RANKING DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

2014

O IMPACTO DA MARCA PORTUGAL NA CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

INDEG IUL
ISCTE Executive Education

Índice

Capítulo I | **Institucional**

INDEG-IUL ISCTE Executive Education 6

Fundação Dom Cabral 7

AICEP 8

Capítulo II | **O Estudo**

O Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP) 10

Metodologia 11

Capítulo III | **Resultados do ranking**

Rankings 14

Destaques 24

Capítulo IV | **De Portugal para o Mundo**

A presença das empresas portuguesas com investimento direto no estrangeiro 30

Capítulo V | **O impacto da marca Portugal na criação de valor internacional** 37

Capítulo VI | **Atratividade dos países da CPLP**

Presença das empresas portuguesas nos países da CPLP 42

Perceção de oportunidades e fatores de vantagem competitiva 43

Capítulo VII | **Margens de lucro e satisfação com o desempenho doméstico e internacional**

Margens de lucro 50

Satisfação com o desempenho 51

Atributos de valor 53

Estratégias de crescimento internacional 57

Capítulo VIII | **Evolução e tendências**

Planos de expansão internacional em 2014 59

Expectativas de desempenho para 2014 62

Capítulo IX | **Equipa** 64

Anexos 68

Parceiro

Fundação Dom Cabral
FDC
Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

Apoio

aicep Portugal Global

Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas 2014

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 primeira 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 centrar-se-á num tema específico ligado à internacionalização das empresas, fornecendo dados 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 em relação à marca Brasil, tem como tema principal de investigação o impacto da marca Portugal no processo de internacionalização das empresas nacionais.

Espera-se que o conhecimento criado com este estudo, inovador em Portugal, possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de internacionalização das empresas portuguesas, por parte das seguintes comunidades: empresarial, governamental e académica.

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

Deseja-se-lhe uma excelente leitura!

CAPÍTULO I
INSTITUCIONAL

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 ter um papel relevante 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, ano de celebração do 25º aniversário, tenha encetado um projeto de restruturação e reposicionamento ambicioso, não isento de riscos, mas em linha com a matriz inicial, de inovação e liderança.

A renovação da imagem e 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. 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 relevantes e a busca de novas parcerias internacionais, 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 primeira edição tem como objetivo principal perceber o impacto da marca Portugal 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 do INDEG-IUL ISCTE Executive Education*

Fundação Dom Cabral

A FDC é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos que, desde sua criação, em 1976, pratica o diálogo e a auscultação comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. Atualmente, a FDC é uma referência nacional e internacional no seu setor, tendo sido uma vez mais classificada em 2014 como a melhor escola de negócios da América Latina (Ranking de Educação Executiva do Financial Times).

Sendo uma instituição autónoma, sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, a FDC é orientada para gerar e disseminar conhecimento aplicado e aplicável em prol do desenvolvimento sustentável a nível mundial. Os seus Núcleos de Criação de Conhecimento desenvolvem estudos, investigação e soluções educacionais sobre diversos temas e desafios da gestão empresarial.

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. As suas linhas de investigação atuais são: Execução de Estratégias, Economias Emergentes, Internacionalização de Empresas, Expansão das Multinacionais Brasileiras e Gestor Global.

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, é a 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 investimento estruturante que crie riqueza e emprego para a economia portuguesa.

Através dos Gestores de Cliente, das Lojas da Exportação e da Rede Comercial Externa – que, em articulação com a rede diplomática e consular, assegura presença em cerca de 50 mercados – a AICEP presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, pequenas e médias empresas.

A AICEP é também a Agência responsável pelo acolhimento de todos os projetos de investimento estrangeiro em Portugal. Acompanha os projetos de investimento em todas as suas etapas, fornecendo aconselhamento e informação "personalizada" tendo em conta as necessidades das empresas.

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, reduzir o défice da balança comercial e criar emprego.

CAPÍTULO II
O ESTUDO

O Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP)

O RIEP tem os seguintes objetivos gerais:

- 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.

Adicionalmente, esta primeira edição do RIEP tem por objetivo perceber o impacto da marca Portugal no processo de internacionalização das empresas nacionais. Finalmente, nesta edição explora-se a temática das oportunidades e desafios vislumbrados pelas empresas portuguesas no espaço lusófono, em particular no Brasil.

Metodologia

Aplicado pela primeira 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.

Critérios de elegibilidade de empresas

As empresas participantes obedecem cumulativamente aos seguintes critérios de elegibilidade:

- Possuir capital e controlo maioritariamente português;
- Possuir 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;
  - Centros de investigação e desenvolvimento.

Não foram consideradas elegíveis empresas que apenas exportam, ou que atuam no estrangeiro somente 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 UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. O Índice de Transnacionalidade é obtido através da seguinte fórmula:

Índice de Transnacionalidade					
Ativos no estrangeiro	+	Receitas no estrangeiro	+	Colaboradores no estrangeiro	
Ativos totais		Receitas totais		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 traz algumas vantagens. Por exemplo, a sua multidimensionalidade (receita, ativos e empregados) 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 2013, foram recolhidos durante o segundo trimestre de 2014, através de um questionário distribuído às empresas por correio eletrónico[1]. A amostra é composta por 44 empresas portuguesas, ou seja, entre as que responderam ao questionário, as que satisfizeram os critérios de elegibilidade[2] (a lista das empresas participantes consta do Anexo 1).

[1] *Os dados e destaques divulgados neste documento foram fornecidos e são da responsabilidade das empresas participantes.*
[2] *A amostra é, portanto, de conveniência e os resultados à partida não devem ser generalizados para a população das empresas portuguesas.*

CAPÍTULO III

RESULTADOS DO RANKING

RIEP - Classificação Geral

A classificação geral das empresas participantes do RIEP 2014 é apresentada na Tabela 1, consoante o seu Índice de Transnacionalidade. Assim, a primeira edição do RIEP é liderada pelas empresas Inapa, Ascendum e Hovione. De entre as dez primeiras empresas, cinco são do setor da construção civil (Mota-Engil, Soares da Costa, Casais, Grupo CJR e Ramos Ferreira), evidenciando, como esperado pela fortíssima contração no mercado interno da última meia dúzia de anos, a predominância deste setor na internacionalização da atividade empresarial portuguesa. Destacam-se também os setores da distribuição (Inapa, Ascendum e Grupo Nors), da indústria (Hovione) e dos transportes (TAP).

O grau de internacionalização médio das empresas participantes do RIEP 2014 é de aproximadamente 30%. No que respeita às dez empresas líderes do RIEP 2014, este rácio é de 71% (a exemplo da Tabela 2).

