

★
ESPECIAL
PROMOCIONAL

RIEP 2015

PAULO BENTO,
PRESIDENTE DO INDEG-IUL
ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Apresentação do estudo

Rankings

De Portugal
para o mundo

Satisfação de
desempenho

Expectativas de
desempenho

Adaptação Cultural

Perceber as empresas

PELO SEGUNDO ANO CONSECUTIVO, o INDEG-IUL volta a apresentar o Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP). A edição de 2015 reúne 57 empresas, conta com a colaboração da Fundação Dom Cabral (FDC) e o apoio institucional da aicep Portugal Global, e tem um propósito muito claro: estudar o impacto e a importância da adaptação cultural das empresas no decorrer do processo de internacionalização. Paulo Bento, presidente da escola de negócios, explica como é que este trabalho de investigação começou e os objetivos associados. Fala ainda da importância de dinamizar e estreitar a relação entre o mundo académico e empresarial.

Como surgiu esta iniciativa?

O INDEG-IUL foi criado em 1988 e da sua missão consta fazer investigação aplicada. Quando esta nova direção tomou posse, em abril de 2013, foram tomadas várias opções e uma delas foi dar a relevância merecida à investigação aplicada. O RIEP é apenas um dos projetos que iniciámos, é apenas uma das áreas em que estamos a trabalhar.

Como surgiu a parceria com a FDC?

Em abril de 2013 deslocámo-nos ao Brasil, à Fundação Dom Cabral. É a melhor escola de negócios da América Latina. Estivemos lá uma semana, trouxemos ideias e ficou definido que iríamos fazer em Portugal aquilo que eles faziam para o Brasil desde 2006. A primeira edição brasileira começou com 19 empresas. Nós começámos com 44 e nesta segunda edição contamos com 57. No caso da edição portuguesa, somos nós que dinamizamos o estudo, com o auxílio da FDC, mas a edição brasileira também conta com alguma colaboração nossa. É um trabalho conjunto muito efetivo.

Este estudo acabou por colocar em prática algo que estava no ADN do INDEG-IUL...

Sim. Aliás, desde 2013 que todos os anos lançamos um projeto de investiga-

ção aplicada. Este estudo assenta numa metodologia reconhecida e estamos a fazê-lo com uma ideia de continuidade. Existe aqui um capital de conhecimento que os nossos colegas no Brasil trazem para o projeto, que ajuda a explicar o aumento do número de participantes nesta segunda edição. Esta ideia de continuidade é muito importante. Há um capital de conhecimento e de confiança que se vai construindo.

O que espera que este estudo dê às empresas?

Eu preferiria colocar as coisas de outra forma: o que é que estamos à espera que as empresas nos deem?

Como assim?

Fala-se muito da necessidade de ligação entre a universidade e a empresa, mas na verdade escasseiam projetos duradouros e profícuos para ambas as partes. E, com o devido respeito por todas as partes envolvidas, continuam a existir sinais de distanciamento entre a universidade e a sociedade. Têm sido dados passos no caminho certo, como acontece com os doutoramentos nas empresas mas é insuficiente. No nosso caso, neste momento estamos mais preocupados em perceber o que é que as empresas, e as organizações em geral, precisam. Por isso, temos de falar com elas e uma forma de o fazer é envolvê-las no cerne daquilo que estamos a fazer. Ao proceder assim ser-lhes-emos mais relevantes.

Acaba por ser mais uma ferramenta para perceber o universo das empresas...

De uma forma geral, e não é politicamente correto dizer isto, todos nós defendemos, quer as organizações quer a academia, esta ligação. Mas de facto é uma relação extremamente difícil porque as empresas dizem que a academia não as percebe. E a academia diz que as empresas não percebem as exigências da academia.

A importância deste projeto decorre de uma boa parte dos trabalhos que se fazem com as empresas serem pontuais, daí resultando uma ou várias fotos da realidade, quando o que se precisa é de um filme. A nossa principal motivação é perceber o que se passa nas empresas e é muito mais fácil fazê-lo desta forma do que, por exemplo, com um questionário que depois não se volta a realizar. Aqui são seis meses de relação, que se repete todos os anos.

