidade ao esforço de redução dos custos operacionais já verificado; turnaround da operação do Grupo em Espanha com vista à melhoria dos seus indicadores de rendibilidade e de eficiência. Por outro lado, no âmbito da Carta de Missão do acionista (Estado), de 31.05.2013, a CGD pode (e deve) aspirar à posição de banco líder na concessão de crédito às PME (especialmente exportadoras), no fomento da atividade produtiva, em particular de bens e serviços transacionáveis, e no apoio à internacionalização das empresas portuguesas.

GRUPO PRIMOR

Em 2015, o Grupo Primor definiu como prioridade estratégica até 2020 o crescimento nos mercados internacionais quer via exportações quer via investimento nas unidades produtivas e comerciais no estrangeiro. O volume de negócios das subsidiárias em território estrangeiro contribuiu com €53 milhões para o total do volume de negócios do grupo. Para além deste facto, as unidades domésticas tiveram um volume de exportações de mais de 25% do seu volume total de vendas.

LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA

A Luís Simões é o operador logístico de referência, líder no mercado de fluxos rodoviários entre Portugal e Espanha. Iniciou atividade em Loures, em 1948, e está no mercado espanhol há mais de 30 anos. O ano de 2015 foi marcado pela expansão das infraestruturas, pelo crescimento da carteira de clientes e pelo volume de negócios internacionais de mais de 100 milhões de euros, com destaque para o crescimento da área logística em cerca de 11%. O reforço do negócio na região de Madrid, a aglomeração e consolidação da atividade das regiões da Catalunha e Levante e uma maior aposta na proximidade portuária das suas instalações são alguns dos objetivos internacionais que a Luís Simões traçou para 2016.

SONAECOM - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A área de Tecnologia tem prosseguido a sua estratégia de gestão ativa de portefólio com o objetivo de se reforçar como referência tecnológica à escala internacional, em áreas selecionadas do setor de IT, através de crescimento orgânico e não orgânico. Em 2015, esta área era composta por quatro empresas do sector IT/IS. As quatro empresas geraram cerca de 54% das suas receitas fora do mercado Português, estando 44% do total de 888 colaboradores localizados fora de Portugal.

PRIMAVERA - BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS

A Primavera foi reconhecida pela consultora IDC como a marca de TI com maior notoriedade em alguns dos mercados onde está presente há mais de 10 anos (Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde). Com presença direta em Portugal, Espanha, Angola, Moçambique, EAU e Cabo Verde, para além de representações em São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau, a tecnológica tem vindo a afirmar-se como um grupo empresarial multinacional, acompanhando, em 2015, cerca de 40.000 empresas clientes em mais de 20 países.

BIAL

Em 2015, a Bial fortaleceu a sua estratégia de internacionalização abrindo duas novas filiais comerciais no Reino Unido e na Alemanha, os dois principais mercados farmacêuticos europeus, tendo consolidado um forte crescimento das vendas internacionais, nomeadamente em Espanha. Também nos mercados africanos a evolução foi positiva, apesar dos constrangimentos conjunturais existentes.

WEDO TECHNOLOGIES

A WeDo Technologies é o líder mundial na criação de *software* de auditoria automática de processos de negócio para garantia de receita e deteção de fraude em telecomunicações. Atualmente conta com mais de 170 clientes para o seu *software*, distribuídos por mais de 90 países. A empresa tem escritórios em dez países e desenvolvimento de *software* em Portugal e nos EUA. Em 2015, a WeDo Technologies consolidou a sua liderança de mercado mundial com a aquisição de dez novos clientes em três novos países.

SEVEME, INDÚSTRIAS METALÚRGICAS

A Seveme, empresa de construções metálicas e sistemas de alumínio com 21 anos de atividade, deu continuidade no ano 2015 à sua atividade no mercado internacional. Procurando colmatar o decréscimo do seu principal mercado (Angola), foram direcionadas sinergias para outros países africanos e europeus. Para o efeito, foi criada a Seveme France e está em curso a criação de uma empresa na Argélia, onde se perspetiva a participação em grandes projetos de construção, no âmbito das fachadas de alumínio e estruturas metálicas.