Tabela 1 - **RIEP** (Índice de Transnacionalidade)

Posição	Empresa	Índice
1	Inapa	0,9153
2	Ascendum	0,7800
3	Hovione	0,7417
4	Mota-Engil	0,7191
5	Sociedade de Construções Soares da Costa	0,7096
6	Casais	0,7068
7	Grupo CJR	0,6891
8	TAP	0,6709
9	M. N. Ramos Ferreira, Engenharia	0,5916
10	Grupo Nors	0,5781
11	Grupo Lena	0,5701
12	CIN - Corporação Industrial do Norte	0,4901
13	Indasa	0,4681
14	Vila Galé Hotéis	0,4444
15	Grupo Proef	0,3999

Posição	Empresa	Índice
16	WeDo Technologies	0,3540
17	Grupo Primor	0,3135
18	afaplan - Planeamento e Gestão de Projetos	0,2813
19	Pinto & Cruz	0,2566
20	Primavera - Business Software Solutions	0,2558
21	Seveme, Indústrias Metalúrgicas	0,2290
22	ROFF	0,2212
23	Sonaecom - Sistemas de Informação	0,2201
24	Petrotec	0,1848
25	Renova - Fábrica de Papel do Almonda	0,1810
26	Science4You	0,1344
27	Vortal	0,1268
28	Promontório	0,1191
29	Onebiz	0,1111
30	Lucios	0,1083
31	Rangel	0,1023
32	Glintt - Global Intelligent Technologies	0,0987
33	Rockbuilding	0,0879
34	Reditus	0,0859
35	Quintas e Quintas	0,0666
36	Caixa Económica Montepio Geral	0,0521
37	Brisa	0,0470
38	Pavigrés Cerâmicas	0,0441
39	Compta	0,0366
40	LCG	0,0318
41	Resiquímica - Resinas Químicas	0,0268
42	Competir - Formação e Serviços	0,0168
43	Unicer Bebidas	0,0097
44	AdP - Águas de Portugal	0,0019

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Para além do RIEP, apresentam-se a seguir as dez empresas que mais se destacaram noutras classificações que obedecem a critérios mais específicos.

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 Hovione, ladeada pelo Grupo CJR e pela M.N. Ramos Ferreira Engenharia. Observa-se, aqui, uma concentração de empresas dos setores industrial (Hovione, CIN, Indasa e Grupo Primor) e da construção civil (CJR, Ramos Ferreira e afaplan). Adicionalmente, entre estas empresas de média dimensão, emerge uma tecnológica (WeDo Technologies), outra de turismo (Vila Galé) e uma holding diversificada (Grupo Proef). De entre estas empresas, observa-se uma atividade internacional menos intensa (índice médio de 0,477) em comparação com as empresas do RIEP geral, possivelmente pela sua menor dimensão e por estarem em estágios menos avançados de internacionalização das suas atividades.

Tabela 2 -
RIEP para empresas com faturação até 300 M€ (Índice de Transnacionalidade)

Posição	Empresa	Índice
1	Hovione	0,7417
2	Grupo CJR	0,6891
3	M. N. Ramos Ferreira, Engenharia	0,5916
4	CIN - Corporação Industrial do Norte	0,4901
5	Indasa	0,4681
6	Vila Galé Hotéis	0,4444
7	Grupo Proef	0,3999
8	WeDo Technologies	0,3540
9	Grupo Primor	0,3135
10	afaplan - Planeamento e Gestão de Projetos	0,2813

Fonte: Inquérito RIEP 2014

RIEP por número de países onde as empresas possuem subsidiárias

No que respeita ao número de países onde as empresas possuem subsidiárias, destacam-se com duas ou mais dezenas de países o Grupo Nors (22), a Mota-Engil (20) e a TAP (20). Além do expectável predomínio das empresas do setor da construção civil, pela razão aduzida, salienta-se a elevada frequência de empresas do setor de tecnologia e comunicações (Sonaecom, WeDo Technologies, Reditus, ROFF, LCG, Primavera e Vortal), que tipicamente enveredam pela internacionalização no intuito de acompanhar a expansão das operações dos seus clientes para o estrangeiro. Adicionalmente, observa-se que, de entre as dez empresas líderes do RIEP geral, a Hovione, com subsidiárias em apenas cinco países, é a única que concentrou o seu investimento direto estrangeiro em poucos países de alta relevância estratégica.

Tabela 3 - **RIEP por número de países onde as empresas possuem subsidiárias**

Posição	Empresa	Países
1	Grupo Nors	22
2	Mota-Engil	20
2	TAP	20
3	ASCENDUM	18
4	Sonaecom - Sistemas de Informação	14
5	Casais	13
5	WeDo Technologies	13
5	Grupo CJR	13
6	Sociedade de Construções Soares da Costa	11
6	Reditus	11
7	Grupo Lena	10
8	Caixa Económica Montepio Geral	8
8	Inapa	8
9	CIN - Corporação Industrial do Norte	7
9	Grupo Proef	7
9	Indasa	7
9	Petrotec	7
9	ROFF	7
10	LCG	5
10	Primavera - Business Software Solutions	5
10	Vortal	5
10	Competir - Formação e Serviços	5
10	Seveme, Indústrias Metalúrgicas	5
10	Unicer Bebidas	5
10	Hovione	5

Fonte: Inquérito RIEP 2014

RIEP por índice de receitas

No que respeita especificamente ao índice de receitas, o ranking é liderado pela Inapa, seguindo-se a TAP e o Grupo CJR. Há considerável sobreposição com as dez empresas líderes do RIEP geral (apenas a Casais e o Grupo Lena não constam de ambas as listas). Não se observa semelhante justaposição em relação às empresas com faturação até 300 milhões de euros. Isto reforça a indicação de que as empresas de menor porte podem encontrar-se num estágio menos amadurecido de internacionalização, representando um esforço relativo mais elevado para desenvolver novos mercados.

Tabela 4 - RIEP por índice de receitas

Posição	Empresa	Índice
1	Inapa	0,9497
2	TAP	0,9364
3	Grupo CJR	0,8835
4	Sociedade de Construções Soares da Costa	0,8108
5	Ascendum	0,7900
6	Hovione	0,7571
7	Grupo Nors	0,7496
8	Mota-Engil	0,7351
9	Indasa	0,6910
10	Grupo Lena	0,6610

Fonte: Inquérito RIEP 2014

RIEP por índice de ativos

Quanto à classificação específica das empresas pelo seu índice de ativos, a Hovione volta a liderar o ranking, seguindo-se a Inapa e a Ascendum. Novamente, observa-se uma elevada sobreposição com o RIEP geral e uma justaposição menor em relação às empresas com faturação até 300 milhões de euros. Uma possível explicação reside na concentração destas empresas no setor de tecnologia, que requer um menor investimento em ativos em comparação com as empresas dos setores da construção civil, da distribuição e da indústria, que lideram o RIEP geral.

Tabela 5 – RIEP por índice de ativos

Posição	Empresa	indice
1	Hovione	0,9642
2	Inapa	0,9165
3	Ascendum	0,8964
4	Grupo CJR	0,6927
5	Casais	0,6700
6	Mota-Engil	0,6164
7	Sociedade de Construções Soares da Costa	0,5708
8	TAP	0,5593
9	CIN - Corporação Industrial do Norte	0,5298
10	Grupo Nors	0,4925

Fonte: Inquérito RIEP 2014

RIEP por índice de colaboradores

No que concerne especificamente ao índice de colaboradores, as empresas que lideram o ranking são a Inapa, a Casais e a Mota-Engil. Repete-se uma alta sobreposição com o RIEP geral e uma justaposição menor em relação às empresas com faturação até 300 milhões de euros. A Inapa emerge com a única empresa a figurar entre as três líderes em todas os sub-índices que compõem o RIEP geral, que lidera.

Tabela 6 - RIEP por índice de colaboradores

Posição	Empresa	Índice
1	Inapa	0,8796
2	Casais	0,8175
3	Mota-Engil	0,8059
4	Sociedade de Construções Soares da Costa	0,7471
5	M. N. Ramos Ferreira, Engenharia	0,7188
6	Grupo Lena	0,6995
7	Ascendum	0,6536
8	TAP	0,5170
9	Hovione	0,5037
10	Grupo Nors	0,4922

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Destaques

Em 2013, a **Inapa** expandiu a sua operação internacional em duas vertentes. Na distribuição de papel, entrou no mercado através da aquisição da Korda, um dos líderes locais no setor. No negócio das embalagens, reforçou a sua posição nos dois mercados europeus com maior potencial, com a aquisição da Realpack, na Alemanha, e da Karbox, em França. Estes investimentos permitiram consolidar a posição da Inapa como distribuidor multinacional, assegurar o seu crescimento e melhorar a sua rentabilidade.