Porquê o tema “adaptação cultural no processo de internacionalização” na segunda edição do RIEP?

Depois de termos feito o relatório do ano passado falámos com as empresas que participaram no ranking, convidámo-los a virem à universidade – nós estivemos na audiência e as empresas no palco. Foi-nos dito que, tudo ponderado, o principal desafio da internacionalização é a cultura. Isto é, as diferenças culturais nas suas várias dimensões.

Entendemos que uma coisa é apresentar o estudo e divulgá-lo. Outra coisa é sentarmo-nos com as empresas e falar sobre o estudo: o que está bem, o que está mal, o que de facto lhes interessa. Nesta primeira fase, estamos muito mais preocupados em aprender com as empresas do que tentar ensinar-lhes alguma coisa. O estudo é uma forma de as auscultar e de as tentar perceber.

Então o que é que as empresas podem ir buscar a este estudo?

Estes estudos têm a vantagem de sistematizar conhecimento. Acho extraordinário quando perguntamos a 40 e tal empresas qual o principal desafio e elas dizem que é a cultura. A internacionalização é um caminho doloroso, com avanços e recuos. Neste caso concreto, vamos ao pormenor de estudar cada uma das empresas envolvidas e aquilo que foi, ou está a ser, o seu processo de internacionalização. E desse ponto de vista, as empresas poderão usar isso como *benchmarking*.

ESTUDO

Como se adaptam as empresas portuguesas

O INDEG-IUL acaba de publicar a segunda edição do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas - RIEP. Um estudo anual que se assume como um instrumento de medição do desempenho e da disseminação das práticas que as empresas adotam nas suas estratégias de internacionalização. Esta edição conta com 57 empresas, 22 das quais participam pela primeira vez.

À SEMELHANÇA do ano passado, o INDEG-IUL, numa iniciativa conjunta com o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, no Brasil, e com o apoio institucional da aicep Portugal Global, volta a analisar o processo de internacionalização das empresas portuguesas através do estudo RIEP 2015.

Para além dos rankings que classificam as empresas em função dos seus índices de internacionalização, o RIEP escolhe igualmente um tema ligado à internacionalização que possa ajudar a perceber quais são os principais desafios que as empresas enfrentam quando se instalam além-fronteiras. Este ano a "adaptação cultural no processo de internacionalização" foi o tema de investigação escolhido, uma investigação que revelou alguns dos desafios com que se deparam as empresas portuguesas e que vai certamente contribuir para melhor compreender algumas das principais facetas inerentes aos processos de internacionalização.

Metodologia aplicada no RIEP

Para desenvolver o RIEP, o INDEG-IUL baseou-se numa metodologia desenvolvida e testada pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral que publica anualmente o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras desde 2006. O ponto de partida do RIEP é o designado Índice de Transnacionalidade (ver fórmula) um indicador que varia entre zero e um, desenvolvido pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) e que permite calcular o grau

OBJETIVOS RIEP

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

de internacionalização das empresas. As vantagens associadas à utilização deste indicador são múltiplas, a começar pelo facto de também ser utilizado por outros estudos 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.

*O ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE É OBTIDO ATRAVÉS DA 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

Mas afinal que tipo de empresas podem participar no RIEP? Nem todas, porque o estudo impõe **dois requisitos cumulativos**. Assim, por um lado, só podem participar as empresas que tenham **capital e controlo maioritariamente português**. Por outro, **têm de estar fisicamente presentes no estrangeiro a partir de subsidiárias** como, por exemplo, escritórios de vendas, depósitos e centrais de distribuição ou unidades de montagem e fabrico, entre outras.

