

FROM
POR

TO
WRD



1º

RIEP 2015

Ranking de Internacionalização
das Empresas Portuguesas

A ADAPTAÇÃO CULTURAL DAS EMPRESAS
PORTUGUESAS NO MUNDO

57°

EXPECTED

ON TIME



INDEG  **IUUL**
ISCTE Executive Education

DESTINATION

RIEP2015

Ranking de Internacionalização
das Empresas Portuguesas

INDEG - IUL

INDEG IUL
ISCTE Executive Education

PARCEIRO

Fundação Dom Cabral

APOIO

aicep - Portugal Global

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de Estratégia e
Negócios Internacionais



aicep Portugal Global

ficha técnica

Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP)

2ª Edição – 2015

INDEG-IUL ISCTE Executive Education

Avenida Professor Aníbal de Bettencourt · 1600-189 Lisboa, Portugal

T [+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-IUL ISCTE Executive Education. É permitida a reprodução dos dados publicados, desde que citada devidamente a fonte.

ÍNDICE

+

capítulo	título	página
	SUMÁRIO EXECUTIVO	06
I	INSTITUCIONAL	09
	INDEC-IUL ISCTE EXECUTIVE EDUCATION	10
	FUNDAÇÃO DOM CABRAL	11
	AICEP PORTUGAL GLOBAL	12
II	O ESTUDO	14
	O RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS (RIEP)	16
	METODOLOGIA	17
III	DE PORTUGAL PARA O MUNDO	20
IV	RESULTADOS	30
V	ADAPTAÇÃO CULTURAL	50
VI	CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO DE PORTUGAL	54
VII	LUCRO E SATISFAÇÃO COM OS DESEMPENHOS DOMÉSTICO E INTERNACIONAL	59
VIII	TENDÊNCIAS	62
	EQUIPA	69
	REFERÊNCIAS	70
	ANEXOS	72

RIEP 2015

Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas

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

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

Anualmente, o RIEP centra-se num tema específico ligado à internacionalização das empresas, fornecendo análises e provocando reflexões sobre o percurso das empresas portuguesas com presença física no estrangeiro, quanto aos principais desafios enfrentados e em relação às tendências gerais da gestão internacional.

A edição deste ano, à semelhança do que sucedeu com a da FDC para as empresas brasileiras, tem como tema principal de investigação a adaptação cultural no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

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

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

Deseja-se-lhe uma excelente leitura!



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 segunda edição, o RIEP tem como objetivo específico compreender de que forma as empresas portuguesas adaptam a sua gestão estratégica a diferentes ambientes culturais nos seus processos de internacionalização.
- ➔ Participaram desta edição 57 empresas portuguesas que satisfizeram os critérios de elegibilidade, num aumento de 29,5% em relação à edição passada (a lista das empresas participantes consta do Anexo 1).
- ➔ No seu conjunto, as empresas portuguesas encontram-se presentes em 81 países, espalhados pelos cinco continentes. Evidencia-se uma expectável concentração no continente europeu (68%), potenciada pela proximidade geográfica e pela pertença à União Europeia (UE). Uma proporção semelhante de empresas está presente no continente africano (67%), o que se explica pelas relações mantidas com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Destaca-se ainda que mais de metade das empresas (51%) estão presentes na América do Sul.
- ➔ O ranking geral de 2015 é liderado pela Inapa, a exemplo da edição de 2014. A Logoplaste inaugura a sua participação no RIEP como segunda classificada, seguida pelo Grupo Ramos Ferreira Engenharia. De entre as dez primeiras classificadas, e a exemplo do ano transato, predominam as empresas do setor da construção, confirmando a importância da internacionalização como mecanismo de resposta do setor à contração do mercado interno iniciada na década passada. Destacam-se também as empresas dos setores da distribuição de papel e de equipamentos, com atuação internacional concentrada no espaço europeu, fruto da integração crescente do setor na UE. A indústria também se faz representar no top 10.
- ➔ O ranking das empresas com faturação até 300 milhões de euros é liderado pela construtora Ramos Ferreira Engenharia. Seguem-se o Grupo PCG – Profabril Consulpano e a farmacêutica Hovione.
- ➔ O ranking das empresas em número de países é liderado pela TAP, Grupo Nors, Mota-Engil e Caixa Geral de Depósitos, todas presentes em mais de 20 destinos.



- Em comparação com a edição anterior, não se observou uma variação significativa no Índice de Transnacionalidade médio das empresas participantes (30%), nem no que respeita às dez primeiras classificadas (70%).
- Como um todo, as empresas portuguesas afirmaram dispor de um elevado grau de adaptação cultural no seu processo de internacionalização. Destacou-se a capacidade de adaptação da estratégia às características dos novos mercados internacionais, sinalizando que as empresas aprendem a adaptar-se à medida que aumentam a sua presença internacional. Os resultados revelaram que as empresas conseguem adaptar as suas rotinas de trabalho consoante os diferentes ambientes de negócio onde atuam, além de promover a troca de conhecimentos entre as suas unidades no estrangeiro. Foi ainda sublinhada a importância da capacidade de conviver com diferentes culturas, de lidar com a ambiguidade multicultural e do estabelecimento de padrões de relacionamento eficazes com os *stakeholders* internacionais.
- A maior parte das empresas portuguesas (81%) considerou ter sido pouco ou moderadamente afetada pelo atual contexto político e económico nacional. De entre as que perceberam impactos, a esmagadora maioria (92%) aumentou os investimentos no mercado internacional como forma de reduzir a dependência em relação ao cenário interno.
- No geral, as empresas portuguesas encontram-se satisfeitas com o seu desempenho em 2014, tanto no plano doméstico como no internacional. Atendendo aos objetivos traçados, a satisfação com o desempenho é superior no estrangeiro, o que poderá sugerir que as dificuldades aí encontradas foram menores que as inicialmente previstas.
- A aposta das empresas portuguesas na internacionalização é ainda explicada pelo desempenho financeiro no estrangeiro (margem EBITDA de 16,6%), que quase duplica o doméstico (margem EBITDA de 8,4%).
- Em comparação com o ano anterior percebe-se um abrandamento no otimismo subjacente às perspetivas de expansão internacional, nomeadamente em relação a Angola e ao Brasil, dois países com desafios económicos, sociais e políticos assinaláveis. As empresas esperam crescer mas tenderão a orientar as suas estratégias no sentido de consolidar a presença nas geografias em que já operam. Entre aquelas que mantêm planos de diversificação para novos destinos, a África não-lusófona emerge como a principal região onde as empresas pretendem iniciar operações.

+

CAPÍTULO I INSTITUCIONAL



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas

EXPECTED
ON TIME



INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

INDEG-IUL

ISCTE Executive Education

O INDEG-IUL 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-IUL 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 reestruturação e reposicionamento ambicioso, em linha com a matriz inicial, de inovação e de liderança.

A recuperação da notoriedade de outrora tem sido uma prioridade, pelo que têm vindo a ser desenvolvidos esforços em várias frentes. Por exemplo, com a mudança da designação para "INDEG-IUL ISCTE Executive Education", deu-se a alteração da imagem corporativa.

Uma vez concluída a reestruturação interna, o INDEG-IUL intensificou o seu processo de expansão em Portugal e no estrangeiro, procurando novos mercados e intensificando a presença noutros, com destaque para a aquisição de uma participação numa importante instituição moçambicana (2014).

Por outro lado, sem se 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-IUL e do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, com o apoio institucional da aicep Portugal Global. A segunda edição tem como objetivo principal perceber o impacto da adaptação cultural no processo de internacionalização das empresas nacionais.

Uma vez consumada a refundação e tendo como mote a busca da excelência, o INDEG-IUL 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.

Acredita-se que assim será!

Paulo Bento
Presidente

INDEG IUL
ISCTE Executive Education

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral (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 da melhoria do nível de gestão e do desenvolvimento empresarial. Atualmente a FDC é referência nacional e internacional no seu setor. Em 2015 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 de Estratégia e Negócios Internacionais 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.

aicep

Portugal Global

A aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo, que contribua para a globalização da economia portuguesa.

A AICEP promove a internacionalização das empresas portuguesas, apoiando a sua atividade exportadora, tendo também por função captar o investimento estruturante que crie riqueza e emprego para a economia portuguesa.

Através dos Gestores de Cliente, das Lojas de Exportação e da Rede Comercial Externa – em articulação com a rede diplomática e consular – a AICEP presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócio internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, pequenas e médias empresas. Durante 2015 e 2016, a presença internacional da AICEP será reforçada, ampliando o acompanhamento dos atuais 55 para 65 mercados, e a Agência estará presente em todos os países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A AICEP é também a Agência responsável pelo acolhimento de todos os projetos de investimento estrangeiro em Portugal.

Acompanha projetos de investimento em todas as suas etapas, fornecendo aconselhamento e informação customizados, tendo em conta as necessidades das empresas. Tendo como objetivo aumentar quer a captação quer a retenção do investimento estrangeiro em Portugal, em 2014 a AICEP criou a rede de FDI Scouts (especialistas na captação de investimento) que, em geografias específicas, irão acrescer à sua rede externa. Os FDI Scouts irão atuar em 3 áreas geográficas: América do Norte (Canadá e Estados Unidos), Europa (Alemanha, Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo, Reino Unido e Suíça) e Ásia (Coreia do Sul, Japão e China). Num segundo momento, será alargada a cobertura geográfica.

A AICEP atua de acordo com o princípio da seletividade, prestando um serviço de excelência aos projetos que melhor concorram para a competitividade e sustentabilidade da economia portuguesa, contribuindo para aumentar o Valor Acrescentado Bruto (VAB), reduzir o défice da balança comercial e criar emprego.



aicep Portugal Global

Executive mba

Num panorama internacional competitivo, complexo e interligado, o Executive MBA (EMBA) tem vindo a influenciar o pensamento e a atuação de centenas de executivos de topo de organizações portuguesas e internacionais ao longo de mais de dez anos. O EMBA 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:

comunicacao.indeg@iscte.pt

www.indeg.iscte-iul.pt



+

CAPÍTULO II O ESTUDO



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME



INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

O RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS (RIEP)

Na sua segunda edição, 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 seus objetivos gerais 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;
- Promover a criação de conhecimento relevante para o desenvolvimento da dimensão internacional das empresas portuguesas.

A edição deste ano, à semelhança do que sucedeu com a edição congénere para as empresas brasileiras, tem o objetivo específico de compreender de que forma as empresas portuguesas, no âmbito dos seus processos de internacionalização, adaptam a sua gestão estratégica a diferentes ambientes culturais.

METODOLOGIA

Aplicado pela segunda vez à realidade portuguesa, 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.

Crítérios 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:

$$\frac{\text{ATIVOS NO ESTRANGEIRO}}{\text{ATIVOS TOTAIS}} + \frac{\text{RECEITAS NO ESTRANGEIRO}}{\text{RECEITAS TOTAIS}} + \frac{\text{COLABORADORES NO ESTRANGEIRO}}{\text{COLABORADORES TOTAIS}}$$

3

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

A utilização do Índice de Transnacionalidade da UNCTAD encerra algumas vantagens. Por exemplo, 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 empregam o mesmo índice para analisar empresas de outros países, 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 2014, foram recolhidos durante o segundo trimestre de 2015 através de um questionário distribuído às empresas por correio eletrónico.

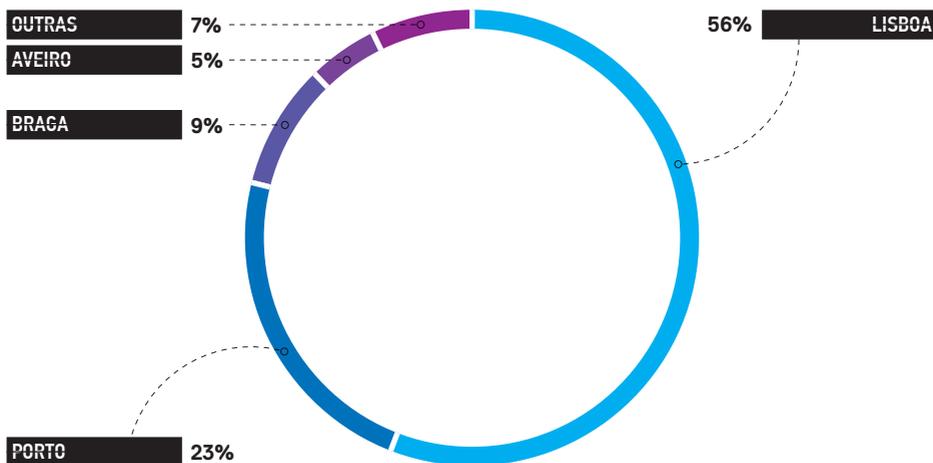
A amostra é composta por 57 empresas (um incremento de 29,5% em relação à primeira edição) que satisfizeram os critérios de elegibilidade¹ (a lista das empresas participantes consta do Anexo 1).

As empresas encontram-se maioritariamente sediadas em Lisboa e no Porto, os dois principais pólos de atividade económica do país (79% - Gráfico 1). O número de empresas instaladas em Braga (9%) e Aveiro (5%), por sua vez, indicia a emergência destas cidades como centros periféricos de atividade internacional. Quanto aos setores de atividade das empresas, predominam três que, em conjunto, representam mais de metade da amostra (Gráfico 2): tecnologias de informação e comunicação (TIC) (24%), serviços profissionais (15%) e construção (10%). É, assim, possível constatar um padrão de repetição de concentração setorial já identificado na edição de 2014.