A internacionalização da **Ascendum**, fornecedora de equipamentos industriais, iniciou-se em 1999, com a aquisição da operação comercial da Volvo Construction Equipment (VCE), em Espanha. Desde então, tem vindo a ampliar a sua presença em mercados internacionais através da aquisição de diversas operações da VCE nos EUA, Turquia, México, Áustria, República Checa, Roménia, Hungria, Croácia, Eslováquia, Eslovénia, Bósnia-Herzegovina e Moldávia.

A **Hovione** tem focado a sua atuação em mercados internacionais que, no âmbito da indústria farmacêutica, requerem diferenciação científica e tecnológica. A distribuição geográfica das vendas da empresa concentra-se em mercados altamente regulamentados (caso do Japão e Europa) ou inovadores (caso dos EUA, que representam mais de um terço das vendas). Em 2013 a empresa serviu 124 clientes em 31 países.

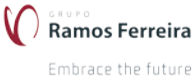
O Grupo **Mota-Engil** atingiu, em 2013, valores inéditos na sua atividade internacional, correspondentes a 74% do total do volume de negócios da empresa. Nesse ano executou a obra do corredor ferroviário de Nacala (Moçambique), o maior projeto de engenharia portuguesa realizada no exterior.

A Sociedade de Construções **Soares da Costa** concentra a sua atuação internacional em países lusófonos (Angola, Moçambique, Brasil, São Tomé e Príncipe), noutros países africanos e no Médio Oriente. Angola tem um papel especial para a empresa, sendo não só o seu principal mercado de atuação (46% do volume de negócios em 2013), como o mercado de onde hoje é originário o acionista maioritário.

A **Casais**, empresa do setor da construção, depois de o ter duplicado em 2012, em 2013 aumentou o volume de negócios em 30%. Atualmente, a atividade fora de Portugal representa cerca de 75% do volume de negócios do grupo e tem associada 950 expatriados.

A trajetória de internacionalização do Grupo **CJR**, que atua no setor da construção, iniciou-se em 2005, na República Dominicana. Seguiram-se Espanha (2007), Roménia, Polónia e Angola (2008), Jamaica, Alemanha, França, Suécia, Turquia e Brasil (2010-2012), Sérvia e Chile (2013). Em 2013, a atividade internacional representou 88% do volume de negócios.

Servindo 80 destinos fora de Portugal, em 2013, a **TAP** contou com operações estabelecidas em 20 países no estrangeiro. Nesse mesmo ano realizou 100 mil voos (300 mil horas), tendo transportado 11 milhões de passageiros.



O Grupo **Ramos Ferreira** atua no setor da construção ao nível das instalações especiais. Além de Portugal, está presente em Angola, Argélia, Gana, Marrocos e Moçambique. Em 2013, 72% do seu quadro de colaboradores encontrava-se no estrangeiro. O grupo projeta um novo ciclo de crescimento internacional, através da entrada noutros países de África e Médio Oriente.

O Grupo **Nors** iniciou o seu processo de internacionalização em Angola, em 1991, estando atualmente presente em 22 países no estrangeiro. Em 2013 investiu na expansão das suas operações internacionais e na aquisição de novos negócios, incluindo a ampliação de operações para a Europa Central e a entrada no setor de equipamentos agrícolas no Brasil.

O Grupo **Lena** é responsável por um dos maiores projetos do setor português da construção na Venezuela, traduzido em duas fábricas e na construção de 12.500 casas, num valor de 1,4 mil milhões de dólares.

A atividade internacional da tecnológica **Primavera** está presente em Espanha, Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, tendo estes mercados registado, em 2013, um crescimento global de 9%.

A tecnológica **ROFF** abriu recentemente novas filiais em Macau e na Suíça. Atualmente tem vários contratos internacionais, com destaque para a Givaudan, líder mundial na indústria de fragrâncias e aromas.

A **Science4You**, que atua no setor de brinquedos científicos, destacou-se pela obtenção de um acordo de licenciamento com a Universidade de Oxford e pela abertura de subsidiárias em Espanha e no Reino Unido.

A **Vortal**, empresa que atua na área de prestação de serviços de plataformas eletrónicas de compras, tem desenvolvido vários projetos internacionais, destacando-se a sua crescente presença na Colômbia.

Em 2013, o Grupo **Onebiz**, empresa diversificada de serviços, expandiu-se para quatro novos mercados internacionais, abrindo filiais em Angola, Brasil, Moçambique e China.

A **Rangel** fornece serviços de logística global. No mercado angolano, destaca-se o desenvolvimento dos segmentos de perecíveis e farmacêuticos. Ainda em África, pretende expandir a sua operação para Moçambique, no segmento da logística alimentar.

A **Unicer Bebidas** criou, em parceria com a cervejeira brasileira Rio Grandense, o primeiro licenciamento de produção da marca Super Bock fora de Portugal. A sua atividade tem sido também alargada para o Médio Oriente, com a introdução da cerveja Super Bock com 0,0% de álcool.

CAPÍTULO IV

DE PORTUGAL PARA O MUNDO

A presença das empresas portuguesas com investimento direto no estrangeiro

As empresas que integram o RIEP 2014 encontram-se, no seu conjunto, presentes em 70 países, espalhadas pelos cinco continentes. A Figura 1 ilustra os países onde as empresas portuguesas detêm investimento direto estrangeiro.