Recolha de dados e amostra

Os dados apresentados no RIEP foram recolhidos durante o segundo trimestre de 2015, através de um questionário, junto de uma amostra composta por 57 empresas (um incremento de 29,5% relativamente ao ano passado), a maioria delas sediada na região de Lisboa (56%) e na região do Porto (23%). Seguem-se as regiões de Braga (9%) e de Aveiro (5%), que começam a atrair cada vez mais projetos empresariais.

Quanto aos sectores de atividade das empresas que constituem a amostra, verifica-se que são essencialmente de três grandes sectores genéricos, o das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), com 24%, o dos Serviços Profissionais, com 15%, e o da Construção com 10%.

INAPA

A Inapa atua no sector da distribuição de papel, embalagens e comunicação visual. Em 2014, a empresa reforçou o seu posicionamento como um *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.

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 17.º 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 da empresa nos mercados em que atua.

RANKINGS

Inapa lidera classificação geral

INAPA, Logoplaste e Grupo Ramos Ferreira Engenharia são as empresas que ocupam as três primeiras posições da classificação geral do RIEP 2015, o *ranking* que classifica as

empresas de acordo com os respetivos Índices de Transnacionalidade. À semelhança do ano passado, a Inapa volta a liderar este *ranking*, enquanto o grupo industrial Logoplaste

CLASSIFICAÇÃO GERAL (TOP 10) (Índice de Transnacionalidade)

Posição	Empresa	Índice	Posição	Empresa	Índice
1	Inapa	0,9118	6	Hovione	0,6354
2	Logoplaste *	0,8306	7	Grupo Nors	0,6238
3	Grupo Ramos Ferreira Engenharia	0,8037	8	Casais	0,6195
4	Grupo Ascendum	0,7324	9	Grupo Lena	0,6136
5	Grupo PCG - Profabril Consulplano *	0,6445	10	Grupo CJR	0,5492

LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES NO RIEP 2015

AdP - Águas de Portugal	Grupo Portucel Soporcel*	Petrotec
Agriloja*	Grupo Primor	Pinto & Cruz
Bial*	Grupo Proef	Primavera - Business Software Solutions
Brisa	Grupo Ramos Ferreira Engenharia	Quadrante*
Caixa Económica Montepio Geral	Hakken Group*	Quintas e Quintas
Caixa Geral de Depósitos*	Hovione	Reditus
Casais	Inapa	Renova
Competir - Formação e Serviços	Indasa	Resiquímica - Resinas Químicas Resul*
Compta	Kinematix Sense*	ROFF
Consulgal*	LCG	Saphety*
Coutinho Neto & Orey*	Lift World*	Science-Iyou
Critical Software*	Logoplaste*	Seveme, Indústrias Metalúrgicas
Gatewit*	Luis Simões Logística Integrada*	Sociprime*
Grupo Ascendum	Mota-Engil	Sonaecom - SSI
Grupo CJR	NBC Medical*	TAP
Grupo Lena	Novabase*	Vila Galé Hotéis
Grupo Nors	Onebiz	Vortal
Grupo Pavigrés	Openbook*	WeDo Technologies
Grupo PCG - Profabril Consulplano*	OutSystems*	

GRUPO RAMOS FERREIRA ENGENHARIA

O Grupo Ramos Ferreira atua no sector da construção, com intervenção em diferentes áreas (instalações elétricas, telecomunicações, segurança, águas e saneamento e elevadores, entre outras). Encontra-se presente internacionalmente 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.

Fonte: Inquérito RIEP 2015 - *Empresas que participam no RIEP pela primeira vez.

inaugura a sua participação entrando diretamente para o segundo lugar, seguindo-se o Grupo Ramos Ferreira Engenharia.

Refira-se que, tal como no RIEP 2014, o *top 10* é dominado por empresas do sector da construção. Os sectores da distribuição e da indústria também

têm uma forte presença entre as dez primeiras. Destaque também para a estreia do grupo de engenharia PCG – Profabril Consulplano, que integra o estudo pela primeira vez, posicionando-se em quinto lugar do *ranking* geral. Aliás, do conjunto das 57 empresas contempladas neste *ranking*, 22 parti-

cipam pela primeira vez no estudo. Os resultados deste ano, quando comparados com o RIEP 2014, não sofreram uma variação significativa no Índice de Transnacionalidade médio das empresas participantes (30%), nem no que respeita às dez primeiras classificadas (70%).