1 - A amostra é, portanto, de conveniência e os resultados, à partida, não devem ser generalizados para a população das empresas portuguesas.

GRÁFICO 1

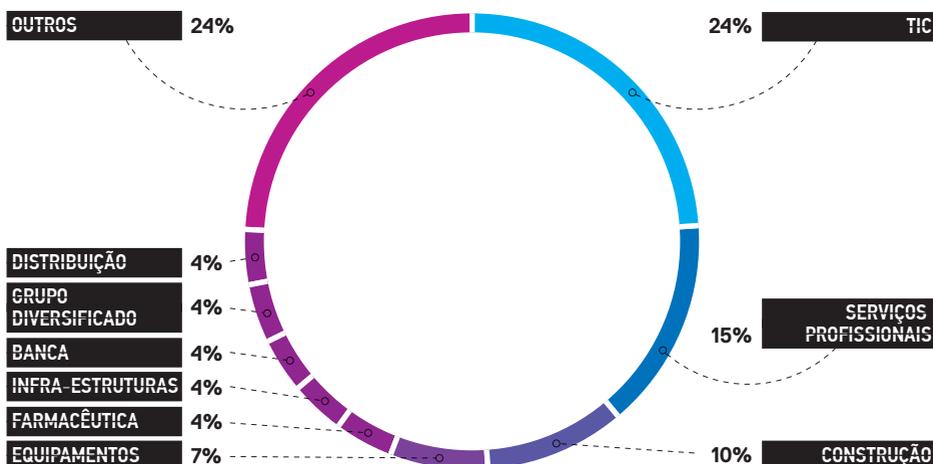
Sede das empresas participantes



Fonte: Inquérito RIEP 2015

GRÁFICO 2

Setor de atividade das empresas participantes



Fonte: Inquérito RIEP 2015

+

CAPÍTULO III DE PORTUGAL PARA O MUNDO



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME



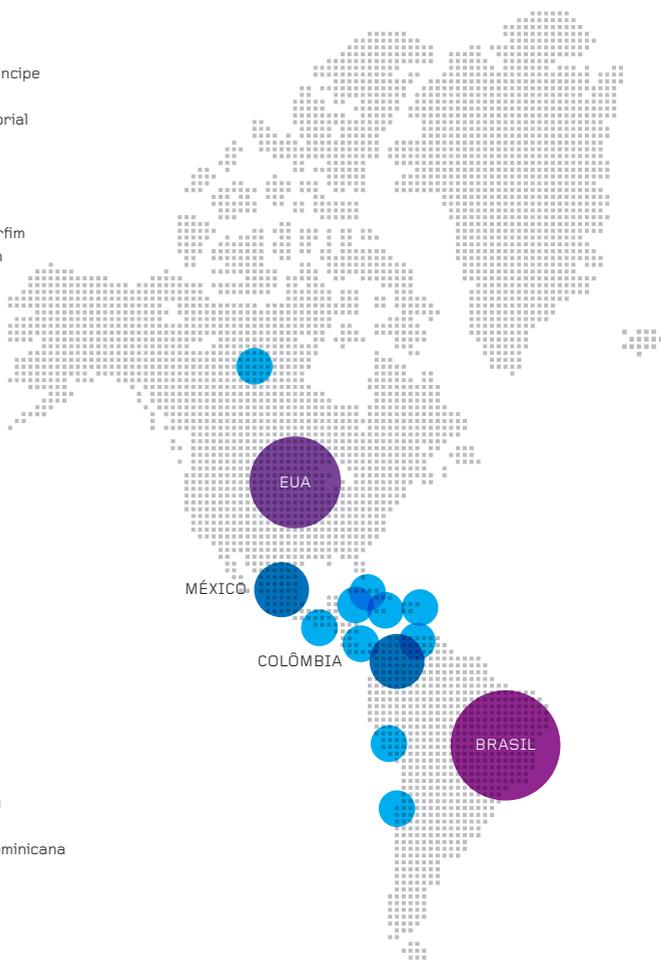
INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

A PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COM INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO

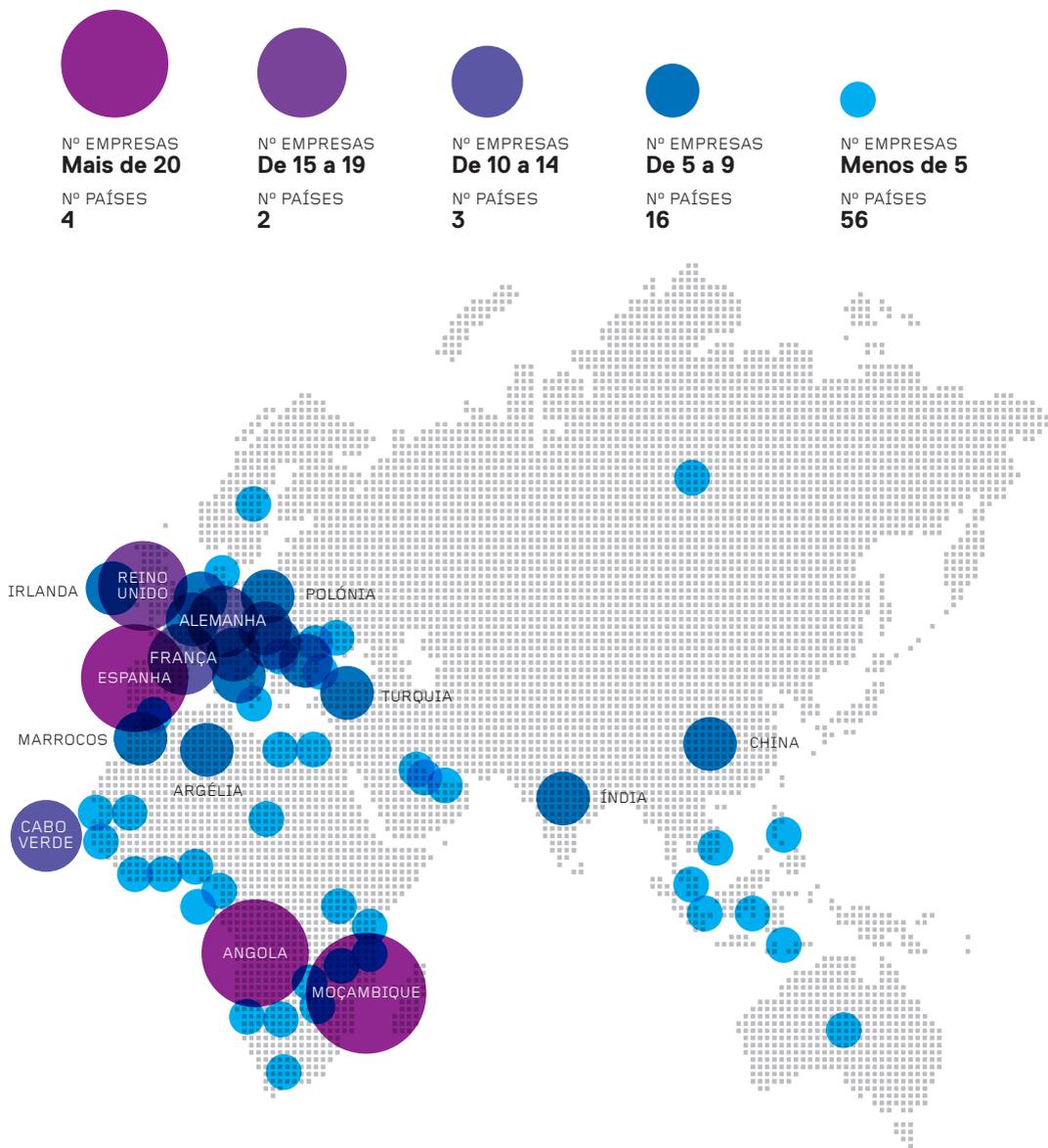
FIGURA 1

Presença das empresas participantes no mundo

35	Angola	2	Moldávia
29	Espanha	2	Chile
27	Brasil	2	Quênia
25	Moçambique	2	Uganda
17	Reino Unido	2	Malásia
15	EUA	2	S. Tomé e Príncipe
14	França	2	Singapura
12	Alemanha	2	Guiné Equatorial
11	Cabo Verde	2	Suécia
9	México	2	Egipto
9	Polónia	2	Austrália
9	Colômbia	2	Timor
8	China	1	Costa do Marfim
7	Holanda	1	Ilhas Cayman
7	Bélgica	1	Gibraltar
7	Suíça	1	Qatar
6	Itália	1	Líbia
6	Marrocos	1	Filipinas
6	Argélia	1	Guatemala
6	Roménia	1	Cuba
5	Índia	1	Namíbia
5	Hungria	1	Botsswana
5	República Checa	1	Tanzânia
5	Turquia	1	Bahrain
5	Irlanda	1	Indonésia
4	África do Sul	1	Malta
4	EAU	1	Nigéria
3	Canadá	1	Ucrânia
3	Venezuela	1	Vietname
3	Luxemburgo	1	Malawi
3	Áustria	1	Zâmbia
3	Eslováquia	1	Zimbabué
3	Rússia	1	Ruanda
3	Gana	1	Perú
2	Panamá	1	Chade
2	Bulgária	1	Senegal
2	Sérvia	1	Mali
2	Jamaica	1	Guiné Bissau
2	Eslovénia	1	Dinamarca
2	Croácia	1	República Dominicana
2	Bósnia-Herzegovina		



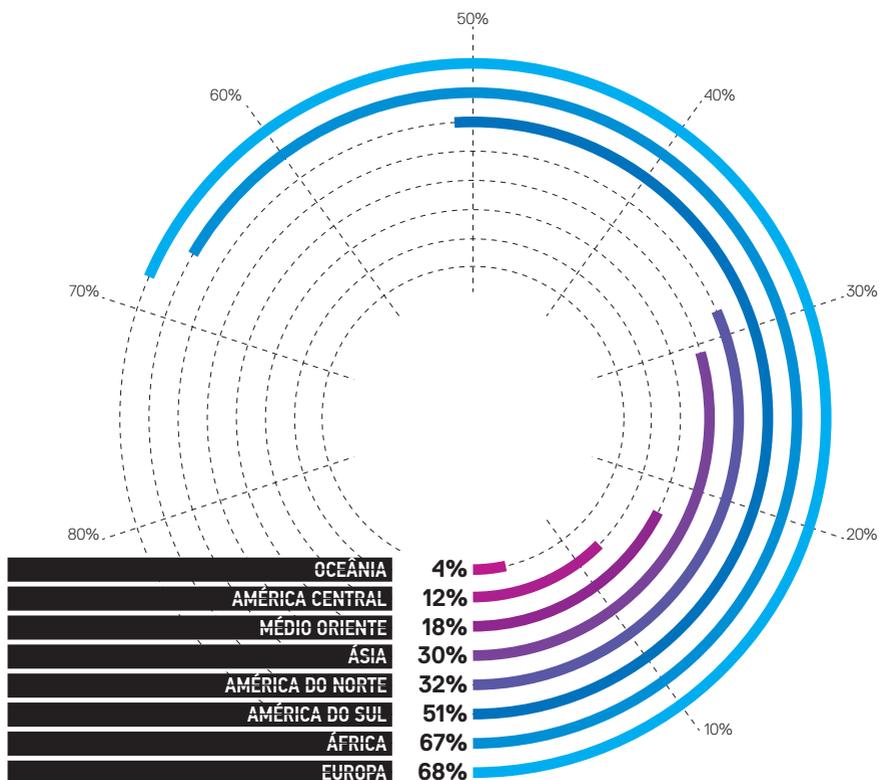
No seu conjunto, as empresas que integram o RIEP 2015 encontram-se presentes fisicamente em 81 países, dispersos pelos cinco continentes, como ilustra a Figura 1.



Em termos regionais, o Gráfico 3 evidencia a concentração da presença das empresas portuguesas no continente europeu (68%), realidade expectável pela proximidade geográfica e por Portugal fazer parte da União Europeia. A representatividade no continente africano é idêntica (67%), facilmente explicável pelo histórico de relações com os PALOP. Interessa também destacar a América do Sul, destino de 51% das empresas, muito por força da presença no Brasil onde a história, a língua e a dimensão económica têm um papel determinante.