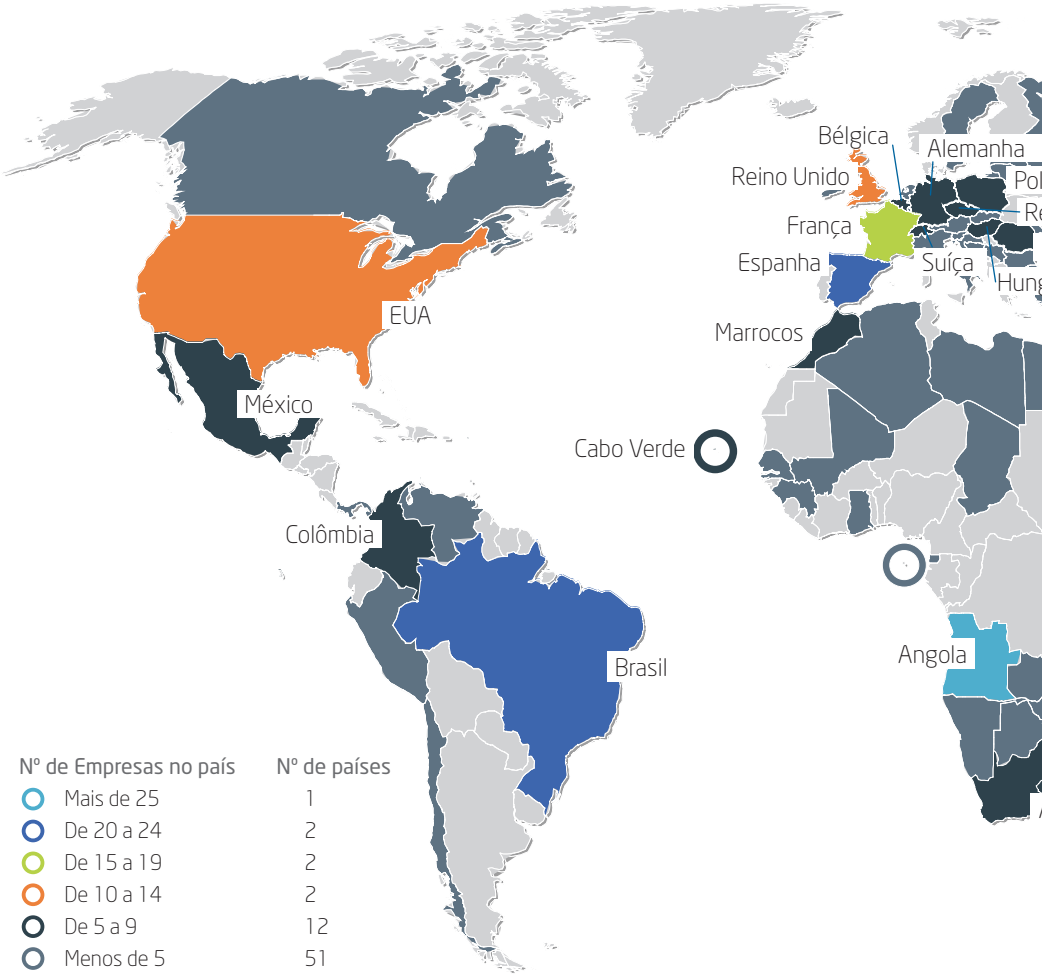
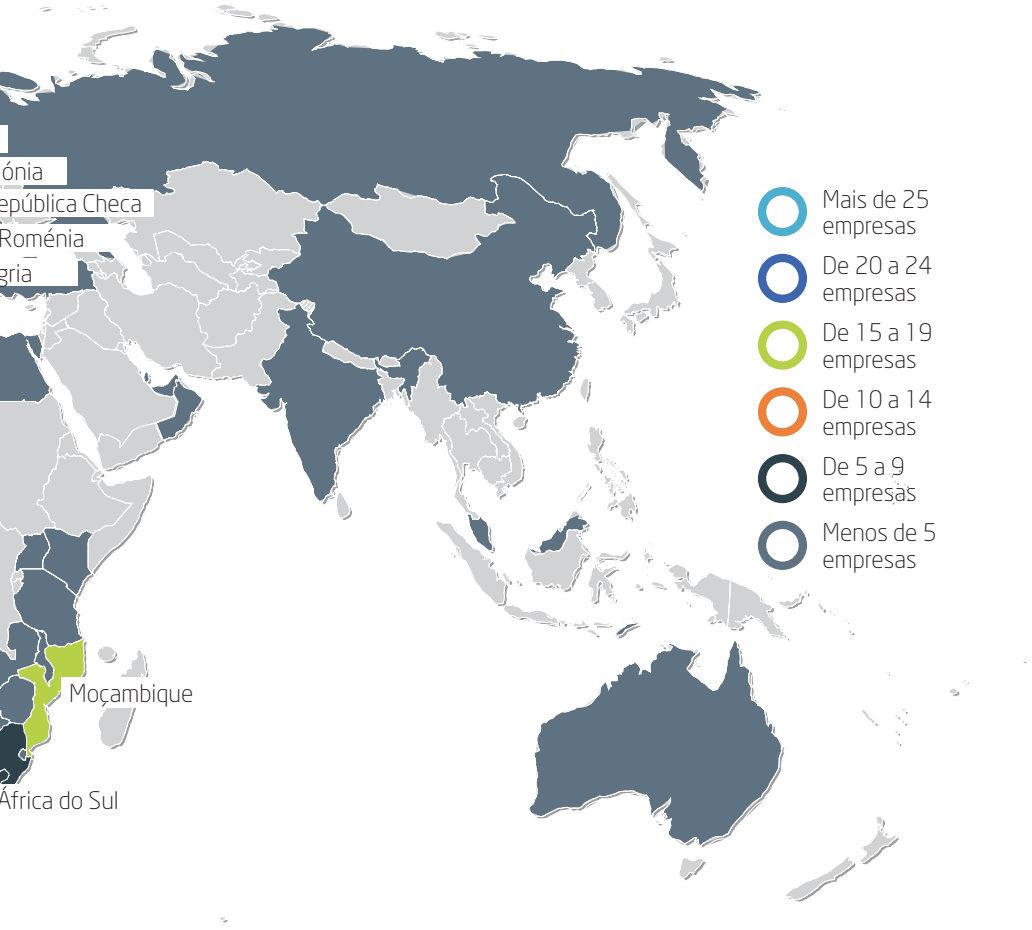


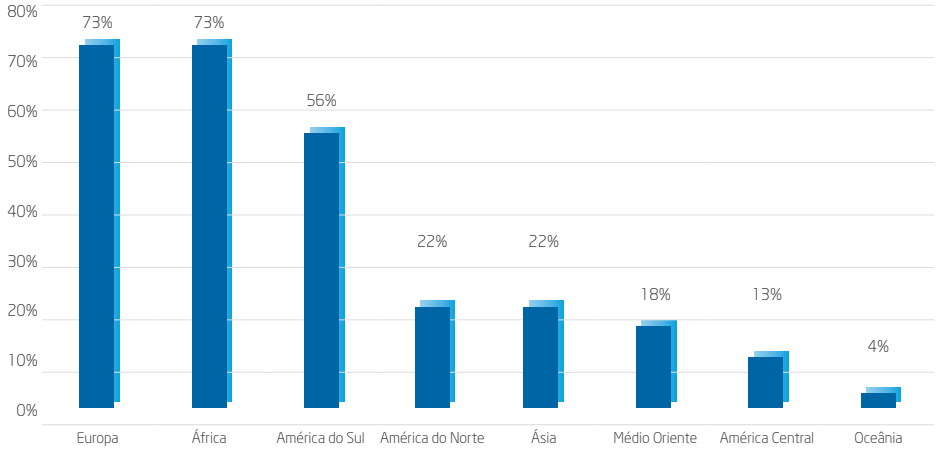
Figura 1 -

Dispersão geográfica das empresas portuguesas pelo mundo



Em termos regionais (Gráfico 1), a Europa e a África registam a maior concentração de empresas. Como seria de esperar pela proximidade geográfica e por Portugal fazer parte da UE, as empresas portuguesas encontram-se maioritariamente inseridas na Europa, com 73% do total. O continente africano, fruto da relação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), apresenta-se com igual importância enquanto recetor de investimento direto das empresas. De entre os restantes, vale a pena destacar a posição da América do Sul, destino de 56% das empresas. Tal posição é principalmente explicada pela presença no Brasil, decorrente não apenas dos laços linguísticos e históricos com aquele país, mas também pela dimensão e pelo crescimento recente da economia.

Gráfico 1 - **Distribuição das empresas portuguesas por região**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Já ao nível dos países (Tabela 7), emergem com maior destaque os de língua portuguesa. Dos quatro países com maior presença de empresas, exceção feita à vizinha Espanha, três são lusófonos: Angola, Brasil e Moçambique. A análise a este nível fornece, portanto, mais uma evidência da importância da lusofonia como fator de difusão do investimento direto português no estrangeiro.

Adicionalmente, a importância da proximidade geográfica e institucional nas decisões de internacionalização das empresas também parece sobressair, uma vez que, dos países com maior presença de empresas, cerca de metade se situa no continente europeu, com destaque para os mais próximos (Espanha, França e Reino Unido).

Finalmente, destaca-se a presença física de nove empresas na Polónia, nomeadamente dos setores da construção civil e das tecnologias. Não podendo ser explicada pela proximidade geográfica ou cultural, a crescente atratividade deste país para as empresas portuguesas parece estar relacionada à estabilidade institucional, à dimensão e ao potencial de crescimento do mercado local, além de movimentos precursores de empresas relevantes (ex. a aquisição da rede retalhista Biedronka pelo Grupo Jerónimo Martins em 1994).