ROFF

Líder no mercado português na implementação de soluções SAP, a Roff tem obtido, nos últimos anos, diversas distinções que estão diretamente ligadas com o seu foco nas pessoas e no desenvolvimento do seu potencial. São estes fatores que contribuem para uma elevada taxa de satisfação dos colaboradores. Com cerca de 850 consultores espalhados pelos quatro continentes onde está presente, a Roff tem reforçado o seu crescimento nos últimos anos e fechou 2015 com um volume de faturação de 60,5 milhões de euros.

AFAPLAN

"Com escritórios na Roménia, Polónia, Brasil, Moçambique e Angola, a Afaplan é hoje uma empresa com uma larga experiência em gestão de empreendimentos em várias culturas e ambientes, o que lhe permite integrar um know-how humano e tecnológico adaptado às melhores técnicas das artes da gestão, do *engineering, procurement e construction management*. Em 2015, a atividade da empresa no exterior representou uma importante fatia do volume total de negócios, sendo um objetivo a curto prazo a expansão da sua presença para outros países.

GRUPO PETROTEC

A Petrotec, constituída em 1983, integra hoje no seu grupo um conjunto de empresas cuja atividade está centrada na produção, comercialização, assistência técnica de equipamentos e sistemas e soluções "chave na mão" para as áreas de armazenamento, distribuição e retalho da indústria petrolífera. Com sede em Guimarães e negócios em 84 países (dos quais de forma direta em Portugal, Espanha, Reino Unido, Angola, Moçambique, África do Sul e Índia), o Grupo Petrotec iniciou em 2015 uma nova fase de internacionalização com enfoque na América Latina. Desta forma dará continuidade à sua estratégia que exige investimento na inovação, melhoria de produtos e otimização de processos, de forma a corresponder às necessidades e especificidades dos mercados onde atua, da forma mais competitiva possível.

HAKKEN GROUP

A Hakken Group, consultora especializada na Gestão das tecnologias de informação, encontra-se presente no Quénia, na Nigéria e nos EAU. Estes escritórios, que funcionam como *hubs* para o este e oeste de África e Médio Oriente respetivamente,

permitiram à Hakken conquistar também vários projetos noutros países, nomeadamente na África do Sul e no Uganda. Em 2016, os planos de internacionalização da Hakken passam pela entrada no norte da Europa e por um maior investimento na África do Sul.

TECHFRAME

A TechFrame desenvolve as suas atividades concentradas no processamento e comercialização de dados nacionais, europeus e internacionais de propriedade industrial e intelectual. Estes dados são utilizados por agentes neste setor ou por proprietários de grandes carteiras de processos, tipicamente superiores a 5.000 marcas ou patentes, para manterem atualizados e sob vigilância os seus direitos. Estes clientes utilizam *software* desenvolvido pela TechFrame, aplicações de outros fornecedores ou soluções desenvolvidas *in-house*. Internacionalmente a TechFrame, entrou há alguns anos no mercado Espanhol e comercializa *online* os seus *softwares* e dados para todo o mundo. Face à contração sentida no mercado Espanhol, com forte expressão em 2015, a TechFrame está a reforçar a presença *online* com o lançamento de vários novos produtos e um substancial aumento da presença publicitária em redes sociais e motores de busca. Encontra-se, igualmente, a preparar a entrada no Reino Unido, prevista para 2017, com uma subsidiária participada a 100%.

PACSIS

Depois da análise inicial do mercado espanhol realizado a partir de meados de 2012 e focado nos seus clientes de produtos de grande consumo - a Pacsis tomou a decisão de investir nesse mercado de forma a torná-lo num mercado local, tendo deslocado um sócio da empresa para Madrid. O ano de 2015 permitiu consolidar o trabalho do ano anterior tendo tido um crescimento de 323% passando Espanha a representar 31% do volume de negócios da empresa. Os planos de internacionalização futuros passam por acompanhar os clientes prioritariamente na região EMEA, mas com a possibilidade de os suportar a nível global, assente no digital. Está também a ser estudada a passagem de parte do *portfolio* a SaaS, o que permite trabalhar com parceiros/*resellers* e uma maior escalabilidade.