Ramos Ferreira na frente

PARA além do *ranking* geral, o RIEP analisa também a *performance* das empresas de pequena e média dimensão, concretamente as que têm faturação até 300 milhões de euros. E neste caso a liderança pertence à construtora Ramos Ferreira Engenharia. Já o Grupo PCG-Profabril Consulplano e a farmacêutica Hovione ocupam, respetivamente, a segunda e terceira posições.

Destaque para os restantes sectores representados neste *ranking*. Além do sector da construção (Grupo Ramos Ferreira Engenharia, Grupo PCG – Profabril Consulplano, Casais e Grupo

CJR), emergem novos sectores 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). Neste *ranking*, o Índice de Transnacionalidade médio das empresas é de cerca de 55%, consideravelmente abaixo do registado nas dez primeiras classificadas do *ranking* geral (70%). Estas percentagens indicam que a atividade internacional das empresas nacionais se intensifica à medida que ganham dimensão ou que avançam no seu ciclo de vida.

RIEP – EMPRESAS COM FATURAÇÃO ATÉ 300M€ (TOP 10) (Índice de Transnacionalidade)

Posição	Empresa	Índice
1	Grupo Ramos Ferreira Engenharia	0,8037
2	Grupo PCG - Profabril Consulplano	0,6445
3	Hovione	0,6351
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

Fonte: Inquérito RIEP 2015

CASAIS

O Grupo Casais tem como principal atividade o sector 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 da África Central, Norte e Sul e Europa e a consolidação das operações do Médio Oriente e América do Sul.

GRUPO CJR

Presente em quatro continentes, o Grupo CJR atua no sector da engenharia e construção, além das energias renováveis. 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.

Empresas com subsidiárias em mais países

DO CONJUNTO das empresas que participam no RIEP 2015, quatro têm subsidiárias em mais de 20 países. O *ranking* é revelador da extensão da nossa presença internacional, com destaque para a TAP, que ocupa o primeiro lugar do *ranking* ao marcar presença em 24 países, para o Grupo Nors, presente em 22, para a Mota-Engil, em 21, e para a Caixa Geral de Depósitos com subsidiárias em 20 países.

Estes dados não diferem muito dos verificados no ano passado. Excetuando a Caixa Geral de Depósitos, que se estreou este ano no estudo, as três primeiras empresas já ocupavam os primeiros lugares da edição do RIEP 2014.

Novidade foi o facto de quer a TAP quer a Mota-Engil terem reforçado a sua presença internacional em 2014, comparativamente a 2013. A companhia

aérea instalou subsidiárias em quatro novos países e a construtora num novo país.

De realçar 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%), possui subsidiárias em 20 países 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-SSI, a WeDo Technologies e a Reditus, que apresentam um padrão de internacionalização semelhante, também têm conseguido disponibilizar produtos e serviços capazes de competir à escala global.

RIEP - EMPRESAS COM SUBSIDIÁRIAS EM MAIS PAÍSES (TOP 10)

Posição	Empresa	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	Consulgal	12
7	Sonaecom-SSI	12
8	Reditus	11
8	WeDo Technologies	11
9	Grupo Lena	10
10	Bial	8
10	Grupo PCG - Profabril Consulplano	8
10	Grupo Proef	8
10	Inapa	8

Fonte: Inquérito RIEP 2015

TAP

A TAP Portugal opera desde 1945 e constitui-se como uma Transportadora Aérea de dimensão Internacional, cujo *core business* é o transporte aéreo de passageiros, carga e correio e 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 novos 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.