Tabela 7 - Países com maior presença de empresas portuguesas

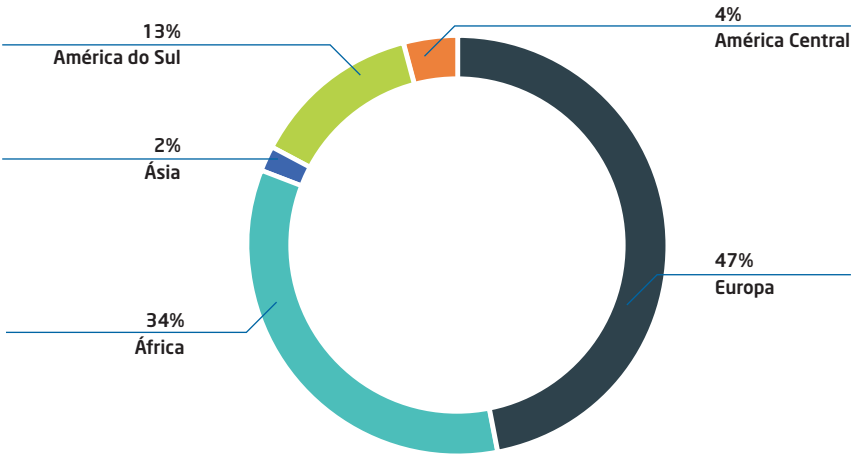
Posição	País	Número de Empresas
1	Angola	28
2	Brasil	24
2	Espanha	24
3	Moçambique	19
4	França	15
5	Reino Unido	11
6	EUA	10
7	Polónia	9
8	Alemanha	8
9	Roménia	7
9	México	7
10	Marrocos	6
10	Cabo Verde	6

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro

A análise dos países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro (Gráficos 2 e 3) revela uma trajetória, na sua generalidade, expectável[3]. Por um lado, metade das empresas abriu a primeira subsidiária internacional no espaço europeu. A proximidade geográfica como fator de internacionalização é confirmada pela opção de um terço das empresas pela Espanha como o primeiro destino no estrangeiro e, ainda que muito mais residual, a opção também por Marrocos. Por outro lado, observa-se a opção estratégica pelos países lusófonos, escolhidos no seu conjunto como o primeiro destino internacional de cerca de 40% das empresas. A escolha de outras geografias mostrou-se residual.

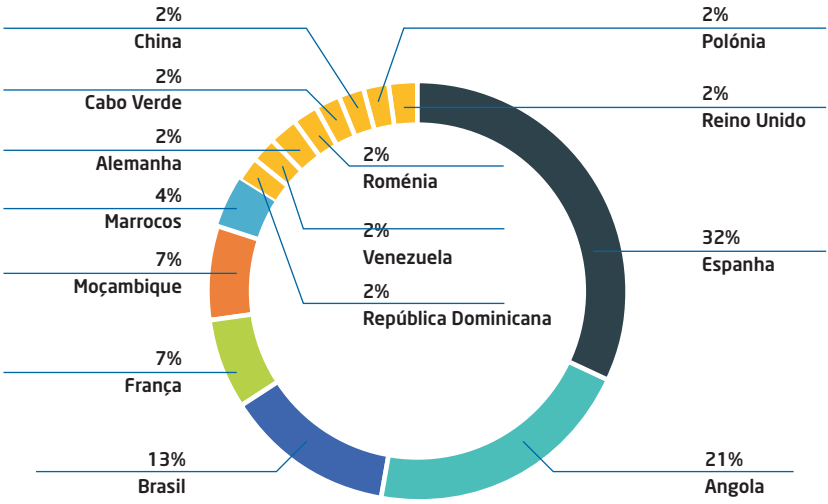
Gráfico 2 - Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2014

[3] O Anexo 2 contém uma linha do tempo da criação das primeiras subsidiárias no estrangeiro.

Gráfico 3 - **Países recetores da primeira subsidiária no estrangeiro**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Entrada e saída das empresas de países em 2013

Analisaram-se as entradas e saídas de países que tiveram lugar durante o ano de 2013 (Figura 2). Observa-se um saldo positivo, uma vez que as empresas iniciaram operações em 34 novos países e saíram de, ou interromperam operações em, apenas quatro (Brasil, Chile, Cabo Verde e Roménia). De entre os países escolhidos para a expansão internacional em 2013, destaca-se o Brasil (cinco empresas, de diversos setores de atividade), Colômbia (quatro empresas, sobretudo do setor de tecnologia), Moçambique, Gana e China (três empresas cada, sem padrão setorial). Já em relação às seis empresas que saíram de países em 2013, quatro delas são tecnológicas e em relação às mesmas não foi possível identificar uma razão dominante.

Figura 2- **Movimentos de entrada e saída em 2013**

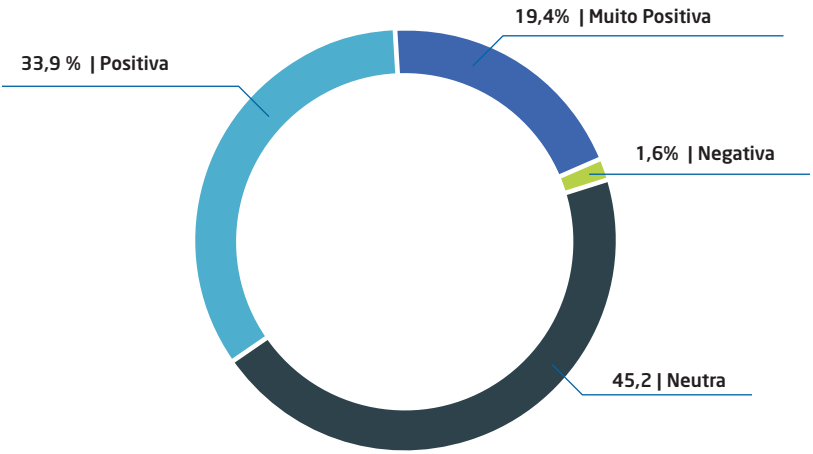
Fonte: Inquérito RIEP 2014

CAPÍTULO V

O IMPACTO DA MARCA PORTUGAL NA CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

Como tema desta edição, analisou-se o impacto da marca Portugal no processo de internacionalização das empresas portuguesas. Para a maioria delas (53%: sobretudo na construção civil), tecnologia e energias renováveis), a marca Portugal é percebida de forma positiva ou muito positiva (Gráfico 4). No entanto, existe um contingente semelhante de empresas para as quais a perceção da marca Portugal é neutra no estrangeiro (45%: concentradas na indústria). A conotação negativa é residual.