GRÁFICO 3

Distribuição das empresas participantes por região



Ao nível dos países com mais presença das empresas portuguesas (Tabela 1), tal como na edição anterior, volta a emergir a importância da lusofonia na difusão do investimento direto português no estrangeiro. A presença destacada de empresas portuguesas na vizinha Espanha, por sua vez, confirma a opção estratégica das mesmas pela proximidade geográfica. Importa ainda salientar a presença nos mercados europeus tradicionais (Reino Unido, França e Alemanha), explicada 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	ANGOLA	35
2	ESPAÑA	29
3	BRASIL	27
4	MOÇAMBIQUE	25
5	REINO UNIDO	17
6	EUA	15
7	FRANÇA	14
8	ALEMANHA	12
9	CABO VERDE	11
10	MÉXICO	9
10	POLÓNIA	9
10	COLÓMBIA	9

Fonte: Inquérito RIEP 2015

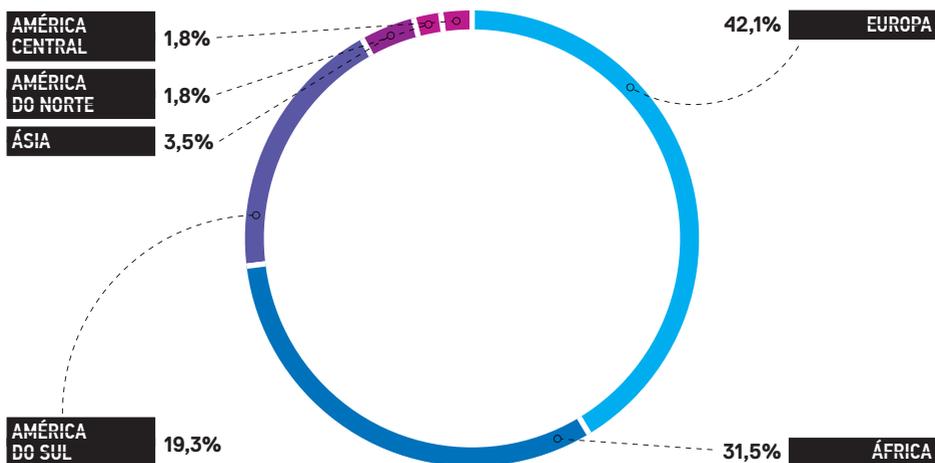
Países e regiões recetores da primeira subsidiária no estrangeiro

A análise a este nível reforça a importância da proximidade geográfica, cultural e da lusofonia como impulsionadores da difusão do investimento direto português no estrangeiro (Gráficos 4 e 5)². Sendo esta uma realidade expectável, importa destacar um processo de diversificação das estratégias internacionais das empresas portuguesas, iniciada pelo início das operações em destinos não tradicionais como por exemplo a China (empresas dos setores farmacêutico e de serviços profissionais) e Marrocos (construção e engenharia).

2 - O Anexo 2 contém uma linha do tempo assinalando, para cada uma das empresas participantes, a data da primeira subsidiária no estrangeiro.

GRÁFICO 4

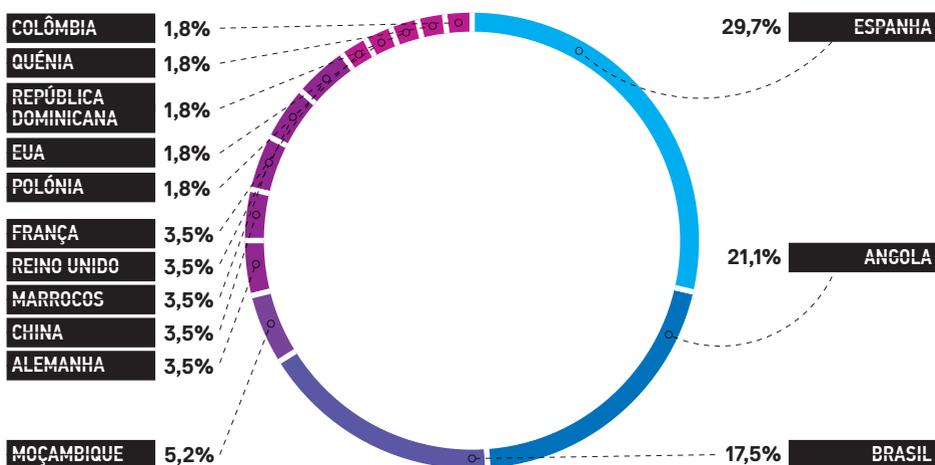
Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2015

GRÁFICO 5

Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2015

Entrada e saída de países em 2014

Analisou-se o movimento de entrada e saída de países que teve lugar durante 2014 (Figura 2)³. O saldo é positivo uma vez que as empresas participantes do RIEP iniciaram atividades em 21 novos países (33 empresas) e saíram de (ou interromperam atividade em) cinco países (nove empresas). O país que mais atraiu novas empresas portuguesas foi Moçambique (quatro), seguido da Alemanha e dos Emirados Árabes Unidos (EAU) (três empresas cada). Quanto às empresas que saíram ou interromperam atividade em 2014, três delas são tecnológicas.

FIGURA 2

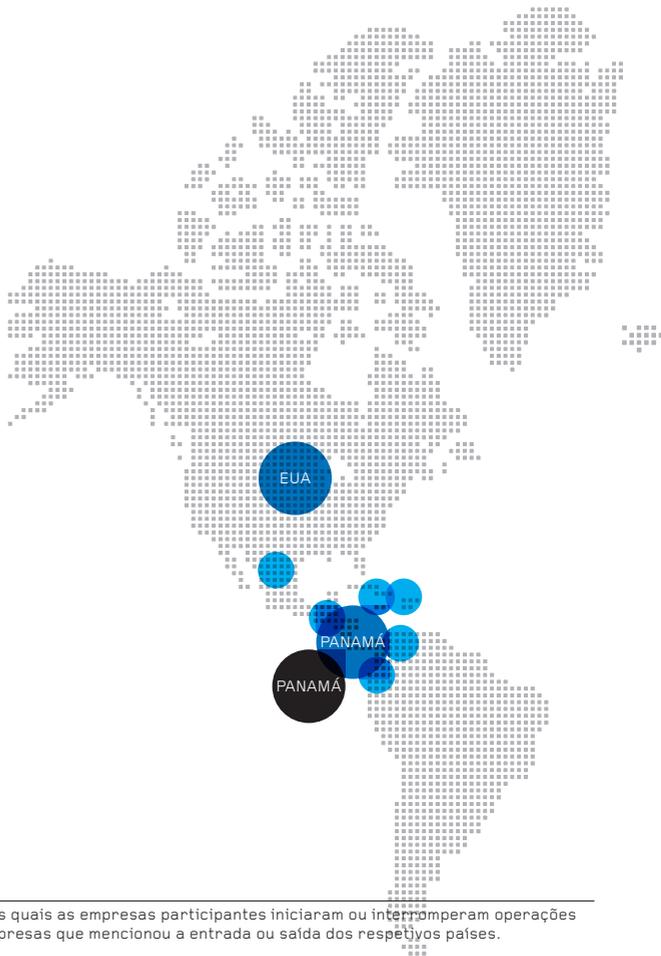
Entrada e saída de empresas portuguesas de países em 2014

ENTRADAS

- 4 Moçambique
- 3 Alemanha
- 3 EAU
- 2 Cabo Verde
- 2 Turquia
- 2 Panamá
- 2 EUA
- 2 Angola
- 1 Argélia
- 1 Jamaica
- 1 Reino Unido
- 1 Colômbia
- 1 México
- 1 Nicarágua
- 1 Polónia
- 1 Uganda
- 1 Líbano
- 1 Egípto
- 1 Colômbia
- 1 Espanha
- 1 República Dominicana

SAÍDAS

- 2 Roménia
- 2 Cabo Verde
- 2 Panamá
- 2 Singapura
- 1 Marrocos



Fonte: Inquérito RIEP 2015

3 - A Figura 2 identifica todos os países nos quais as empresas participantes iniciaram ou interromperam operações em 2014, estando indicado o número de empresas que mencionou a entrada ou saída dos respetivos países.

Em relação à última edição, os dados indiciam novamente um movimento de diversificação de entrada em novos países, tais como Jamaica, Líbano, Nicarágua, República Dominicana e Uganda. O balanço de entradas e saídas, por sua vez, foi negativo. Na primeira edição do RIEP, registou-se a entrada em 34 novos países (52 empresas) e a saída de apenas quatro países (seis empresas), não sendo possível inferir as razões para tal redução através dos dados recolhidos.

Nº ENTRADAS



Nº PAÍSES
1



Nº PAÍSES
2



Nº PAÍSES
5



Nº PAÍSES
13

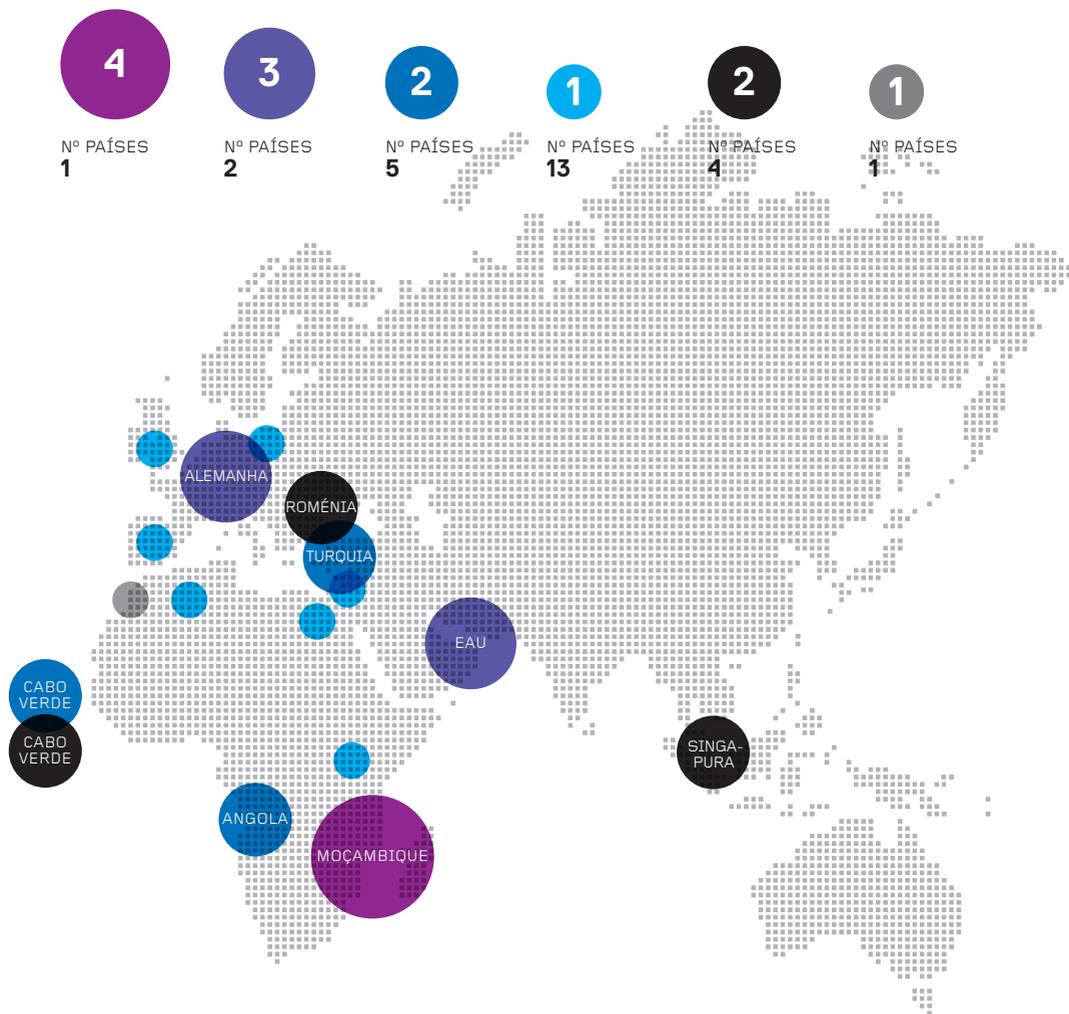


Nº PAÍSES
4



Nº PAÍSES
1

Nº SAÍDAS



+

CAPÍTULO IV RESULTADOS



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME



INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

RIEP

CLASSIFICAÇÃO GERAL

A classificação geral das empresas participantes do RIEP 2015 é apresentada na Tabela 2, consoante o seu Índice de Transnacionalidade. Tal como na edição anterior, o ranking é liderado pela Inapa. A Logoplaste inaugura a sua participação no RIEP como segunda classificada, seguida pelo Grupo Ramos Ferreira Engenharia.

De entre as dez primeiras classificadas, e a exemplo da 1ª edição, predominam as empresas do setor da construção (Grupo Ramos Ferreira Engenharia, Grupo PCG - Profabril Consulplano, Casais, Grupo Lena e Grupo CJR), confirmando a importância da internacionalização como mecanismo de resposta do setor à forte contração do mercado interno. Destacam-se também as empresas do setor da distribuição de papel (Inapa) e de equipamentos (Grupo Ascendum, Grupo Nors), com atuação internacional concentrada no espaço europeu, devido à proximidade geográfica e ao fato de Portugal pertencer à UE. O setor da indústria, através da Logoplaste e da Hovione, também tem representação entre as dez primeiras classificadas.

Em comparação com o ano anterior, não se observou uma variação significativa no Índice de Transnacionalidade médio das empresas participantes (30%), nem no que respeita às dez primeiras classificadas (70%).