GRUPO NORS

O Grupo Nors iniciou o seu processo de internacionalização em Angola e está atualmente presente a nível internacional em 22 países, em 4 continentes. O investimento do Grupo nas suas operações internacionais durante o ano de 2014 incluiu a aquisição de novos negócios, nomeadamente no sector de equipamentos agrícolas no Brasil, e a entrada no mercado moçambicano.

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 4 continentes, que permite apresentar soluções integradas a agentes económicos que operam nos principais mercados e corredores de negócio entre países de influência portuguesa, Ibéria-Brasil-Angola/Moçambique-China/Macau. 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.

MUNDO

Portugal presente nos cinco continentes

Oitenta e um países num total de cinco continentes. Estes são os números das empresas portuguesas pelo mundo, de acordo com os dados apurados pelo RIEP 2015.

OUTRO DOS INDICADORES analisados pelo RIEP 2015 prende-se com a dispersão pelo mundo das empresas com investimento direto no estrangeiro.

E os resultados são inequívocos. No seu conjunto, as empresas que integram este ranking têm subsidiárias geograficamente espalhadas pelos cinco continentes, num total de 81 países.

Apesar disso é na Europa que se regista a maior concentração de empre-

sas com investimento direto (68%), o que não é de estranhar não só pela proximidade geográfica como, obviamente, pela integração de Portugal na União Europeia. Como seria espetável, pelos laços históricos, também o continente africano é um alvo prioritário para os investimentos das empresas nacionais (67%). Igualmente significativa é a presença na América Latina (51%), com destaque para o Brasil. A América Central (12%) e a Oceânia (4%) são as regiões do globo onde as empresas participantes do RIEP 2015 têm uma presença mais reduzida.

Tal como na primeira edição do RIEP, também nesta volta a estar em evidência o peso da lusofonia nas estratégias de investimento direto das empresas nacionais. Essa opção está patente no top 10 dos países em que



as empresas participantes do estudo têm mais presença. Ali, encontramos Angola (35), Espanha (29), Brasil (27), Moçambique (25), Reino Unido (17), EUA (15), França (14), Alemanha (12) Cabo Verde (11), México, Polónia e Colômbia (9).

A primeira subsidiária

O mercado europeu voltou a ser o principal *target* para as empresas abrirem a sua primeira subsidiária no estrangeiro (42%). Neste contexto, a Espanha surge destacada nas preferências ao totalizar 30% do total das

empresas que participam no estudo. Ainda no domínio das regiões, segue-se o continente africano e o da América do Sul, respetivamente com 32% e 19%. Nestes territórios, Angola (21%) e Brasil (18%), surgem, respetivamente, no segundo e terceiros lugares.

Mas também os chamados destinos não tradicionais, como por exemplo a China, já fazem parte do processo de diversificação das estratégias internacionais das empresas, concretamente em sectores como o farmacêutico, serviços profissionais, construção e engenharia. Polónia, EUA, República Dominicana, Quênia e Colômbia, ainda que com percentagens reduzidas (2%), também já constam na lista de interesses das empresas nacionais.

Fonte: Inquérito RIEP 2015

DESEMPENHO

Performance positiva

A satisfação com a *performance* registada no mercado interno fica aquém da verificada lá fora. As empresas estão mais otimistas com os resultados internacionais.