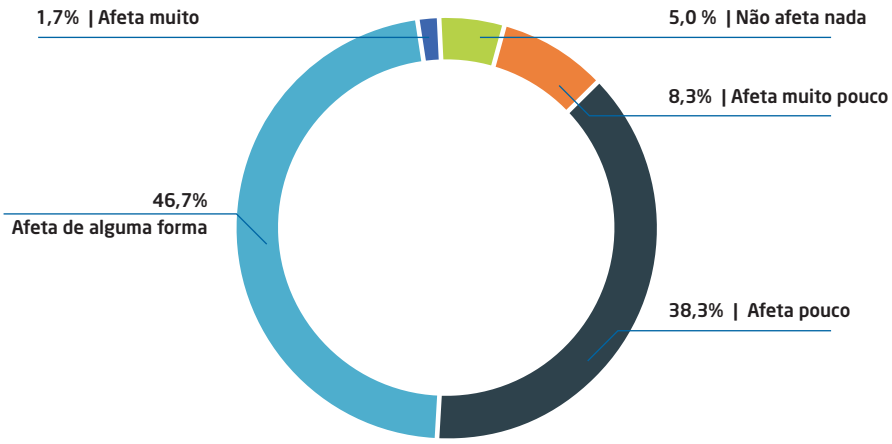
Gráfico 4 - **Perceção da marca Portugal**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Apesar da perceção maioritariamente positiva, o impacto da marca Portugal nos negócios das empresas não é claro. Conforme se percebe pelo Gráfico 5 (permitiu-se que as empresas avaliassem o impacto da marca Portugal em mais de um setor de atuação), para a maioria (52%) a imagem da marca Portugal afeta pouco, ou nada, os seus negócios, por contrapartida de 48% das respostas que indicam que a imagem da marca Portugal afeta muito, ou de alguma forma, os negócios. Em análises adicionais, que não fazem parte deste documento, identificou-se um dado interessante: as poucas empresas que indicam que a marca Portugal é bem percebida mas não impacta os negócios são do setor da construção civil. Uma possível explicação é que as capacitações da engenharia portuguesa podem ser percebidas como uma condição necessária, porém não diferenciadora, para a competitividade internacional das empresas do setor.

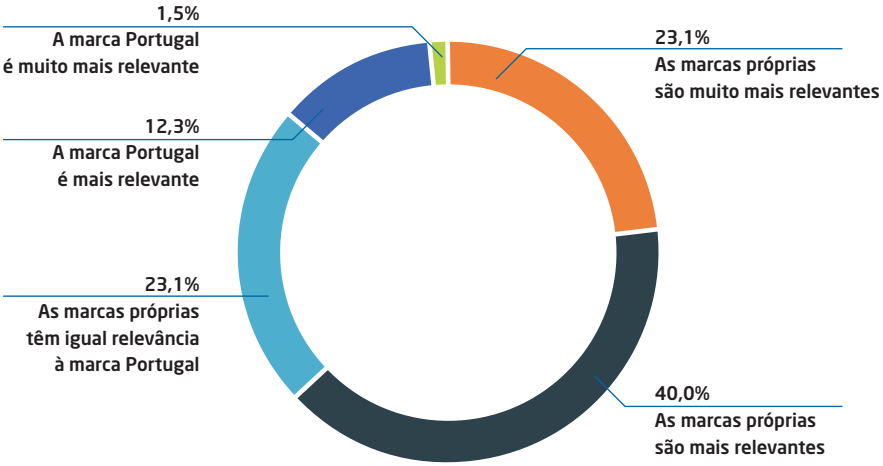
Gráfico 5 - **Impacto da marca Portugal nos negócios**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

De facto, em dois terços das respostas, as empresas indicam que, no que respeita às suas estratégias internacionais, as suas marcas próprias são mais, ou muito mais, relevantes que a marca Portugal – vide Gráfico 6 (permitiu-se que as empresas avaliassem o impacto relativo das marcas em mais de um setor). No contexto da sua internacionalização, as empresas percebem que a marca Portugal é mais relevante, ou muito mais relevante, que as suas marcas próprias em apenas 14% dos casos.

Gráfico 6 –
Impacto da marca Portugal em comparação às marcas próprias



Fonte: Inquérito RIEP 2014

CAPÍTULO VI

ATRATIVIDADE DOS PAÍSES DA CPLP

Presença das empresas portuguesas nos países da CPLP

Conforme é indicado na Tabela 8, as empresas portuguesas encontram-se consideravelmente implantadas nos países da CPLP. Em todos os países membros, existe a presença física de pelo menos uma empresa portuguesa. Os principais destinos do investimento direto das empresas nacionais são, conforme o esperado, Angola, Brasil e Moçambique.

Tabela 8 - **Presença de empresas portuguesas nos países da CPLP**

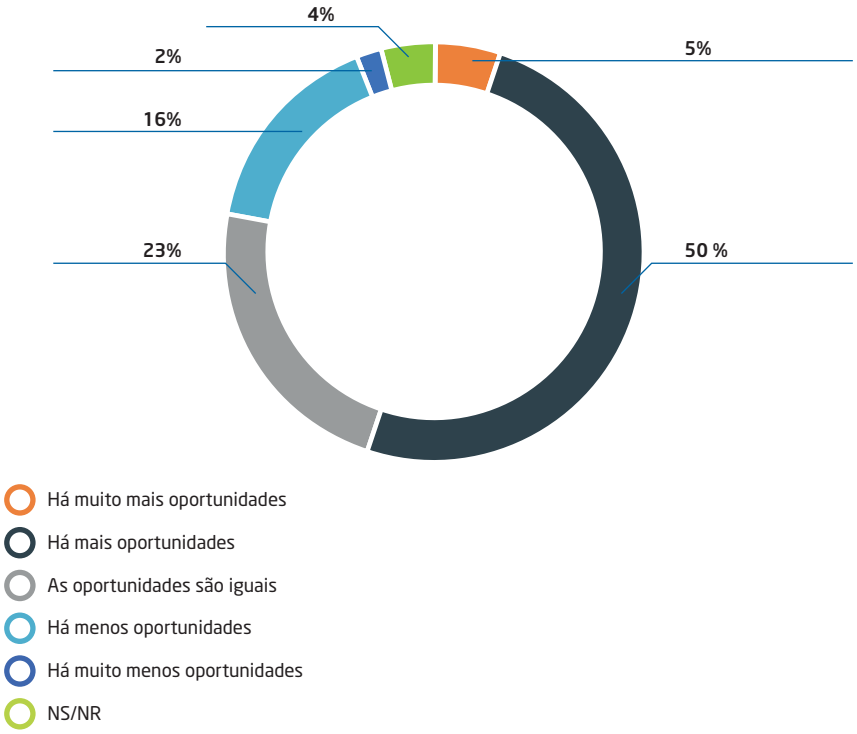
País	Número de empresas	% do total de empresas
Angola	28	64%
Brasil	24	55%
Moçambique	19	43%
Cabo Verde	6	14%
São Tomé e Príncipe	4	9%
Guiné-Bissau	1	2%
Guiné Equatorial	1	2%
Timor-Leste	1	2%

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Perceção de oportunidades e fatores de vantagem competitiva

Na perceção da maioria das empresas portuguesas (55%), existe mais ou muito mais oportunidades de negócio nos países da CPLP do que nos demais países (Gráfico 7). Por sua vez, as oportunidades nos países da CPLP não se diferenciam das de outros países para 23% das empresas e para 18% existem mesmo mais oportunidades fora do espaço da lusofonia.