RENOVA

A Renova tem como principal atividade a produção e comercialização de produtos descartáveis para consumo doméstico e profissional à base de fibras de celulose. Iniciou o seu processo de internacionalização no início dos anos 90, com a expansão da sua atividade comercial a Espanha. Em 2015, entre os principais países em que a marca está presente e onde detém filais, destacam-se a França, a Bélgica e o Luxemburgo. Ainda em 2015, adquiriu um terreno e respetivas instalações fabris, no centro da França, para fundar uma nova fábrica de transformação de papel *tissue* e cujo arranque ocorreu já no início do corrente ano. A marca Renova é líder no seu setor em Portugal e em Espanha nalgumas categorias específicas de produtos; efetua exportações para mais de 60 países, com foco na Europa e Mediterrâneo e encontra-se em expansão para vários países americanos, asiáticos, e africanos.

IMPACTING

A Impacting apresenta-se como um *publisher* temático atuando 100% no digital. Com várias propriedades (entre *websites*, *apps* e comunidades sociais) desde 2007, exporta atualmente cerca de 70% das suas vendas para mercados como Espanha, França, Bélgica, Polónia, Brasil, México e EUA. Com escritórios no Porto e em São Paulo, conta também com uma unidade de apoio na França e na Polónia. Detém uma equipa multicultural, com profissionais de vários países, promovendo uma aproximação a cada mercado e garantindo, com sucesso, a internacionalização da empresa desde a sua fundação.

QUADRANTE

Em 2015 o Grupo Quadrante manteve o seu foco na Internacionalização como forma de garantir uma presença global, as melhores oportunidades para o crescimento profissional dos seus colaboradores e o crescimento da atividade do grupo. O processo de internacionalização foi consolidado

em 2015 com o aumento do número de colaboradores e com o reforço da carteira de encomendas fora de Portugal. Em 2015 o Grupo iniciou ainda um novo plano estratégico de internacionalização que será implementado em 2016, 2017 e 2018, visando aumentar a sua presença nos mercados internacionais, nomeadamente através da abertura de mais cinco mercados – Reino Unido, França, México, Perú e Gana.

REDITUS

Fundada em 1966, a Reditus é atualmente um dos maiores *players* portugueses na área das TI, com intervenção nos principais sectores de atividade desde a consultoria ao *outsourcing* de processos de negócio. Com uma forte presença nacional e internacional, a Reditus desenvolveu em 2015 um volume de negócios de 119 milhões de euros, 40% dos quais provenientes da sua atividade internacional.

NOVABASE

A Novabase alia a engenharia e a gestão com o design e as ciências humanas para criar soluções de negócio centradas nas pessoas. Para mudar a vida de cada vez mais pessoas desenhou uma estratégia de internacionalização que se iniciou em 2011 e tem vindo a consolidar-se desde então. Os resultados de 2015 são fruto dessa aposta, com o negócio internacional a apresentar um crescimento de 22% e a ultrapassar, pela primeira vez, os €100 milhões. Presente em mais de 30 países em quatro continentes, a Novabase quer continuar a comprovar a competitividade global das suas ofertas mantendo o crescimento internacional como a prioridade mais estratégica do seu futuro.

COMPETIR

O PT 2020, resultado da Estratégia 2020 para a Europa, só iniciou, em Portugal, em 2016, para a formação financiada. Cerca de 90% dos proveitos da Competir advêm da formação financiada, pelo que os resultados de 2015 reduziram consideravelmente. Nos países da Europa comunitária, as variações de estratégias de aplicação e utilização da Estratégia para a Europa 2020 foram aplicadas, diferentemente, nos países onde a empresa detinha delegações, influenciando, também, os proveitos e os resultados das mesmas. A estratégia de internacionalização da empresa mantém-se, principalmente, em países africanos e no Brasil, com uma perspetiva de melhores resultados para 2016.