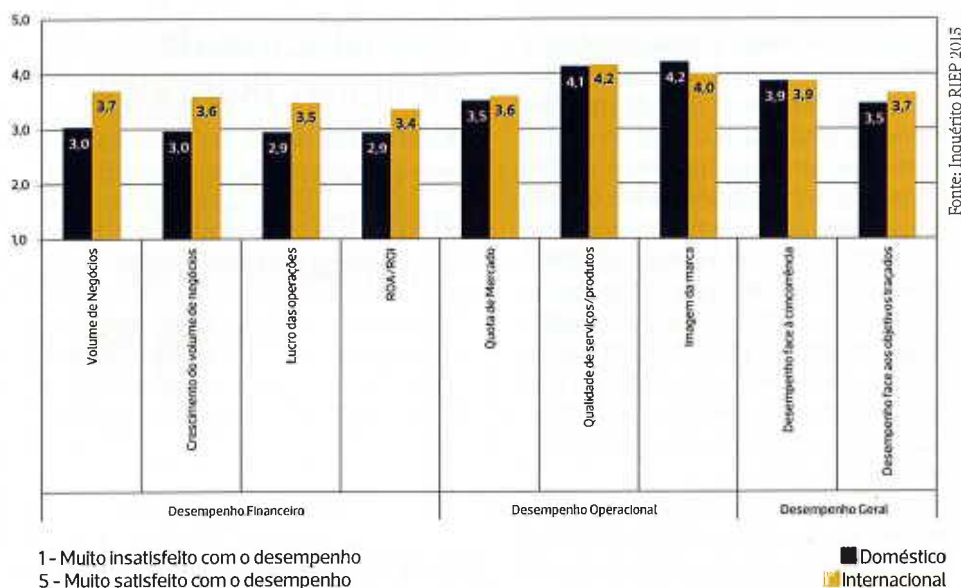
OUTRO indicador relevante extraído do RIEP 2015 prende-se com facto de, no geral e perante os objectivos traçados, as empresas se mostrarem satisfeitas com o desempenho, nacional e internacional, alcançado em 2014. Ainda assim, o grau de satisfação revelou-se superior no mercado internacional na maioria dos critérios completados no estudo. Uma das exceções, no que concerne ao desempenho operacional, é o critério “imagem da marca”, uma vez que o resultado obtido sugere que as empresas devem reforçar e promover mais quer a imagem corporativa quer as marcas nos mercados internacionais considerados prioritários.

Numa escala de um a cinco, em que o um significa muito insatisfeito com o desempenho, e cinco muito satisfeito, o RIEP conclui que excetuando os critérios lucro das operações e do ROA/ROI, no mercado doméstico, todos os outros critérios de satisfação com o desempenho têm valores iguais ou superiores ao ponto médio da escala, ou seja, 3,0.

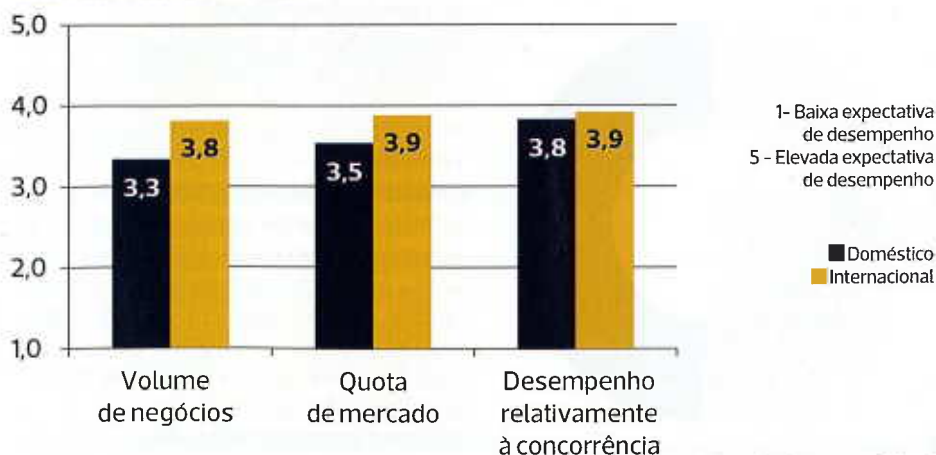
Expectativas para 2015

Para este ano, as expectativas de desempenho das empresas que participam no RIEP são igualmente positivas, quer no plano doméstico quer no domínio internacional, se bem que neste último campo sejam mais elevadas que no primeiro.

SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS COM O DESEMPENHO



EXPETATIVAS DE DESEMPENHO PARA 2015



Fonte: Inquérito RIEP 2015

EXPECTATIVAS

Otimismo dominante

Otimismo é palavra dominante quando se fala dos planos de internacionalização das empresas nacionais.