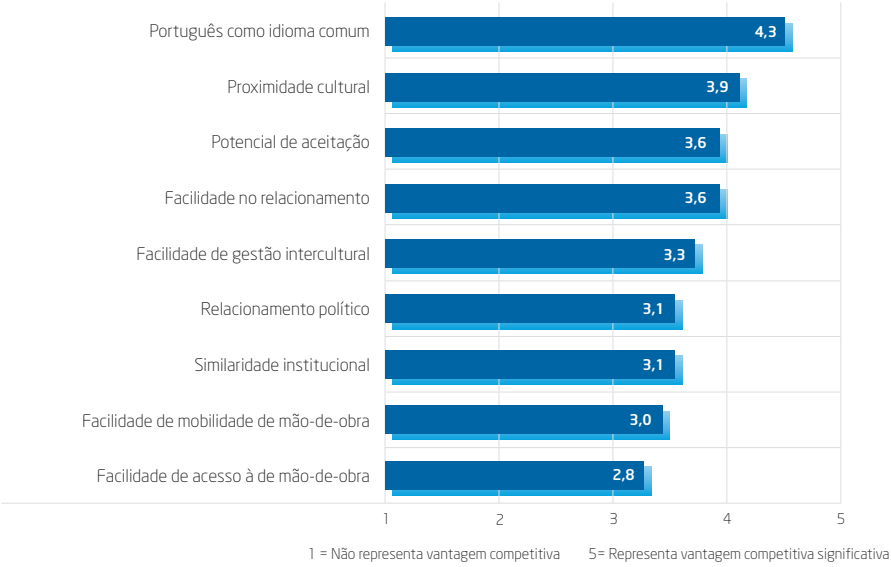
Gráfico 7 - **Perceção de oportunidades nos países da CPLP**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Quanto às fontes de vantagem competitiva nos países da CPLP, identificou-se, como esperado, a predominância da dimensão cultural em relação a fatores administrativos ou institucionais (Gráfico 8). As empresas que entendem existir mais ou muito mais oportunidades naqueles países identificaram como principais fatores de vantagem competitiva: (i) o português como idioma comum; (ii) a proximidade cultural; (iii) o potencial de aceitação dos seus produtos ou serviços; (iv) a facilidade no relacionamento com os fornecedores, clientes e parceiros comerciais; e (v) a facilidade de gestão intercultural.

Gráfico 8 - **Fatores de vantagem competitiva nos países da CPLP**

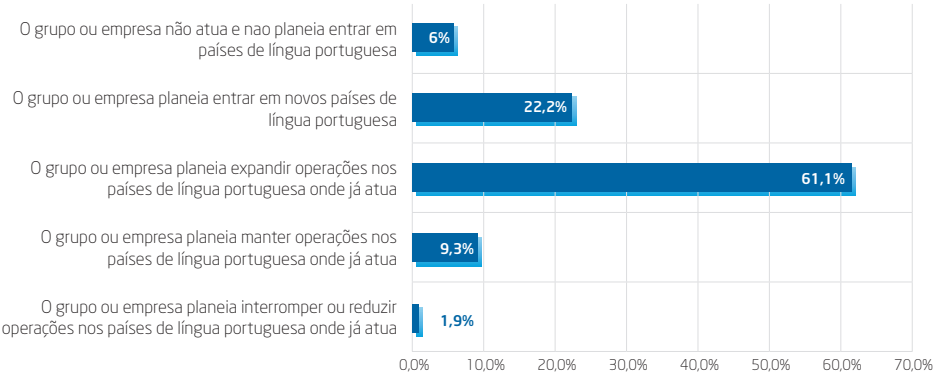


Fonte: Inquérito RIEP 2014

Planos para os países da CPLP

Em linha com a perceção de que há melhores oportunidades nos países da CPLP, a maioria das empresas portuguesas (Gráfico 9): (i) planeia expandir as suas operações internacionais nos países lusófonos onde já atuam (61% das empresas); ou (ii) planeia iniciar operações internacionais em países lusófonos (22% das empresas), sendo o Brasil, Angola e Moçambique os principais mercados alvo. Apenas 8% das empresas portuguesas planeia desinvestir, ou não iniciar investimento direto nos países lusófonos. Portanto, confirma-se a importância estratégica da lusofonia no contexto da expansão internacional das empresas portuguesas..

Gráfico 9 -
Planos atuais das empresas portuguesas para os países lusófonos



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Desafios e barreiras no contexto brasileiro

O Brasil é um dos principais países recetores de investimento direto português, sendo um mercado considerado potencialmente atrativo para as empresas nacionais devido à sua dimensão e à proximidade linguística. Com o objetivo de aprofundar a análise do contexto brasileiro, solicitou-se às empresas que identificassem os principais desafios ou barreiras enfrentados na implementação ou desenvolvimento das operações naquele país. Os resultados encontram-se na Tabela 9.

Emerge da análise a perceção de que o Brasil é, apesar da sua dimensão, um desafio para a internacionalização das empresas portuguesas. As barreiras mais frequentemente citadas são de natureza administrativa (24), refletindo a complexidade do ambiente de negócios naquele país, particularmente no que respeita ao sistema fiscal, à burocracia e à perceção de corrupção. Contribuem também, neste sentido, a perceção de falta de abertura do país ao comércio internacional (19), as questões relacionadas à proteção legal (12) e as dificuldades de expatriação de executivos (7). Por outro lado, as dificuldades na implantação de estratégias de mercado não parecem ser barreiras intransponíveis (8). De entre estas, merece atenção a identificação e gestão de parceiros locais. As barreiras de infraestrutura, económicas e culturais, ainda que identificadas pelas empresas, não mereceram muito destaque.

Tabela 9 - **Principais barreiras encontradas nas operações no Brasil**

Barreiras	Frequência
Administrativas	**24**
Complexidade do sistema fiscal	14
Burocracia complexa	9
Perceção de corrupção	1
Comércio internacional	**19**
Protecionismo	11
Barreiras fiscais	4
Barreiras alfandegárias	3
Mobilidade de recursos	1
Legais	**12**
Legislação laboral	6
Ineficiência do sistema legal	4
Legislação de contratação eletrónica	1
Baixa proteção à propriedade intelectual	1
Mercado	**8**
Dificuldade de identificação/gestão de parceiros locais	3
Mercado muito concorrencial	2
Baixo impacto da marca Portugal	1
Dimensão do mercado	1
Baixa perceção da proposta de valor	1

Barreiras	Frequência
Expatriação	**7**
Dificuldade de obtenção de vistos de trabalho	3
Dificuldades de expatriação de portugueses	2
Dificuldades no reconhecimento de ordens profissionais	1
Discriminação dos estrangeiros	1
Mão-de-obra local	**6**
Falta de mão-de-obra local qualificada	4
Elevado custo de mão-de-obra	2
Infraestrutura	**4**
Custos logísticos	2
Sistema bancário ineficiente	1
Infraestruturas deficientes	1
Económicas	**4**
Depreciação cambial	2
Aumento da base de custos	1
Depreciação de ativos	1
Culturais	**3**
Cultura empresarial local	2
Barreiras linguísticas	1

Fonte: Inquérito RIEP 2014

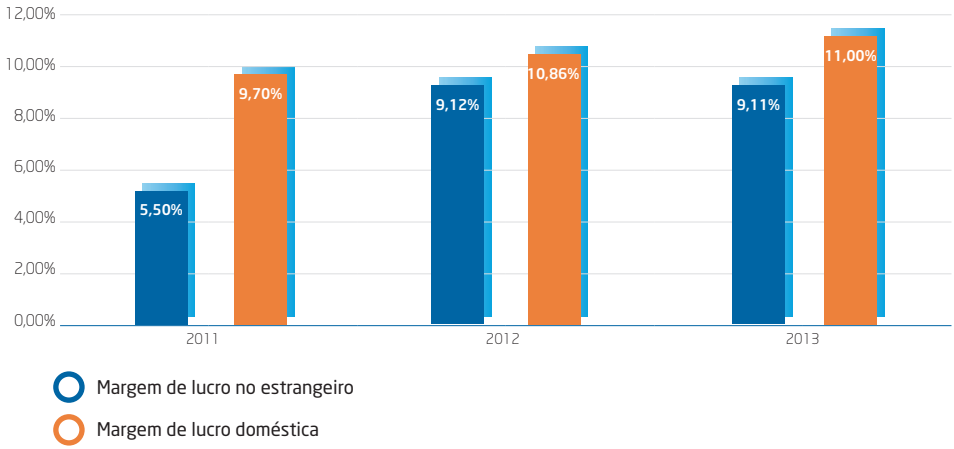
CAPÍTULO VII

MARGENS DE LUCRO E SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL

Margens de lucro

Nos últimos três anos, particularmente em 2011, as empresas portuguesas foram mais rentáveis no mercado doméstico do que no estrangeiro (Gráfico 10). As margens de lucro obtidas em 2013 (domésticas e no estrangeiro) foram idênticas às de 2012, que no entanto foram mais elevadas do que em 2011.