TABELA 2

RIEP - Índice de Transnacionalidade

Classificação	Empresa	Índice	Varição 14/13
1	INAPA	0,9118	↓
2	LOGOPLASTE *	0,8386	*
3	GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA	0,8037	↑
4	GRUPO ASCENDUM	0,7324	↓
5	GRUPO PCG - PROFABRIL CONSULPLANO *	0,6445	*
6	HOVIONE	0,6354	↓
7	GRUPO NORS	0,6238	↑
8	CASAIS	0,6195	↓
9	GRUPO LENA	0,6136	↑
10	GRUPO CJR	0,5492	↓
11	MOTA-ENGIL	0,5336	↓
12	INDASA	0,4690	↑
13	OUTSYSTEMS *	0,4672	*
14	VILA GALÉ HOTÉIS	0,4531	↑
15	GRUPO PROEF	0,4353	↑

Classificação	Empresa	Índice	Varição 14/13
16	NBC MEDICAL *	0,4300	*
17	COUTINHO NETO & OREY *	0,3886	*
18	LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA *	0,3803	*
19	TAP	0,3747	↓
20	CONSULGAL *	0,3620	*
21	HAKKEN GROUP *	0,3464	*
22	SONAECOM - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	0,3429	↑
23	CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS *	0,3376	*
24	WEDO TECHNOLOGIES	0,3320	↓
25	DIAL *	0,3305	*
26	GRUPO PRIMOR	0,3224	↑
27	PRIMAVERA - BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS	0,2995	↑
28	SEVEME, INDÚSTRIAS METALÚRGICAS	0,2824	↑
29	ONEBIZ	0,2702	↑
30	PINTO & CRUZ	0,2554	↓
31	ROFF	0,2483	↑
32	CRITICAL SOFTWARE *	0,2455	*
33	PETROTEC	0,2057	↑
34	RESUL *	0,1950	*
35	RENOVA	0,1798	↓
36	GRUPO PORTUCEL SOPORCEL *	0,1557	*
37	QUADRANTE *	0,1482	*
38	GATEWIT *	0,1475	*
39	LCG	0,1427	↑
40	NOVABASE *	0,1261	*
41	SCIENCE4YOU	0,1166	↓
42	REDITUS	0,1165	↑
43	VORTAL	0,1147	↓
44	OPENBOOK *	0,0931	*
45	QUINTAS E QUINTAS	0,0693	↑
46	CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL	0,0666	↑
47	SOCIPRIME *	0,0641	*
48	LIFT WORLD *	0,0588	*
49	SAPHETY *	0,0579	*
50	BRISA	0,0533	↑
51	COMPTA	0,0463	↑
52	GRUPO PAVICRÉS	0,0440	↓
53	AGRILOJA *	0,0435	*
54	COMPETIR - FORMAÇÃO E SERVIÇOS	0,0340	↑
55	KINEMATIX SENSE *	0,0303	*
56	RESIQUÍMICA - RESINAS QUÍMICAS	0,0163	↓
57	ADP - ÁGUAS DE PORTUGAL	0,0033	↑

(i) Índice de Transnacionalidade médio – 30%

(ii) Índice de Transnacionalidade médio das dez empresas mais internacionalizadas – 70%

* Empresas que participam no RIEP pela primeira vez

RIEP PARA EMPRESAS COM FATURAÇÃO ATÉ 300 MILHÕES DE EUROS

O ranking das empresas com uma faturação até 300 milhões de euros é liderado pela construtora Ramos Ferreira Engenharia (Tabela 3). Seguem-se o Grupo PCG – Profabril Consulpano e a farmacêutica Hovione. Além do setor da construção (Grupo Ramos Ferreira Engenharia, Grupo PCG – Profabril Consulpano, Casais e Grupo CJR), emergem novos setores de crescente importância no plano internacional, tais como as TIC (Outsystems), o turismo (Vila Galé Hotéis), a indústria (Indasa e Hovione), as infraestruturas (Grupo Proef) e a distribuição (NBC Medical).

O Índice de Transnacionalidade médio deste estrato de empresas (55%) é consideravelmente menor do que o das dez primeiras classificadas do ranking geral (70%), indiciando, como seria de esperar, que de uma forma geral a atividade internacional se intensifica à medida que as empresas ganham dimensão ou avançam no seu ciclo de vida.

TABELA 3

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

Classificação	Empresa	Índice
1	GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA	0,8037
2	GRUPO PCG – PROFABRIL CONSULPLANO	0,6445
3	HOVIONE	0,6354
4	CASAIS	0,6195
5	GRUPO CJR	0,5492
6	INDASA	0,4690
7	OUTSYSTEMS	0,4672
8	VILA GALÉ HOTÉIS	0,4531
9	GRUPO PROEF	0,4353
10	NBC MEDICAL	0,4308

(i) Índice de Transnacionalidade médio – 55%

Fonte: Inquérito RIEP 2015

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 mais de duas dezenas de países a TAP, o Grupo Nors, a Mota-Engil e a Caixa Geral de Depósitos. Estes dados encontram-se em linha com o apurado na edição anterior, incluindo no que se refere às três empresas líderes. No que respeita à expansão da atividade internacional importa salientar, em comparação com o ano transato, a TAP (iniciou operações em quatro novos países) e a Mota-Engil (entrou num novo país). Predominam nesta classificação as empresas do setor da construção que, pelas razões anteriormente aduzidas, intensificaram a sua expansão internacional.

Adicionalmente, observa-se que, por diferentes razões, algumas empresas têm vindo a implementar uma estratégia de internacionalização mais atomizada. Este parece ser o caso da Caixa Geral de Depósitos que, apresentando um grau de internacionalização ligeiramente superior à média das empresas participantes (Índice de Transnacionalidade de 34%, conforme a Tabela 1), possui subsidiárias em 20 países (Tabela 4), de forma a acompanhar a expansão das operações dos seus clientes para o estrangeiro. Algumas empresas do setor das TIC, como por exemplo a Sonaecom – Sistemas de Informação, a WeDo Technologies e a Reditus, que apresentam um padrão de internacionalização semelhante, têm conseguido disponibilizar produtos e serviços capazes de competir à escala global.

TABELA 4

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

Classificação	Empresa	Nº de países
1	TAP	24
2	GRUPO NORS	22
3	MOTA-ENGIL	21
4	CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS	20
5	GRUPO ASCENDUM	18
5	LOGOPLASTE	18
6	GRUPO CJR	14
6	GRUPO PORTUCEL SOPORCEL	14
7	CASAIS	12
7	CONSULCAL	12
7	SONAECON - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	12
8	REDITUS	11
8	WEDO TECHNOLOGIES	11
9	GRUPO LENA	10
10	BIAL	8
10	GRUPO PCC - PROFABRIL CONSULPLANO	8
10	GRUPO PROEF	8
10	INAPA	8

RIEP POR ÍNDICE DE RECEITAS

No que respeita ao índice de receitas, e a exemplo da edição anterior, o ranking é liderado pela Inapa, seguindo-se a TAP (Tabela 5). Observa-se alguma justaposição com as dez empresas líderes do ranking geral. O mesmo não se verifica em relação às empresas de menor dimensão, listadas nas Tabela 3. Analisadas em conjunto, estas observações reforçam a indicação de que, quando comparadas com as empresas médias ou pequenas, as grandes empresas encontram-se em estágios mais avançados de internacionalização.

TABELA 5

RIEP – Índice de receitas (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	INAPA	0,9481
2	TAP	0,9381
3	GRUPO ASCENDUM	0,8675
4	CASAIS	0,8551
5	GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA	0,8517
6	LOGOPLASTE	0,8262
7	GRUPO PCC - PROFABRIL CONSULPLANO	0,8094
8	GRUPO CJR	0,7867
9	MOTA-ENCIL	0,7749
10	GRUPO NORS	0,7311

Fonte: Inquérito RIEP 2015

RIEP POR ÍNDICE DE ATIVOS

Tal como na edição anterior, o ranking por índice de ativos é liderado pela Hovione, seguindo-se a Inapa (Tabela 6). Predominam, a este nível de análise, as empresas de distribuição, seguidas pelas construtoras e pelas empresas do setor industrial.

TABELA 6

RIEP – Índice de ativos (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	HOVIONE	0,9856
2	INAPA	0,9198
3	LOGOPLASTE	0,8893
4	GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA	0,8190
5	CASAIS	0,7450
6	GRUPO ASCENDUM	0,6221
7	OUTSYSTEMS	0,5376
8	GRUPO NORS	0,5322
9	NBC MEDICAL	0,5159
10	ONEBIZ	0,5000

Fonte: Inquérito RIEP 2015

RIEP POR ÍNDICE DE COLABORADORES

No que concerne o índice de colaboradores (Tabela 7), as empresas que lideram o ranking são a Inapa, a Logoplaste e a Mota-Engil.

Repete-se, nesta dimensão de análise, a predominância dos setores da construção e da distribuição. Por outro lado, a presença da Vila Galé Hotéis neste índice reflete a elevada proporção de colaboradores que caracteriza o setor da hotelaria. A exemplo do ano passado, a Inapa emerge como a única empresa a figurar entre as três líderes em todos os sub-índices que compõem o ranking geral.

TABELA 7

RIEP – Índice de colaboradores (Top 10)

Classificação	Empresa	Índice
1	INAPA	0,8676
2	LOGOPLASTE	0,7764
3	MOTA-ENGIL	0,7624
4	GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA	0,7484
5	GRUPO PCC - PROFABRIL CONSULPLANO	0,7241
6	GRUPO ASCENDUM	0,7077
7	GRUPO LENA	0,7027
8	GRUPO NORS	0,6881
9	GRUPO PROEF	0,5197
10	VILA GALÉ HOTÉIS	0,5013

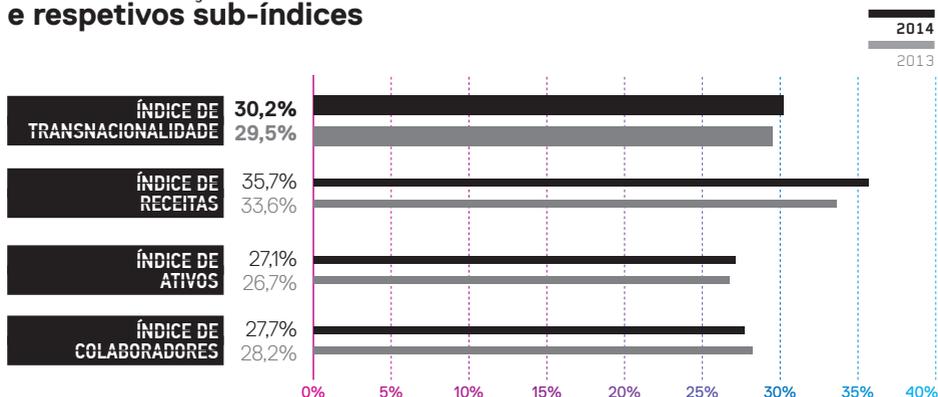
Fonte: Inquérito RIEP 2015

RIEP - EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE

Neste momento, com apenas duas edições do RIEP, ainda não é possível tirar conclusões sobre a evolução do índice e respetivos sub-índices; contudo, apesar disso, refira-se que se denota um ligeiro aumento do grau de internacionalização das empresas participantes (Gráfico 6) - apenas o sub-índice de colaboradores apresenta uma pequena diminuição face ao ano anterior. Regista-se ainda que o índice de receitas é mais elevado que o de ativos, o que pode sugerir que, no estrangeiro, as empresas são mais eficientes no uso dos recursos e na configuração da sua cadeia de valor. Em certa medida, esta observação coaduna-se com a satisfação com o desempenho internacional das empresas, que se mostrou mais elevada em comparação com o desempenho doméstico (Gráfico 11).

GRÁFICO 6

RIEP - Evolução do Índice de Transnacionalidade e respetivos sub-índices



Fonte: Inquérito RIEP 2015

em[—]
Executive
Master

- ▶ Business Management (para licenciados em outras áreas)
- ▶ Business Management (para licenciados em Gestão ou áreas afins)
- ▶ Management with specialization in:
 - Innovation Management | **New**
 - International Business Management | **New**
 - Programs and Project Management
- ▶ Advanced Financial Accounting
- ▶ Applied Business Analytics | **New**
- ▶ Corporate Reporting | **New**
- ▶ Finance with specialization in:
 - Corporate Finance
 - Financial Markets and Asset Management
- ▶ Health Services Management
- ▶ Human Resources Management
- ▶ Management Control and Performance
- ▶ Marketing Management

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

comunicacao.indeg@iscte.pt

www.indeg.iscte-iul.pt

DESTAQUES

[ordenados pela classificação no RIEP geral]*

INAPA



A Inapa atua no setor da distribuição de papel, embalagens e comunicação visual. Em 2014, a empresa reforçou o seu posicionamento como *full service provider*, consolidando as aquisições internacionais realizadas em 2013. Na distribuição de papel, a empresa adquiriu a Korda, um dos líderes do mercado turco. No negócio das embalagens, reforçou a sua posição em dois mercados europeus de elevado potencial, com a aquisição da alemã Realpack e da francesa Karbox.

GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA



Embrace the future

O Grupo Ramos Ferreira atua no setor da construção, com intervenção em diferentes áreas (instalações elétricas, telecomunicações, segurança, águas e saneamento e elevadores, entre outras). Encontra-se presente em cinco países do continente africano, preparando a entrada noutros países desse continente e no Médio Oriente. O ano de 2014 foi bastante positivo em termos de volume de negócios sustentado, essencialmente, na atividade internacional.

LOGOPLASTE



A Logoplaste, grupo industrial que produz embalagens rígidas de plástico, iniciou o seu processo de internacionalização em 1992. O ano de 2014 foi dedicado à consolidação de um processo de reestruturação interna, que teve início em 2012, necessário para aumentar a competitividade das empresas do grupo nos mercados internacionais. Fruto disso, foi inaugurada uma fábrica na Polónia, sendo este o 17º país onde a Logoplaste tem presença industrial. Também em 2014, o grupo apostou no investimento contínuo no Logoplaste Innovation Lab que, com os seus 4 *hubs* em Cascais, Chicago, São Paulo e Londres, se mantém como um fator de vantagem competitiva nos mercados em que atua.

GRUPO NORS



We Know How

O Grupo Nors iniciou o seu processo de internacionalização em Angola e está atualmente presente em 22 países e quatro continentes. O investimento do Grupo nas suas operações internacionais, durante o ano de 2014, incluiu a aquisição de novos negócios, nomeadamente no setor de equipamentos agrícolas no Brasil, e a entrada no mercado Moçambicano.