AS EMPRESAS PORTUGUESAS estão otimistas quanto ao bom desempenho dos seus negócios nos mercados internacionais, uma tendência que vai ao encontro do verificado na edição de 2014 do RIEP. Apostar na estratégia internacional para compensar as vicissitudes do mercado interno adivinha-se como uma das grandes motivações empresariais. Aliás, as expectativas de *performance* quanto ao volume de negócios, à quota de mercado e mesmo relativamente ao desempenho perante a concorrência são mais elevadas no plano internacional do que no plano doméstico. Talvez por isso, cerca de 60% das empresas que integram o RIEP 2015 afirmaram ter como objetivo expandir e consolidar as suas operações nas geografias onde já estão presentes, enquanto 49% planeia entrar em novos países.

Apesar do otimismo dominante, os dados desta edição do RIEP, quando comparados com os do primeiro estudo, indiciam uma moderação sobretudo devido ao nú-

“

Diversificação de destinos é outra ideia dominante na estratégia internacional das empresas nacionais

”

mero de empresas que antevêm uma retração da atividade em alguns dos países onde estão presentes, como são os casos do Brasil e de Angola, onde o cenário político/económico desfavorável levanta algumas reservas ao investimento.

Expansão diversificada

Diversificação de destinos é outra ideia dominante na estratégia internacional das empresas nacionais, que colocam a Europa em terceiro lugar no *ranking* das suas preferências.

Quando questionadas sobre os planos de entrada em novos países ou regiões, as empresas que integram o RIEP 2015 colocam a África não lusófona no topo. O continente asiático surge em segundo lugar. Destaque para o Azerbaijão, país para o qual três das empresas analisadas planeiam expandir a sua atividade.

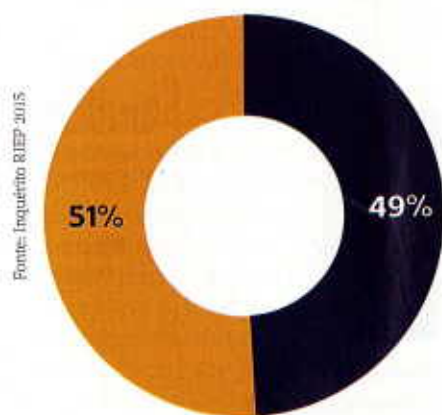
Há igualmente uma manifesta intenção de alargarem as operações para o Médio

PAÍSES ONDE AS EMPRESAS PLANEIAM INICIAR OPERAÇÕES EM 2015

País	Nº de Empresas
Azerbaijão	3
Cabo Verde	2
Alemanha	2
Reino Unido	2
Peru	2
Costa do Marfim	2
Uganda	2
África do Sul	2
Espanha	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
Egito	1
Libano	1
Argélia	1
Qatar	1
Áustria	1
EAU	1

Fonte: Inquérito RIEP 2015

PLANOS DE ENTRADA EM NOVOS PAÍSES EM 2015



■ Planeia entrar em novos países em 2015
 ■ Não planeia entrar em novos países em 2015

Oriente e América Latina, nesta última região com particular incidência no Peru, país destacado por duas empresas. Por agora, parece ser residual a aposta na América do Norte, na Oceânia e nos países lusófonos.

ANÁLISE

Adaptação cultural é vantagem competitiva

Será que as empresas portuguesas conseguem adaptar a sua gestão empresarial à cultura e às características dos mercados internacionais onde se instalam? Esta foi a pergunta a que o RIEP tentou responder este ano.

A **ADAPTAÇÃO** cultural no processo de internacionalização. Este foi o tema que RIEP 2015 lançou às 57 empresas que participaram no estudo com o objetivo específico de compreender o grau de adaptação cultural das empresas portuguesas quando se instalam em mercados internacionais. E, mais uma vez, ficou provada a capacidade dos empresários portugueses em adaptarem as suas estratégias e as suas rotinas de trabalho aos diferentes ambientes de negócio em que estão presentes. Uma capacidade refor-

çada à medida que a presença internacional das empresas vai aumentando.