LCG

A LCG é um grupo empresarial que atua nos setores de consultoria de negócio, tecnologia e *outsourcing*, ajudando os seus clientes desde a conceção estratégica até à sua implementação e operacionalização. Em 2015, os mercados mais relevantes para a LCG foram a Europa Central, Angola e Moçambique. A empresa apresentou um contínuo crescimento em Angola e fecho de negócios importantes na Europa Central e Moçambique para suportar um crescimento sustentado em 2016.

PHC SOFTWARE

"A PHC Software é uma empresa portuguesa, com 27 anos, que se dedica em exclusivo ao desenvolvimento de *software* de gestão. Iniciou o seu processo de internacionalização em 2001, com a entrada no mercado moçambicano. Desde então, tem vindo a alargar a sua presença a outras geografias, nomeadamente Angola, Espanha e Peru, onde conta com escritórios locais e uma rede de parceiros certificados. O ano de 2015 foi, para o processo de internacionalização da PHC, um ano de consolidação e de expansão, com o início da operação na América Latina.

SAPHETY

A Saphety é uma empresa de soluções de troca eletrónica de documentos, faturação eletrónica e sincronização de dados entre empresas. Atualmente, a sua carteira de clientes conta com mais de 4.700 empresas e cerca de 129 mil utilizadores em mais de 30 países. Deu início ao seu processo de internacionalização em 2012, tendo como foco o mercado da América Latina. O ano de 2015 foi marcado por investimentos no Brasil e na Colômbia, onde está presente, e pela manutenção da estratégia de expansão interna aplicada até então.

QUINTAS E QUINTAS

A Quintas e Quintas é um fabricante de cabos de energia que concebe soluções integradas para redes de transporte e distribuição de energia, tendo como clientes principais as *utilities* do setor da energia elétrica. Em 2015, reforçou o seu plano de expansão internacional no noroeste de África e na América do Sul, nomeadamente na Mauritânia e no Chile. Encontra-se presente em seis países do continente europeu (Portugal, França, Espanha, Irlanda, Itália e Reino Unido). Os mercados dos EAU, Estados Unidos e Cuba encontram-se em fase de estudo.

LIFT WORLD

O Lift World é um grupo português líder na área de prestação de serviços de marketing e comunicação, numa lógica de integração das várias áreas da comunicação. Iniciou o seu processo de internacionalização em 2010 com a entada da sua participada Lift Consulting no mercado angolano. Na área de *influencers marketing* a sua participada youzz.net iniciou o processo de internacionalização com a constituição de participadas locais em Espanha, em 2014, e Reino Unido e Brasil, já em 2016, prevendo abrir nos próximos dois anos em França, Alemanha, Itália, México e EUA.

BRISA

O Grupo Brisa é um dos maiores operadores de autoestradas a nível internacional e a maior empresa de infraestruturas de transporte em Portugal. Criado em 1972, a sua visão estratégica evoluiu da gestão de infraestruturas para a oferta integrada de serviços de mobilidade. A Brisa continua a consolidação nos seus mercados atuais (Portugal, EUA, Holanda e Índia), mantendo-se atenta a oportunidades de expansão noutras geografias. No plano internacional continuará a apostar em negócios que permitam gerar valor no âmbito da mobilidade rodoviária e urbana, aliando sofisticação operacional a soluções tecnológicas diferenciadoras.

GRUPO PAVIGRÉS

O Grupo Pavigrés conclui em 2015 um importante processo de renovação da unidade industrial Pavigrés. O investimento na instalação de uma nova linha de produção ascendeu a 7 milhões de euros. Reforçou, deste modo, a sua capacidade industrial e passou a ter condições de produzir novos formatos e novos padrões, tecnologicamente mais evoluídos e em condições energeticamente mais eficientes.