CASAIS

O Grupo Casais tem como principal atividade o setor da engenharia e construção, desenvolvendo também outras atividades de suporte à sua atividade principal. Em 2014, manteve o crescimento da atividade internacional e garantiu os pressupostos previstos para a atividade interna. Destaca-se o envolvimento em grandes projetos internacionais nos mercados africano e europeu, e a consolidação das operações do Médio Oriente e América do Sul.

GRUPO LENA

O Grupo Lena encontra-se presente em 10 países. Em 2014 abriu novas sucursais na Colômbia e no México. Apesar da diversificação de atividades, o peso da atividade da construção (materiais e equipamentos), nos últimos três anos, foi preponderante para o grupo, tendo como principais destinos a Venezuela, Angola e Argélia.

GRUPO CJR

Presente em quatro continentes, além das energias renováveis, o Grupo CJR atua no setor da engenharia e construção. Em 2014, o Grupo CJR destacou-se com a elaboração de mais de 800 MW em projetos além fronteiras. Para o futuro, o plano de internacionalização prevê a consolidação da posição na Alemanha e no Reino Unido, a entrada nos mercados asiático e latino-americano (Perú e Colômbia) e a preparação para o mercado canadiano.

VILA GALÉ HOTÉIS

Em 2014, a Vila Galé reforçou o seu plano de expansão internacional no Brasil, com a abertura de mais uma unidade no Rio de Janeiro (292 quartos), passando a contar com sete unidades naquele país. Para além da possibilidade de continuar a crescer em Portugal e no Brasil, estão a ser estudados os mercados de Cuba, Moçambique, Cabo Verde e Espanha como próximos destinos de implantação de novas unidades do grupo.

NBC MEDICAL

O Grupo NBC Medical, criado em 2008, está totalmente orientado para o comércio internacional de medicamentos. O ano de 2014 foi marcado por um *record* de vendas internacionais, tendo contribuído para tal a sua atividade em Angola. Neste ano, foram inauguradas as primeiras farmácias angolanas do Grupo e foi constituído o segundo armazém de medicamentos no Lobito. No futuro, o Grupo pretende expandir-se para outras áreas, tais como a fabricação de *kits* ou a entrada no negócio dos reagentes de laboratório e contrastes.

LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA

A Luís Simões, operador logístico com mais de 60 anos de história, é líder no mercado de fluxos rodoviários entre Portugal e Espanha, onde gere uma frota de 2.000 viaturas e conta com cerca de 1.500 colaboradores. Presta serviços integrados de logística em dez regiões diferentes da Península Ibérica, sendo que o plano de expansão para o futuro passa por conquistar novos clientes e novos segmentos nestes mercados.

TAP

A TAP Portugal opera desde 1945 e constitui-se como uma transportadora aérea de dimensão internacional, cujos negócios centrais são o transporte aéreo de passageiros, carga e correio e a manutenção de aeronaves. Desde 2001, a TAP implementou uma estratégia de *hub & spoke*, que oferece ligações entre a Europa, a África Ocidental e as Américas. Entre 2001 e 2013, a TAP adicionou 38 destinos à sua rede, aos quais se juntaram 11 novos destinos em 2014, passando, assim, a voar para um total de 86 destinos em 37 países.

CONSULGAL

A Consulgal é uma consultora de engenharia e gestão que detém empresas nacionais e internacionais especializadas. Estando presente em 12 países espalhados por quatro continentes, a sua atividade internacional no exterior representou, em 2014, uma importante fatia do seu volume consolidado de negócios.

HAKKEN GROUP

hakken

O processo de internacionalização do Hakken Group, consultora especializada na gestão das tecnologias de informação, iniciou-se no Quênia e na Nigéria, no ano de 2013, seguindo-se em 2014 os Emiratos Árabes Unidos. Além destas geografias, a Hakken conta com projetos na África do Sul, Uganda e Tanzânia.

SONAECOM - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

SONAECOM

A divisão de *software* e sistemas de informação da Sonaecom é atualmente composta por quatro empresas, focadas na expansão internacional. Em 2014, a empresa adquiriu 60% do capital social da S21Sec, uma multinacional com sede em Espanha, especializada em serviços e tecnologias de cibersegurança. No final de 2014, 47% do quadro de colaboradores da empresa encontrava-se no estrangeiro.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Caixa Geral de Depósitos

Com uma histórica presença no exterior, a CGD dispõe de uma plataforma internacional composta por bancos afiliados, sucursais e escritórios de representação, em quatro continentes, que permite apresentar soluções integradas a agentes económicos que operam nos principais mercados e corredores de negócio entre países de influência portuguesa. Em 2014, foi reforçada a articulação entre as unidades do grupo e consolidou-se o contributo da área internacional para a atividade global e o reconhecimento da marca Caixa.

BIAL

Bial

A farmacêutica Bial tem como prioridade estratégica o crescimento nos mercados internacionais e, em 2014, registou cerca de 50% das vendas fora de Portugal. O ano foi ainda marcante pela entrada no principal mercado farmacêutico mundial (os EUA), com o primeiro produto do programa de investigação e desenvolvimento da Bial (o anti-epilético Zebinix/Aption), e pelos fortes crescimentos em Espanha.

GRUPO PRIMOR

GRUPØ PRIMØR



O Grupo Primor, que atua no setor alimentar e com filiais produtivas e comerciais em Espanha e Angola, teve um incremento do EBITDA na atividade internacional de 86% em 2014.

PRIMAVERA - BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS

O ano de 2014 foi um ano marcante para a tecnológica Primavera e para os seus parceiros que, mesmo em ambiente adverso, conseguiram garantir um crescimento assinalável em todos os mercados onde se encontram presentes. A atividade internacional contribuiu com 8,3 milhões de euros para o volume de negócios. A Primavera está presente em Espanha, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Emirados Árabes Unidos, contando atualmente com cerca de 40 mil clientes.

SEVEME, INDÚSTRIAS METALÚRGICAS

A Seveme, empresa de construções metálicas e sistemas de alumínio, enveredou pela internacionalização em 2006. Para além de manter o enfoque nos países onde se encontra presente, a Seveme prevê iniciar, a curto prazo, novas operações internacionais, nomeadamente na Europa e em África.

ONEBIZ

A Onebiz é o maior grupo português de franchising, contando uma rede de 500 franquistas independentes em 30 países e com operação direta em 5 geografias. Em 2014, o grupo Onebiz consolidou a sua presença direta nos mercados de Angola e Moçambique, tendo entrado na Espanha, na República Checa, na Turquia e na Alemanha.

PINTO & CRUZ

O Grupo Pinto & Cruz, com uma história de 80 anos em várias áreas de atividade, iniciou o seu processo de internacionalização em Angola, há cerca de 20 anos. Desde 2013, encontra-se também presente em Moçambique, sendo objetivo a curto prazo expandir a presença para outros países.

CRITICAL SOFTWARE

A Critical Software, empresa de engenharia de software, tem conseguido competir nos mercados internacionais mais exigentes e maduros. Atualmente, a empresa consolida a sua presença através de um forte enfoque nos clientes, em Portugal, Reino Unido, Alemanha, EUA, Brasil, Moçambique e Angola, tendo como objetivo estratégico continuar a apostar nos países onde já atua.

GATEWIT**GATEWIT**

A Gatewit, tecnológica especializada no desenvolvimento de software de compras (eProcurement), iniciou o processo de internacionalização em 2010, com a abertura de um escritório em Espanha. Hoje, a Gatewit conta com presença em oito países e três continentes, sendo a Espanha, o Brasil e o México os mais representativos.

ROFF

Com cerca de 850 consultores espalhados pelos quatro continentes, a tecnológica Roff tem reforçado o seu crescimento nos últimos anos e fechou 2014 com um volume de faturação de 58,6 milhões de euros.

QUADRANTE

QUADRANTE

O Grupo Quadrante desenvolve consultoria em engenharia nas áreas de transportes, infraestruturas ambientais, indústria, ambiente e edifícios, a nível global e a partir dos seus escritórios de Lisboa, Porto, Argel, Maputo, Luanda, São Paulo e Santiago. Em 2014, reforçou a presença nos mercados moçambicano e argelino, onde foram ganhos contratos de consultoria de mais de 5 milhões de euros.

LCG

Em 2014 a LCG, grupo empresarial que atua nos setores de consultoria de negócio, tecnologia e outsourcing, teve como mercados mais relevantes a Europa Central, Angola e Moçambique. Para isso contribuiu o facto de ter registado um crescimento muito acentuado em Angola e ter fechado negócios importantes na Europa Central e Moçambique.

SCIENCE4YOU

A Science4you produz, desenvolve e comercializa brinquedos educativos que estimulam o conhecimento de crianças e jovens. Constituída em janeiro de 2008, a empresa conta com escritórios em Lisboa e no Porto e com filiais em Espanha e no Reino Unido. Em 2014, a Science4you faturou cerca de 6.5 milhões de euros.

QUINTAS E QUINTAS

A Quintas & Quintas é um fabricante de cabos de energia que concebe soluções integradas para redes de transporte e distribuição de energia elétrica. Nos últimos anos, a empresa tem vindo a desenvolver uma estratégia de alargamento da sua penetração no espaço do sudoeste europeu. Em 2014, a atividade internacional concentrou-se essencialmente no Reino Unido, França, Espanha e Irlanda. Os principais clientes são as *utilities* do setor de energia eléctrica.

SOCIPRIME

A Sociprime, fornecedora de serviços de *field marketing*, iniciou a sua internacionalização em 2008 com a abertura de um escritório em Madrid. Em 2014 foi distinguida como a melhor PME portuguesa no mercado espanhol pelo CEGEP. Também em 2014, abriu escritório em Luanda, onde emprega mais de 150 colaboradores. O projeto de internacionalização da empresa passa pelo alargamento para os países do leste europeu e da América do Sul, onde pretende implantar essencialmente serviços de reposição e gestão de equipas de venda.

LIFT WORLD

O Lift World, grupo português de comunicação, iniciou o seu processo de internacionalização em 2011 com o arranque da operação da Lift Consulting em Angola. Em 2014 a WOM, agência do grupo especializada em *word-of-mouth marketing*, iniciou a sua atividade em Espanha com a constituição da WOM Hispania. Este projecto prevê uma expansão internacional significativa para outros mercados da Europa.

SAPHETY

A Saphety, empresa do setor tecnológico que possui clientes em cerca de 20 países, iniciou o seu processo de internacionalização presencial em 2013, com a criação da Saphety Brasil e da Saphety Colômbia. Em 2014 desenvolveu ações de permanência e expansão na América Latina e o seu futuro passa pelo progressivo desenvolvimento nessas áreas, bem como no reforço dos seus contatos pela Europa, Médio Oriente e África.

BRISA

O Grupo Brisa, com mais de 40 anos de atividade, é uma das maiores operadoras de autoestradas a nível internacional e a maior empresa de infraestruturas de transporte em Portugal. As operações do Grupo estão centradas em três países chave: Portugal, EUA e Índia. No plano estratégico, a Brisa está a desenvolver novos modelos de negócio, evoluindo da era das infraestruturas para a era da mobilidade. Deste modo, a Brisa continuará a progredir nos seus mercados atuais, explorando oportunidades em outras geografias, honrando o seu passado e trabalhando no presente para construir a mobilidade do futuro.

GRUPO PAVIGRÉS

O Grupo Pavigrés, atua no setor dos pavimentos e revestimentos cerâmicos e está presente em 4 países: Espanha, França, Bélgica e Reino Unido. Em 2014, a sua atividade internacional abrangeu mais de 80 países, 60 dos quais além da União Europeia. O investimento produtivo iniciado no último trimestre de 2014 e concretizado no primeiro semestre de 2015, superior a 6 milhões de euros, permitirá ampliar a capacidade produtiva e desenvolver os negócios em mercados tão diversos como Índia, Brasil, Austrália e Hong Kong.

AGRILOJA

A Agriloja distingue-se como um conceito único no mercado, englobando, no mesmo espaço físico, as áreas de agricultura, pecuária, jardim, animais de estimação, bricolage e casa. Atualmente com uma rede de 21 lojas, duas das quais em Espanha, a empresa projeta não só o aumento do número de lojas neste país como a entrada noutros mercados internacionais.

COMPETIR - FORMAÇÃO E SERVIÇOS

A Competir foi constituída em 1993, sendo líder de mercado, em Portugal, na área da consultoria vocacionada para a formação profissional. O seu processo de internacionalização iniciou-se na Polónia (2014), seguindo-se a Hungria (2007), a Roménia (2009) e Cabo Verde (em 2011). Em 2015, foi criada a Competir – Guiné Equatorial. A empresa encontra-se a estudar a entrada noutros mercados como, por exemplo, Timor.

RESIQUÍMICA - RESINAS QUÍMICAS

Em 2014, as vendas da Resiquímica concentraram-se em Espanha e em França. Neste último mercado consolidou a sua relação com um dos maiores grupos franceses de fabrico de tintas. A Resiquímica intensificou, igualmente, a sua presença em países mais distantes, tais como a Argélia e o Egipto. A procura externa abrange, de um modo geral, os produtos das três principais unidades de negócio da Resiquímica: resinas poliésteres, resinas alquídicas e emulsões.