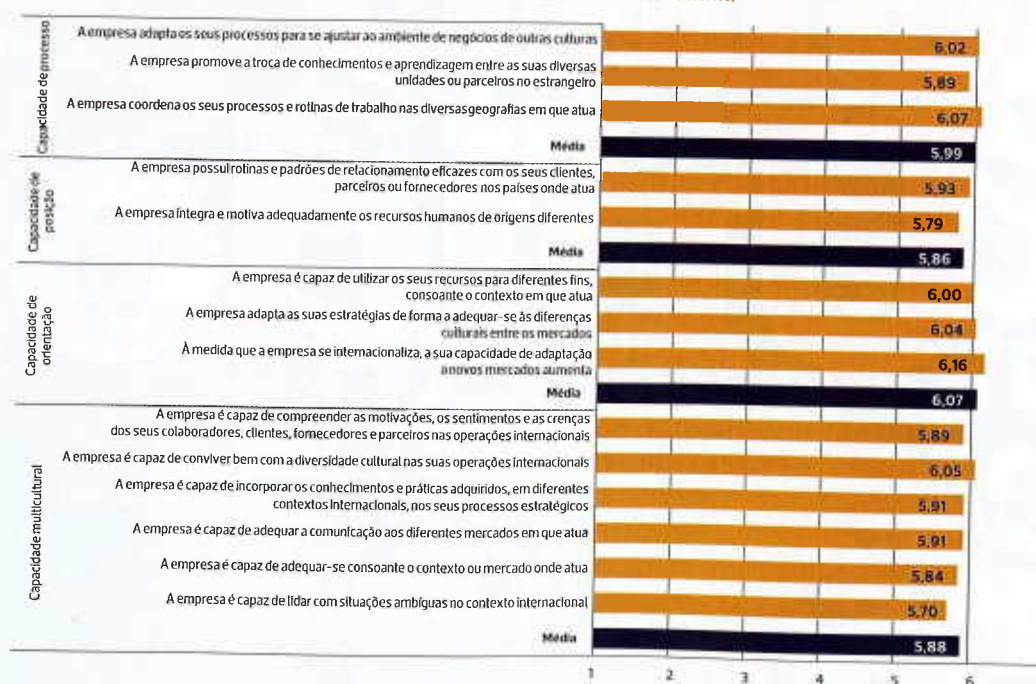
Os resultados do RIEP revelam que, no decurso dos seus processos de internacionalização, as empresas conseguem adaptar-se bem aos diferentes ambientes culturais, mas também que, e para além disso, ainda conseguem promover a troca de conhecimentos entre as suas unidades no estrangeiro. Ou seja, é notória a aptidão para conviver com diferentes culturas, lidar com a ambiguidade multicultural e, simultaneamente,

ajustar os processos de comunicação às necessidades do mercado em causa. Ao mesmo tempo que se destaca a facilidade de relacionamento com os *stakeholders* internacionais, assim como a integração e motivação dos recursos humanos que participam as operações fora de Portugal.

A realidade mostra que uma adaptação eficaz à cultura e costumes do país anfitrião pode ser uma vantagem competitiva significativa. Com o intuito de aprofundar esta questão, o RIEP identificou o grau de adaptação cultural com um conjunto de quatro capacidades (ver quadro) que a empresa deve deter para adaptar o seu modelo de gestão às particularidades dos países onde atua. As conclusões apontam para um padrão homogéneo de avaliação positiva em cada uma das capacidades analisadas.

ADAPTAÇÃO CULTURAL DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

(1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente)



Fonte: Inquérito RIEP 2015

CONSULTE A 1.ª EDIÇÃO RIEP (2014):



SAIBA COMO PARTICIPAR
NA PRÓXIMA EDIÇÃO DO RIEP:
T [+351] 968 978 334
E-MAIL:
INTERNACIONALIZACAO.INDEG@ISCTE.PT
WWW.INDEG.ISCTE-IUL.PT