AGRINDA

O Grupo Agrinda atua no setor do comércio por grosso e a retalho, nas áreas da agricultura, pecuária, animais de estimação, jardim, *bricolage* e casa. Iniciou o seu projeto de internacionalização em Espanha, sob a sua principal insígnia, a rede de lojas Agriloja, contando atualmente com duas lojas. O ano 2015 foi de consolidação do negócio internacional, sendo um objetivo a expansão da rede de lojas nos próximos anos.

COMPTA

A Compta tem 44 anos de atividade como integradora de soluções na área das telecomunicações e dos sistemas de informação. Tem por missão selecionar as melhores tecnologias mundiais, adaptando-as aos mercados onde atua e oferecendo uma vasta gama de produtos, soluções e serviços que ajudam as empresas a melhorarem o seu desempenho e, consequentemente, a acrescentarem valor à sua atividade.

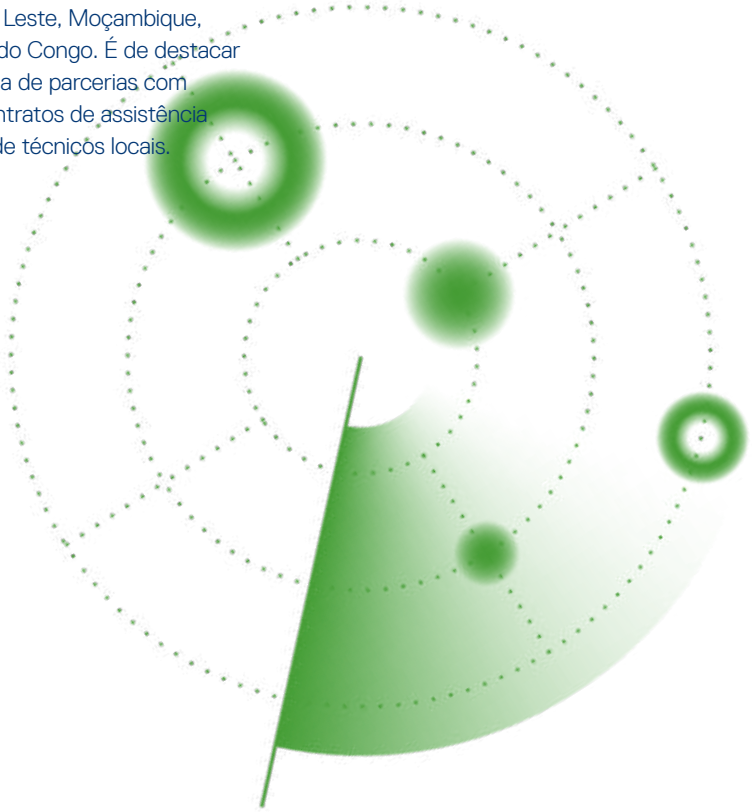
RESIQUÍMICA - RESINAS QUÍMICAS

A Resiquímica tem o objetivo de criar um nicho ibérico que permita a sobrevivência como agente independente. Neste contexto, os investimentos na área de I&D visam consolidar e aumentar a presença da Resiquímica nos mercados de exportação, em particular, em Espanha. O ano de 2015 evidenciou, mais uma vez, que a aposta no país vizinho resultou, pois existe um grande número de fabricantes de tinta, predominantemente pequenos em Espanha que necessitam de maior assistência técnica e de serviços logísticos. Como fabricante ibérico, a empresa pode ainda contribuir com um

portfólio concentrado nas necessidades regionais e maior disponibilidade para adaptar os produtos nesse sentido. Paralelamente, e para garantir a continuidade do negócio, foram estabelecidas parcerias com os grandes clientes no desenvolvimento de novos produtos e soluções logísticas.