ADP - ÁGUAS DE PORTUGAL

O desenvolvimento de capacidades e competências da Águas de Portugal no mercado nacional permitiu a expansão internacional do Grupo, atuando como montra das vantagens competitivas que Portugal detém no setor do ambiente. Assim, em 2001, foi criada a AdP – Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais (AdPI), que desenvolve negócios em Angola, Timor Leste, Moçambique, Cabo Verde e República Democrática do Congo.

pg⁻
Pós
Graduações

- ▶ Direção Comercial
- ▶ Gestão Fiscal
- ▶ Marketing com especialização em:
Gestão e Marketing do Desporto
Marketing Digital
Trade Marketing | **New**
- ▶ Management in Hospitality & Tourism | **New**

PARA MAIS INFORMAÇÕES:
comunicacao.indeg@iscte.pt
www.indeg.iscte-iul.pt



+

CAPÍTULO V ADAPTAÇÃO CULTURAL



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME



INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

ADAPTAÇÃO CULTURAL

Ao longo dos séculos, as organizações portuguesas têm tido uma capacidade assinalável de conviver harmoniosamente com as inevitáveis diferenças culturais com que se têm deparado no plano internacional. No contexto evolutivo das práticas da gestão, tais diferenças culturais, contrariamente ao que se supunha, não se reduziram nas últimas décadas e constituem um dos tópicos cruciais da gestão internacional (Hofstede, 1983; Ghemawat, 2001). A capacidade de adaptação cultural das empresas pode converter-se numa fonte de vantagem competitiva, dado que a “inteligência cultural” das organizações influencia o seu desempenho internacional (Huber, 1990; Ang & Inkpen, 2008). Com o rápido crescimento dos fluxos de investimento direto português no estrangeiro, compreender a capacidade de adaptação cultural das empresas nacionais é, portanto, uma questão que se impõe.

Com o propósito de criar novo conhecimento aplicado nesta vertente, esta segunda edição do RIEP tem como objetivo específico compreender o grau de adaptação cultural das empresas portuguesas no seu processo de internacionalização. O grau de adaptação cultural é aqui definido como um conjunto de **capacidades** que a empresa deve possuir para adaptar o seu modelo de gestão às especificidades dos países onde atua (Yitmen, 2013):

- ↗ **Processos:** Capacidade de adaptar os processos da empresa às suas operações internacionais e de promover a troca de conhecimentos entre as unidades;
- ↗ **Posição:** Capacidade de adaptar os padrões de relacionamento da empresa com os seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores;
- ↗ **Orientação:** Capacidade de adaptar a estratégia e os recursos da empresa a novos mercados;
- ↗ **Multicultural:** Capacidade de adaptar o estilo de gestão, reforçando a tolerância à ambiguidade, a flexibilidade, a adequação da comunicação, a transferência de conhecimento, o respeito à diversidade e a empatia.

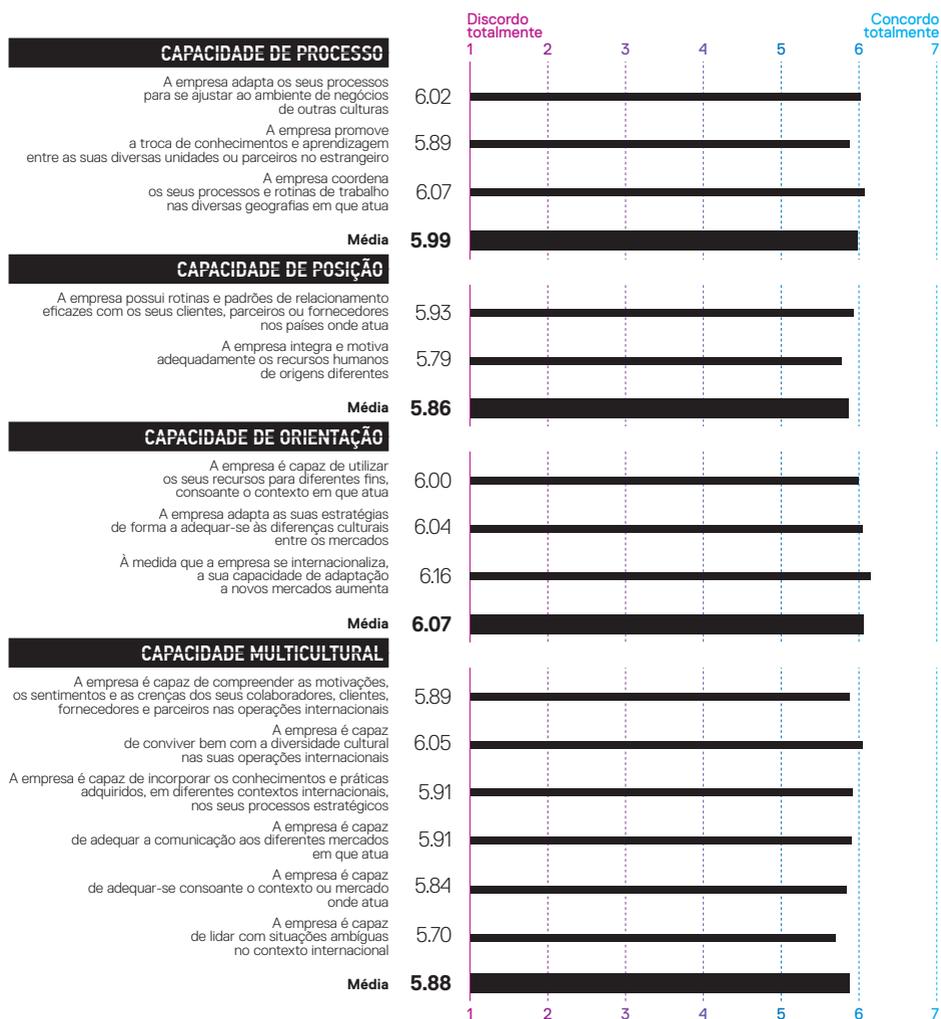
Os resultados do questionário aplicado às 57 empresas participantes no RIEP são apresentados no Gráfico 7. Como um todo, as empresas portuguesas acreditam que dispõem de um elevado grau de adaptação cultural no seu processo de internacionalização.

Identifica-se um padrão homogéneo de avaliação positiva em cada uma das capacidades analisadas. A capacidade mais saliente é a de adaptação da estratégia às características dos novos mercados internacionais (capacidade de orientação; média=6,07), sinalizando também que as empresas conseguem aprender a adaptar-se à medida que aumentam a sua presença internacional. Na sequência, a alta capacidade de processo (média=5,99) revela que as empresas conseguem adaptar as suas rotinas de trabalho consoante os diferentes ambientes de negócio onde atuam, além de promover a troca de conhecimentos entre as suas unidades no estrangeiro. Em terceiro lugar, a alta capacidade multicultural (média=5,88) revela uma perceção positiva das empresas quanto à sua capacidade de conviver com diferentes culturas e de lidar com a ambiguidade multicultural. Sobressaem neste sentido

a capacidade de ajustar os seus processos de comunicação nos diferentes países e de internalizar o conhecimento gerado pelas suas operações internacionais. Finalmente, o índice de capacidade de posição (média=5,86) sugere que as empresas estabelecem padrões de relacionamento eficazes com os seus *stakeholders* internacionais e conseguem integrar e motivar os recursos humanos ao serviço nas suas operações internacionais.

GRÁFICO 7

Adaptação cultural no processo de internacionalização



+

CAPÍTULO VI CONTEXTO POLÍTICO- -ECONÓMICO DE PORTUGAL

FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME

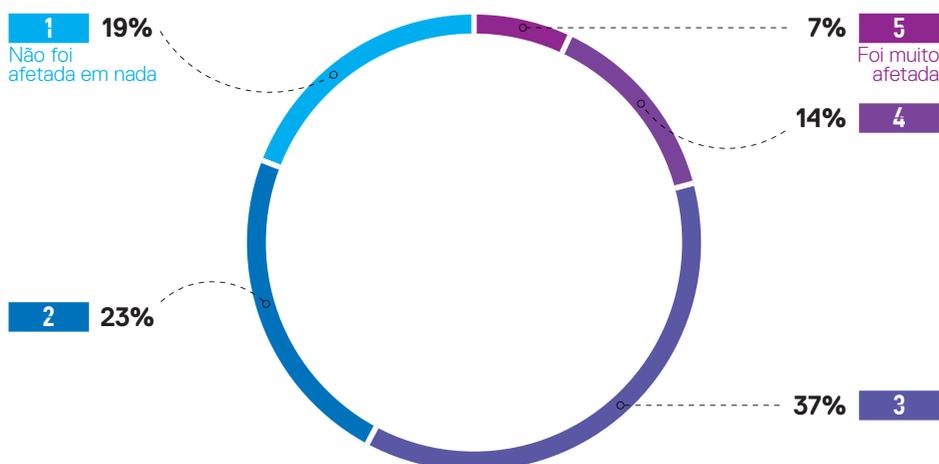


INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

Nesta edição do RIEP, procurou-se perceber se o atual contexto político-económico português teve impactos na estratégia de internacionalização das empresas. Maioritariamente, os impactos percebidos foram moderados ou reduzidos (Gráfico 8). As empresas que consideraram ter sido pouco (23%) ou nada (19%) afetadas concentram-se nos setores do turismo, papel, abrasivos, bens de consumo e embalagens e, por se encontrarem em estágios mais avançados de internacionalização, são mais capazes de se proteger das vicissitudes do ambiente doméstico. No outro extremo, as empresas que consideraram ter sido afetadas (14%) ou muito afetadas (7%) concentram-se em setores mais vinculados ao contexto nacional, tais como o transporte aéreo, a banca e o setor elétrico.

GRÁFICO 8

Impacto do contexto político-económico português na internacionalização

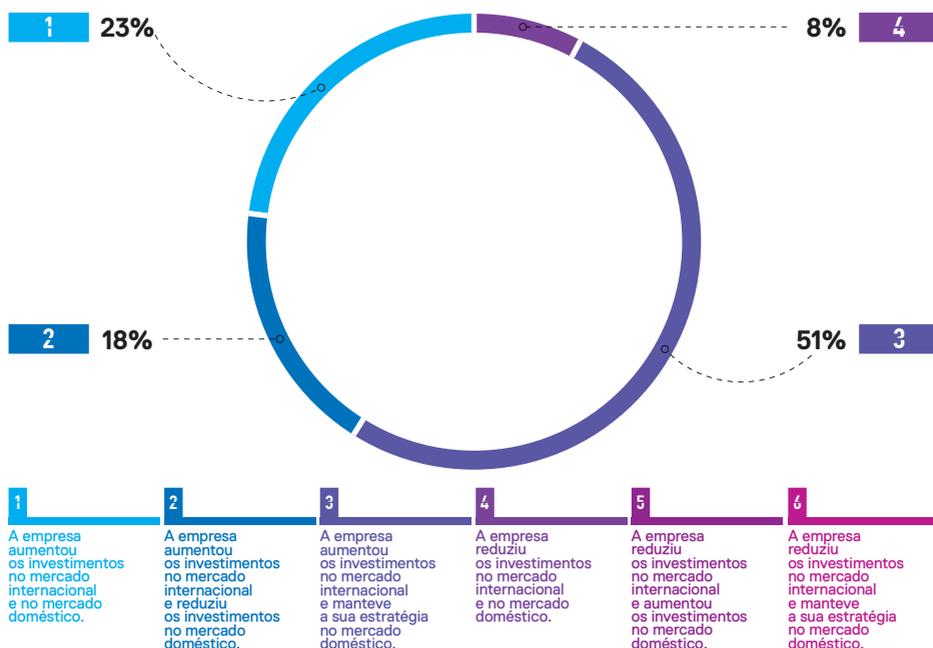


Fonte: Inquérito RIEP 2015

De entre as empresas que foram afetadas pelo contexto político económico português, procurou-se também compreender as principais mudanças introduzidas nas respetivas estratégias internacionais (Gráfico 9). A esmagadora maioria das empresas (92%) aumentou os investimentos no mercado internacional, como forma de reduzir a dependência em relação ao contexto interno. Importa referir que 18% das empresas reagiu de forma agressiva ao contexto político-económico doméstico, optando por aumentar os investimentos no estrangeiro e, simultaneamente, reduzir os investimentos no mercado português. Confirma-se, portanto, uma tendência crescente por parte das empresas em apostar na internacionalização tendo em conta, por um lado, a pequena dimensão e as restrições encontradas no mercado interno e, por outro, as oportunidades de crescimento internacional.

GRÁFICO 9

Mudança na estratégia por influência do contexto político-económico interno



Fonte: Inquérito RIEP 2015

+

CAPÍTULO VII LUCRO E SATISFAÇÃO COM OS DESEMPENHOS DOMÉSTICO E INTERNACIONAL



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas



EXPECTED
ON TIME



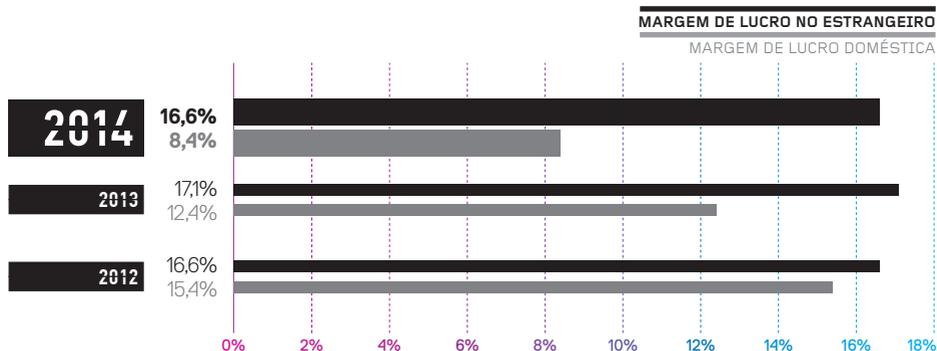
INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

MARGENS DE LUCRO

A aposta das empresas portuguesas na internacionalização é explicada pelo desempenho superior alcançado no estrangeiro (Gráfico 10), em linha com a tendência observada nos últimos três anos. Importa referir ainda a deterioração das margens de lucro domésticas, ao passo que a rentabilidade internacional manteve-se inalterada.

GRÁFICO 10

Margens de lucro (EBITDA/Receitas)



Fonte: Inquérito RIEP 2015

SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

De forma coerente com a deterioração da margem de lucro no mercado doméstico, ilustrada no Gráfico 10, verifica-se que as empresas estão mais satisfeitas com o seu desempenho internacional (Gráfico 11), tanto na vertente geral como na financeira. Em relação à primeira (desempenho geral), a satisfação com o desempenho face aos objetivos traçados é mais elevada no mercado internacional, sugerindo que as dificuldades encontradas no estrangeiro terão sido menores que as inicialmente previstas.

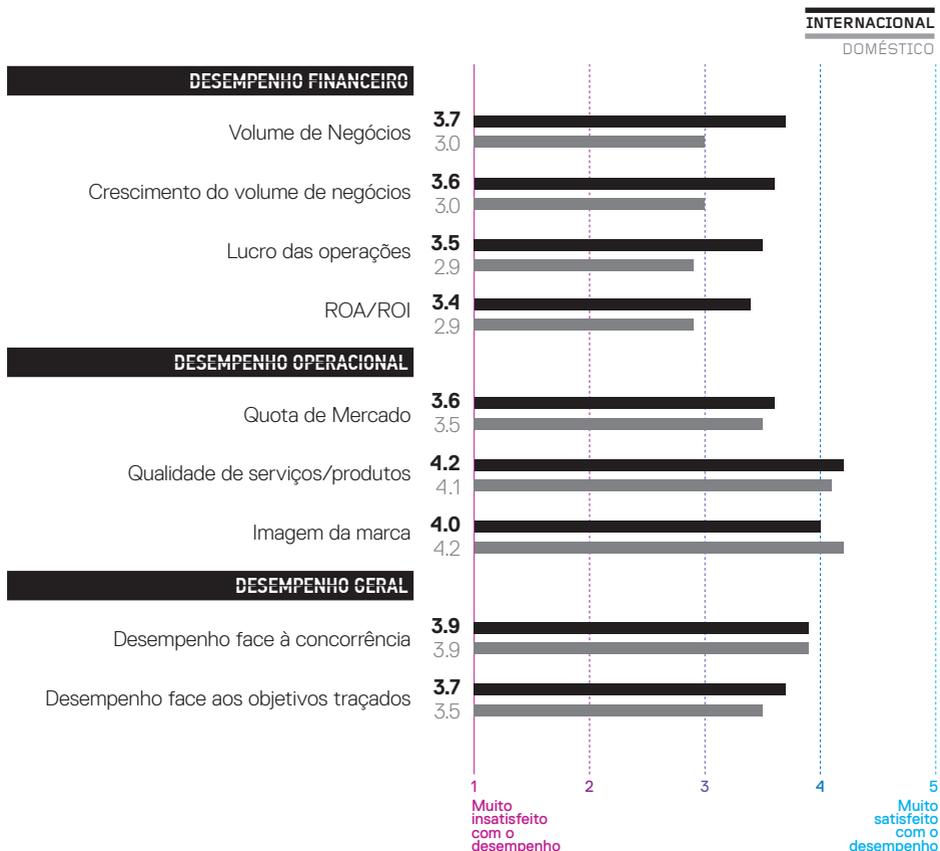
No que respeita ao desempenho operacional, observa-se também uma satisfação mais elevada no âmbito internacional, com exceção do critério “imagem da marca”. Este resultado sugere que as empresas deverão envidar mais esforços no sentido de promover a sua identidade corporativa e as suas marcas nos mercados internacionais prioritários.

Salienta-se ainda que, à exceção do lucro das operações e do ROA/ROI no mercado doméstico, todos os indicadores de satisfação com o desempenho apresentaram valores iguais ou superiores ao ponto médio da escala (3,0). Consta-se, assim, que as empresas portuguesas se encontram, no geral, satisfeitas com o seu desempenho em 2014, tanto no plano doméstico como no internacional.

Cumprе ressaltar, no entanto, que em muitos casos as diferenças de satisfação com o desempenho no mercado doméstico e internacional não são estatisticamente significantes.

GRÁFICO 11

Satisfação com o desempenho



+

CAPÍTULO VIII TENDÊNCIAS



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas

EXPECTED
ON TIME

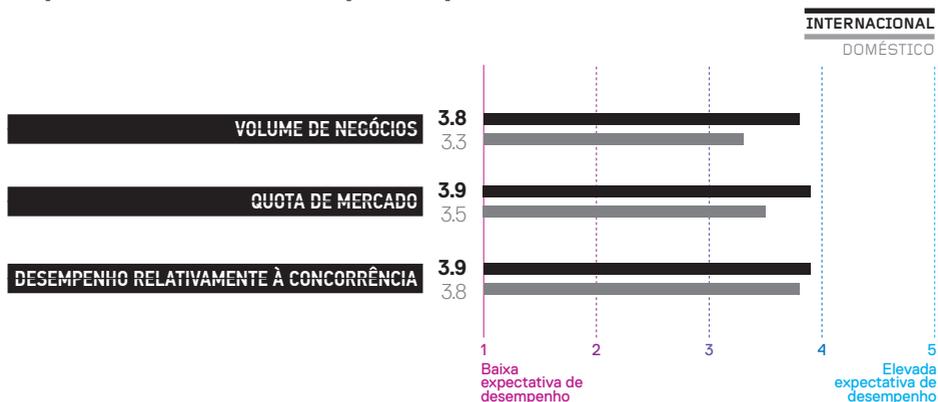
INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO PARA 2015

As empresas participantes no RIEP têm expectativas positivas relativamente ao seu desempenho, no plano nacional e internacional (Gráfico 12 – todos os valores superiores ao ponto médio da escala), em particular na arena internacional. Essas expectativas estão em linha com as apresentadas na anterior edição do RIEP e, portanto, confirmam algum otimismo com o desempenho internacional dos seus negócios, como forma de compensar as limitações e vicissitudes que enfrentarão no plano nacional.

GRÁFICO 12

Expectativas de desempenho para 2015



Fonte: Inquérito RIEP 2015

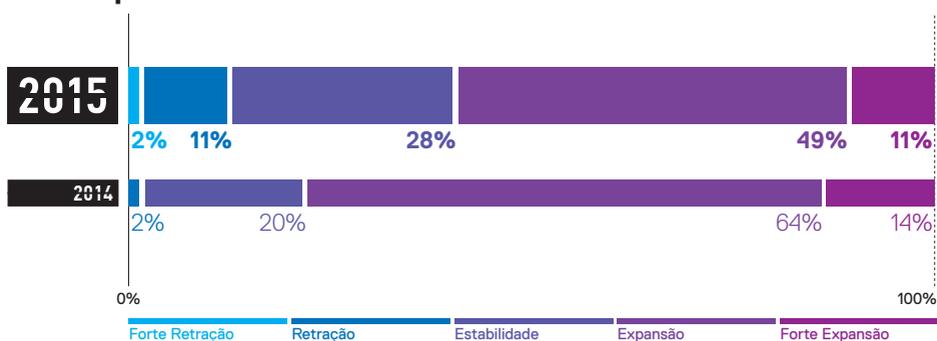
PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL EM 2015

Cerca de 60% das empresas planeiam expandir as suas operações internacionais nos países em que já atuam (Gráfico 13) e metade perspetiva a entrada em novos países (Gráfico 14). Estes dados sugerem que, em 2015, as empresas esperam crescer no plano internacional mas tenderão a orientar as suas estratégias no sentido de consolidar a presença nas geografias em que já operam.

No entanto, em comparação com o ano transato, percebe-se alguma moderação no otimismo com as perspectivas de expansão internacional. Neste sentido, é de ressaltar o incremento significativo da fatia de empresas que perspectiva uma retração da atividade nos países em que já atua. Tal redução explica-se pelas expectativas particularmente cautelosas em relação a Angola e ao Brasil, em função dos cenários político-económico desfavoráveis naqueles países com forte implantação de investimento direto português.

GRÁFICO 13

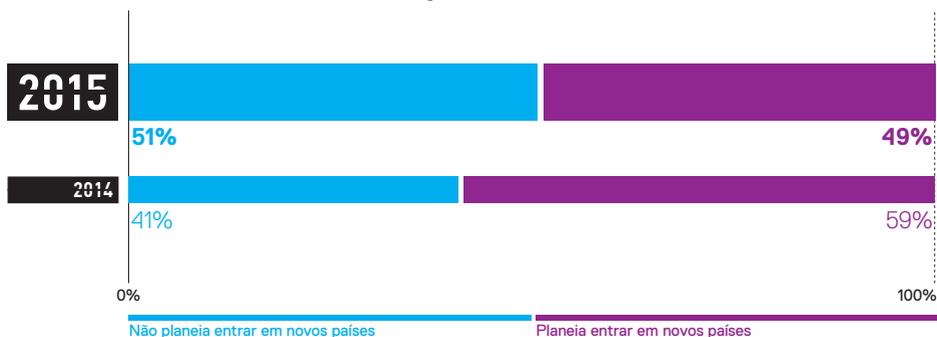
Planos para os mercados atuais - 2015



Fonte: Inquérito RIEP 2015

GRÁFICO 14

Planos de entrada em novos países - 2015



Fonte: Inquérito RIEP 2015

Os planos de entrada em novos países e regiões revelam uma estratégia de diversificação de destinos (Tabelas 8 e 9). A África não-lusófona emerge como a principal região onde as empresas pretendem iniciar operações; contudo, não se observa uma concentração num país específico. Em segundo lugar, as empresas elegem o continente asiático, curiosamente, com exceção da China. O Azerbaijão será presumivelmente o novo destino de três empresas (duas do setor de tecnologias de informação e uma de *utilities*), o que ilustra o fortalecimento das relações entre Portugal e aquele país. Para além da Europa, destino tradicional ou natural, as empresas manifestam a intenção de diversificar operações rumo ao Médio Oriente e à América Latina (o Perú foi destacado por duas empresas). A aposta na América do Norte, na Oceânia e nos países lusófonos mostra-se residual, destacando-se, pelas razões aduzidas na seção anterior, a ausência de intenções em iniciar operações em Angola e no Brasil.

TABELA 8

Países onde as empresas planeiam iniciar operações em 2015

País	Nº empresas
AZERBAIJÃO	3
CABO VERDE	2
ALEMANHA	2
REINO UNIDO	2
PERÚ	2
COSTA DO MARFIM	2
UGANDA	2
ÁFRICA DO SUL	2
ESPAÑA	2
MÉXICO	2
CONGO	1
GUINÉ-BISSAU	1
CAMBOJA	1
COLÔMBIA	1
ETIÓPIA	1
CHADE	1
POLINÉSIA FRANCESA	1
TANZÂNIA	1
EUA	1
RUANDA	1
COREIA DO SUL	1
JAPÃO	1
TAIWAN	1
AUSTRÁLIA	1
ARÁBIA SAUDITA	1
GANA	1
EGIPTO	1
LÍBANO	1
ARGÉLIA	1
QATAR	1
ÁUSTRIA	1
EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	1

TABELA 9

Regiões onde as empresas planeiam iniciar operações em 2015

Região	Nº empresas
ÁFRICA NÃO-LUSÓFONA	14
EUROPA	7
ÁSIA	7
AMÉRICA LATINA	5
MÉDIO ORIENTE	4
ÁFRICA LUSÓFONA	3
OCEÂNIA	2
AMÉRICA DO NORTE	1

ip
Programas
Intensivos

- ▶ Business Innovation and IT-Driven Opportunities | **New**
- ▶ Chinese Business and Negotiation | **New**
- ▶ Pharmaceutical Management and Biotechnology | **New**
- ▶ 6 Days on | Advanced Brand Management | **New**
- ▶ 6 Days on | Advanced Corporate Reporting | **New**
- ▶ 6 Days on | Economics for Executives | **New**
- ▶ 6 Days on | Management and Business Administration
- ▶ 2 Days on | Portugal Growth and Globalization - Challenging Futures | **New**

PARA MAIS INFORMAÇÕES:
comunicacao.indeg@iscte.pt
www.indeg.iscte-iul.pt



RIEP 2015

Ranking de Internacionalização
das Empresas Portuguesas

EQUIPA

Agradece-se
à **Catarina Pereira** e ao **António Pereira**,
consultores da ISCTE Junior Consulting,
pelo trabalho e dedicação no auxílio à elaboração
deste documento.