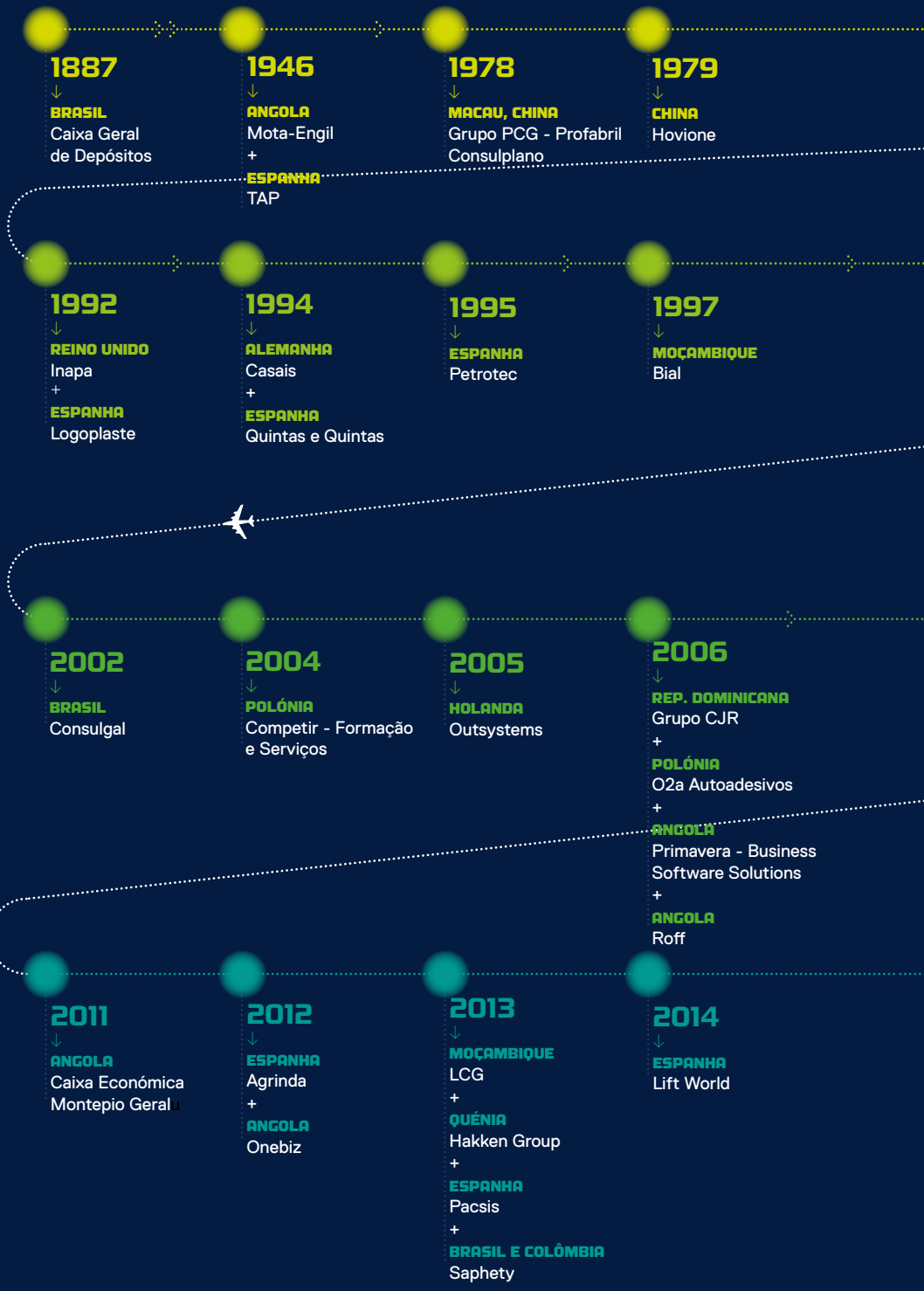
ADP - ÁGUAS DE PORTUGAL

O desenvolvimento de capacidades e competências da AdP no mercado nacional permitiu a expansão internacional do grupo, atuando como montra das vantagens competitivas que Portugal detém no setor do ambiente. Assim, foi criada em 2001, a AdP – Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais (AdPI), cujo volume negócios, em 2015, foi de 3,2 milhões de euros, e que está presente em Angola, Timor Leste, Moçambique, Cabo Verde e República Democrática do Congo. É de destacar o mercado angolano, trabalhado 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