**Paulo
Bento**

paulo.bento@iscte.pt

Presidente do INDEG-IUL

Administrador da TRANSCOM
(Moçambique)

Diretor do Executive MBA
do INDEG-IUL

Editor-in-chief
da Global Economics
and Management Review

Doutorado pela University
of Manchester (Reino Unido)



**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



**Marcio
Amaral Baptista**

marcio.baptista@iscte.pt

Board Advisor do INDEG-IUL

Professor do ISCTE-IUL
e do INDEG-IUL

Investigador da Business
Research Unit do ISCTE-IUL

Doutorado em Gestão pela
PUC do 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
Carvalho**

visca@iscte.pt

Gestora de Projetos do INDEG-IUL

Mestre em International
Management pelo ISCTE-IUL

Pós-Graduada em Marketing pela
Católica Porto Business School

Licenciada em
Relações Internacionais pela
Universidade de Coimbra



**Vanessa de Fátima
Sousa Freitas Menezes**

vanessa.menezes@fdc.org.br

Investigadora do Núcleo
de Estratégia e Negócios
Internacionais
da Fundação Dom Cabral

Pós-Graduada
em Gestão & Marketing
pela Fundação Dom Cabral

Licenciada em
Comunicação Social,
com enfoque em Jornalismo
pela UNI-BH



**Elisa Régis
de Oliveira de Assis**

elisa.assis@fdc.org.br

Estagiária
do Núcleo de Estratégia
e Negócios Internacionais
da Fundação Dom Cabral

Finalista de Relações Económicas
Internacionais pela Universidade
Federal de Minas Gerais



**Helen
Cardenoto**

helen.lima@fdc.org.br

Estagiária
de Relações Internacionais
da Fundação Dom Cabral

Finalista
de Relações Internacionais
pela PUC Minas

REFERÊNCIAS

- Ang, S.; Inkpen, A. (2008), Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ghemawat, P. (2001), Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Hofstede, G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Huber, G. (1990), A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision-making. *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- INDEG-IUL (2014), *Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, 1ª Edição. Disponível em <http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/AnoLetivo20142015/RankingdeInternacionalizaodasEmpresasPortuguesas/>
- Yitmen, I. (2013), Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry. *Project Management Journal*, 44(4), 5-25.

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figuras

Nº	Nome	Nº pág.
FIGURA 1	Presença das empresas participantes no mundo	22
FIGURA 2	Entrada e saída de empresas portuguesas de países em 2014	28

Gráficos

Nº	Nome	Nº pág.
GRÁFICO 1	Sede das empresas participantes	19
GRÁFICO 2	Setor de atividade das empresas participantes	19
GRÁFICO 3	Distribuição das empresas participantes por região	24
GRÁFICO 4	Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro	27
GRÁFICO 5	Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro	27
GRÁFICO 6	RIEP - Evolução do Índice de Transnacionalidade e respetivos sub-índices	38
GRÁFICO 7	Adaptação cultural no processo de internacionalização	53
GRÁFICO 8	Impacto do contexto político-económico português na internacionalização	56
GRÁFICO 9	Mudança na estratégia por influência do contexto político-económico interno	57
GRÁFICO 10	Margens de lucro (EBITDA/Receitas)	60
GRÁFICO 11	Satisfação com o desempenho	61
GRÁFICO 12	Expectativas de desempenho para 2015	64
GRÁFICO 13	Planos para os mercados atuais - 2015	65
GRÁFICO 14	Planos de entrada em novos países - 2015	65

Tabelas

Nº	Nome	Nº pág.
TABELA 1	Países com maior presença de empresas portuguesas	25
TABELA 2	RIEP - Índice de Transnacionalidade	32
TABELA 3	RIEP - Empresas com faturação até 300 M€ (Top 10)	34
TABELA 4	RIEP - Número de países onde as empresas possuem subsidiárias (Top 10)	35
TABELA 5	RIEP - Índice de receitas (Top 10)	36
TABELA 6	RIEP - Índice por ativos (Top 10)	36
TABELA 7	RIEP - Índice de colaboradores (Top 10)	37
TABELA 8	Países onde as empresas planeiam iniciar operações em 2015	66
TABELA 9	Regiões onde as empresas planeiam iniciar operações em 2015	66



ANEXOS



FROM
POR



TO
WRD



RIEP 2015

—
Ranking de
Internacionalização
das Empresas
Portuguesas

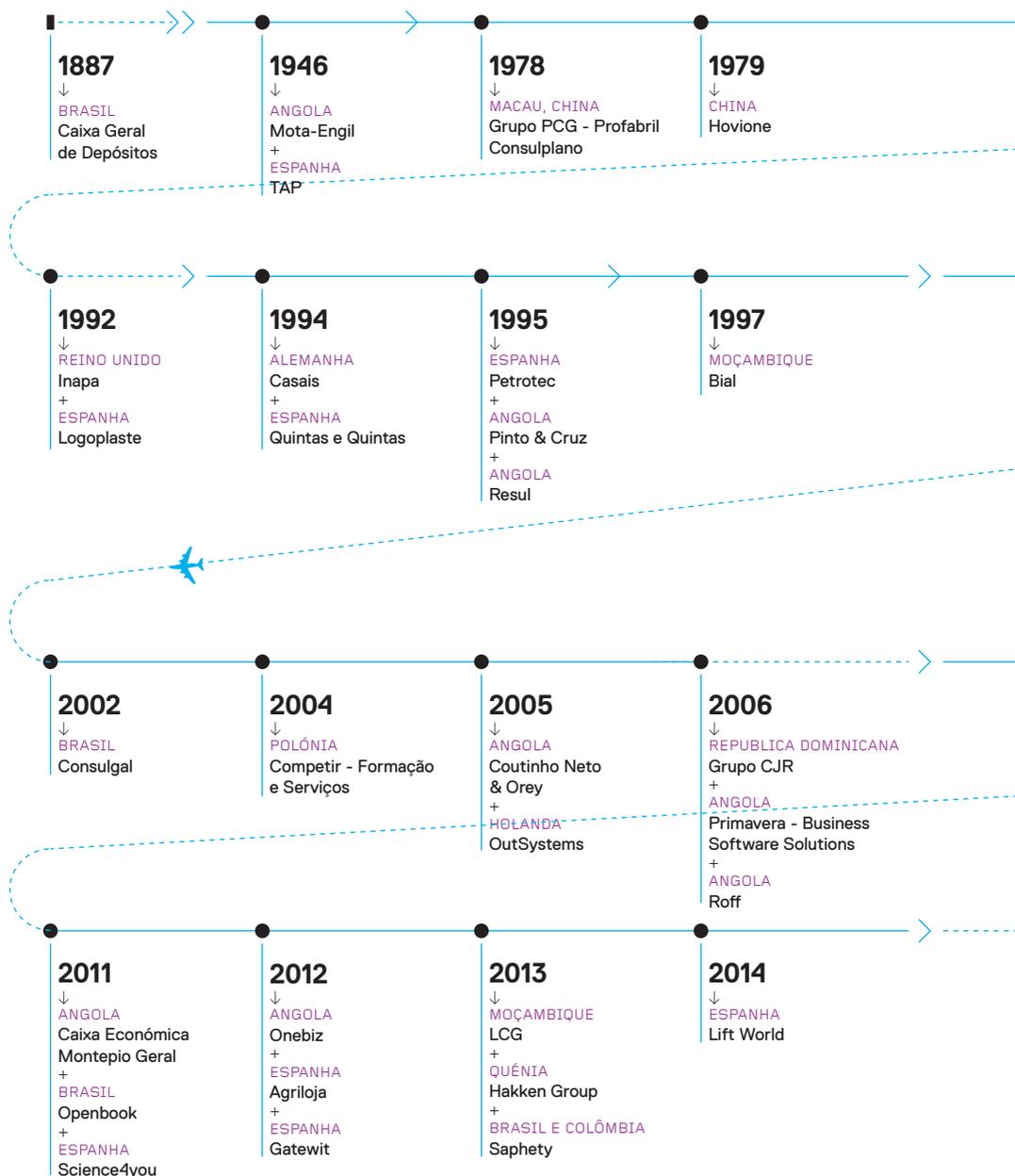


EXPECTED
ON TIME

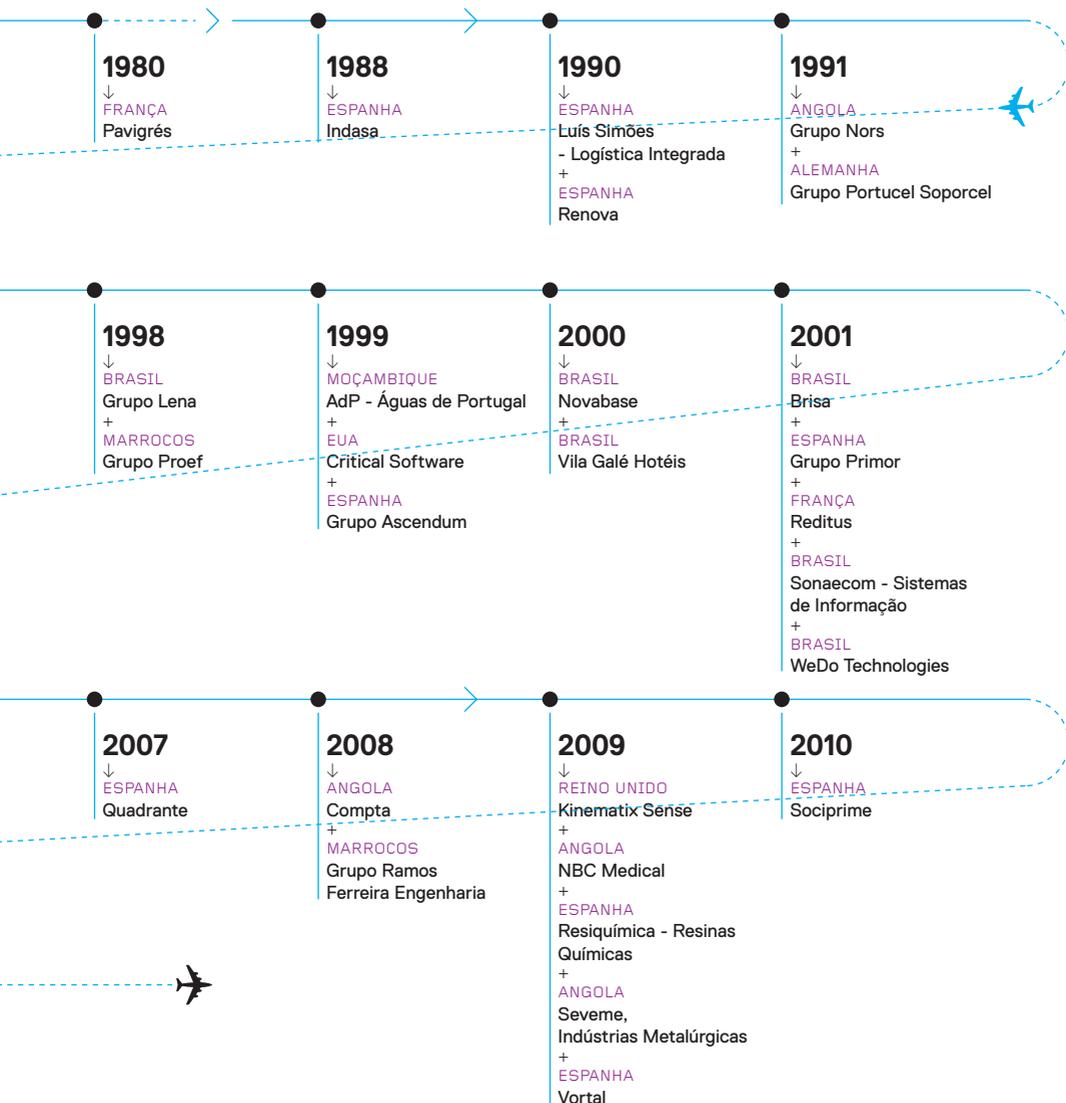
INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

ANEXO 1

LINHA DO TEMPO – CRIAÇÃO DA PRIMEIRA



SUBSIDIÁRIA NO ESTRANGEIRO



ANEXO 2

LISTA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO RIEP 2015

AdP - Águas de Portugal

Agriloja

Bial

Brisa

Caixa Económica Montepio Geral

Caixa Geral de Depósitos

Casais

Competir - Formação e Serviços

Compta

Consulgal

Coutinho Neto & Orey

Critical Software

Gatewit

Grupo Ascendum

Grupo CJR

Grupo Lena

Grupo Nors

Grupo Pavigrés

Grupo PCG - Profabril Consulplano

Grupo Portucel Soporcel

Grupo Primor

Grupo Proef

Grupo Ramos Ferreira Engenharia

Hakken Group

Hovione

Inapa

Indasa

Kinematix Sense

LCG

Lift World

Logoplaste

Luís Simões Logística Integrada

Mota-Engil

NBC Medical

Novabase

Onebiz

Openbook

OutSystems

Petrotec

Pinto & Cruz

Primavera - Business Software Solutions

Quadrante

Quintas e Quintas

Reditus

Renova

Resiquímica - Resinas Químicas

Resul

Roff

Saphety

Science4you

Seveme, Indústrias Metalúrgicas

Socprime

Sonaecom - Sistemas de Informação

TAP

Vila Galé Hotéis

Vortal

WeDo Technologies

cp
Corporate
Programs

Antecipar e responder estrategicamente à mudança requer soluções únicas das organizações. O INDEG-IUL concebe e implementa soluções customizadas de desenvolvimento executivo que apoiam a formulação e a execução da agenda estratégica dos seus clientes corporate.

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

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

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

comunicacao.indeg@iscte.pt

www.indeg.iscte-iul.pt



AGRADECIMENTO

O INDEG-IUL 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] 968 978 334
internacionalizacao.indeg@iscte.pt

CONSULTE A 1.ª EDIÇÃO DO RIEP



SIGA AS NOVIDADES DO INDEG-IUL



[linkedin.com/in/indegiul](https://www.linkedin.com/in/indegiul)



[facebook.com/indeg.iul.iscte](https://www.facebook.com/indeg.iul.iscte)



[instagram.com/indeg_iul](https://www.instagram.com/indeg_iul)



twitter.com/indegiul



[flickr.com/photos/indeg-iul](https://www.flickr.com/photos/indeg-iul)



[youtube.com/user/IndegBusinessSchool](https://www.youtube.com/user/IndegBusinessSchool)

FROM
POR



TO
WRD



INDEG IUL
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