1980

FRANÇA
Pavigrés

1988

ESPANHA
Indasa

1990

ESPANHA
Luís Simões
- Logística Integrada
+
ESPANHA
Renova

1991

ANGOLA
Grupo Nors

1998

BRASIL
Grupo Lena
+
MARROCOS
Grupo Proef
+
ESPANHA
Patinter
+
CABO VERDE
Sacramento Campos
Investimentos

1999

MOÇAMBIQUE
AdP - Águas
de Portugal
+
ESPANHA
Grupo Ascendum

2000

BRASIL
Novabase
+
MOÇAMBIQUE
PHC Software
+
BRASIL
Vila Galé Hotéis

2001

BRASIL
Brisa
+
ESPANHA
Grupo Primor
+
ESPANHA
Parfois
+

FRANÇA
Reditus
+
BRASIL
Sonaecom - [illegible]mas
de Informação
+
BRASIL
WeDo Technologies

2007

BRASIL
Impacting
+
ROMÉNIA
Afaplan
+
ESPANHA
Quadrante

2008

ANGOLA
Compta
+
MARROCOS
Grupo Ramos
Ferreira Engenharia
+
ESPANHA
TechFrame

2009

ANGOLA
NBC Medical
+
ESPANHA
Resiquímica - Resinas
Químicas
+
ANGOLA
Seveme
+
ESPANHA
Vortal

2010

BRASIL
Ábaco Consultores

ANEXO 3 – LISTA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO RIEP 2016

EMPRESAS
ÁBACO CONSULTORES
ADP - ÁGUAS DE PORTUGAL
AFAPLAN
AGRINDA
BIAL
BRISA
CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS
CASAIS
COMPETIR - FORMAÇÃO E SERVIÇOS
COMPTA
CONSULGAL
GRUPO ASCENDUM
GRUPO CJR
GRUPO LENA
GRUPO NORS
GRUPO PAVIGRÉS
GRUPO PCG - PROFABRIL CONSULPLANO
GRUPO PRIMOR
GRUPO PROEF
GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA
HAKKEN GROUP
HOVIONE
IMPACTING
INAPA
INDASA
LCG
LIFT WORLD
LOGOPLASTE
LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA
MOTA-ENGIL
NBC MEDICAL
NOVABASE
O2A AUTOADESIVOS
ONEBIZ
OUTSYSTEMS
PACSIS
PATINTER
PARFOIS
PETROTEC
PHC SOFTWARE
PRIMAVERA - BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS
QUADRANTE
QUINTAS E QUINTAS
REDITUS
RENOVA
RESIQUÍMICA - RESINAS QUÍMICAS
ROFF
SACRAMENTO CAMPOS INVESTIMENTOS
SAPHETY
SEVEME, INDÚSTRIAS METALÚRGICAS
SONAECOM - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
TAP
TECHFRAME
VILA GALÉ HOTÉIS
VORTAL
WEDO TECHNOLOGIES

INDEG ISCTE
Executive Education

pg
Pós Graduações

- Direção Comercial
- Gestão Fiscal
- Marketing com Especialização em Gestão e Marketing do Desporto
- Marketing com Especialização em Marketing Digital
- Top Management in Hospitality and Tourism
- Analytics for Business
- Contabilidade Financeira Avançada

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

admissoes.indeg@iscte.pt
217 826 100

www.indeg.iscte-iul.pt

AGRADECIMENTO

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

T.(+351) 217 826 100
E-mail: internacionalizacao.indeg@iscte.pt

CONSULTE AS EDIÇÕES ANTERIORES DO RIEP

2015

2014

SIGA O INDEG-ISCTE

INDEG ISCTE
Executive Education

Av. Professor Aníbal de Bettencourt 1600-189 Lisboa, Portugal
T · (+351) 217 826 100 F · (+351) 217 958 605 E · indeg@iscte.pt
www.indeg.iscte.pt