Gráfico 10 - **Margens de lucro (EBITDA | Receitas)**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

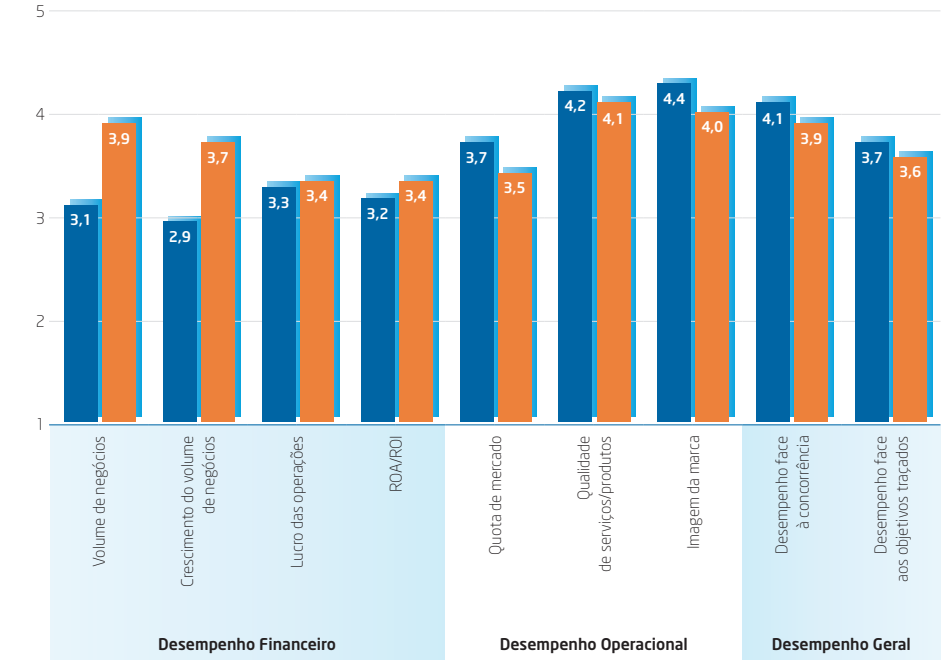
Satisfação com o desempenho

Apesar das margens de lucro no estrangeiro serem inferiores às domésticas, é interessante verificar que, de um modo geral, as empresas portuguesas têm satisfação idêntica com os desempenhos internacional e doméstico (Gráfico 11). Curiosamente, no que respeita à dimensão financeira, observa-se que as empresas até estão mais satisfeitas com as suas operações no estrangeiro, o que pode indiciar que nessa dimensão as dificuldades encontradas no estrangeiro foram inferiores às inicialmente expectáveis. Já no que respeita ao desempenho operacional, observa-se uma satisfação ligeiramente superior no mercado doméstico, possivelmente oriunda da complexidade envolvida na adaptação internacional dos modelos de negócio. Ainda na vertente operacional, a principal diferença verifica-se na maior satisfação com a imagem da marca no mercado doméstico face ao mercado internacional. Quanto à satisfação com o desempenho geral, não se observam diferenças significativas entre as operações domésticas e internacionais.

Salienta-se ainda que, à exceção do crescimento do volume de negócios no mercado doméstico, todos os indicadores de satisfação com o desempenho apresentaram valores superiores ao ponto médio da escala (3,0). Este fato revela que as empresas encontram-se satisfeitas com o desempenho em 2013, tanto no plano doméstico como internacional.

Gráfico 11 –

Satisfação das empresas portuguesas com o desempenho



Mercado doméstico

Mercado internacional

1- Muito insatisfeito 5- Muito satisfeito

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Atributos de valor

Foram também analisados, de forma comparativa, diferentes atributos de valor nos mercados doméstico e internacional (Gráficos 12 a 16).

Gráfico 12 -
Desempenho dos produtos e serviços

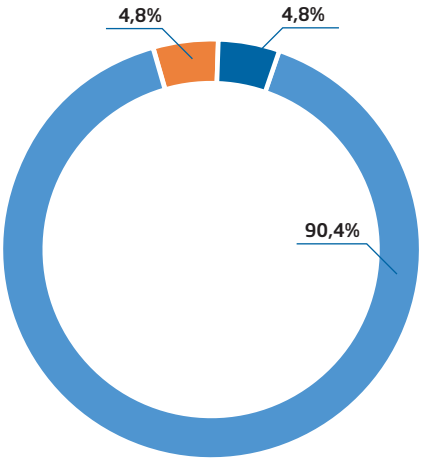
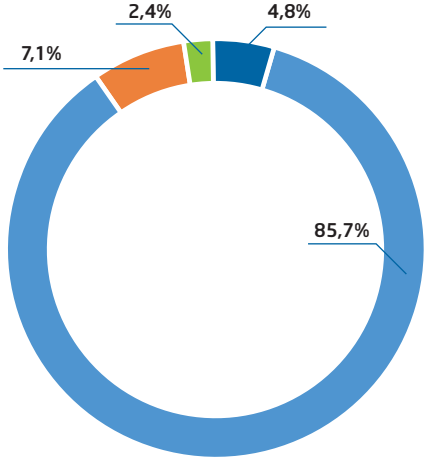
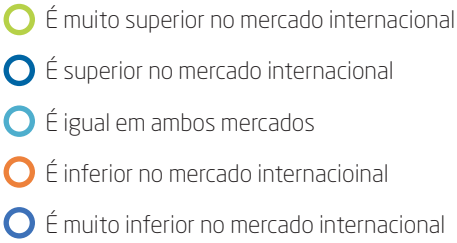


Gráfico 13 -
Qualidade dos produtos e serviços





Fonte: Inquérito RIEP 2014

Gráfico 14 -

Preço dos produtos e serviços

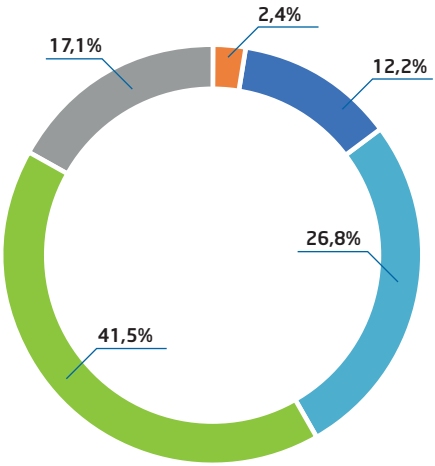
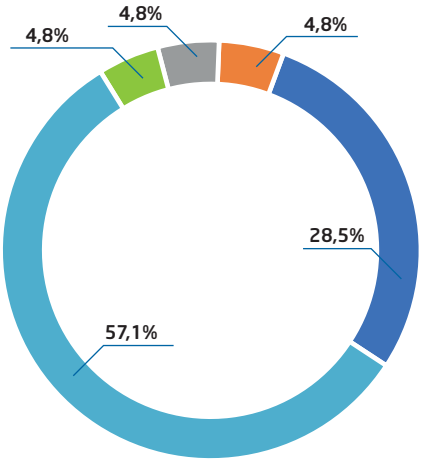


Gráfico 15 -

Portfólio dos produtos e serviços

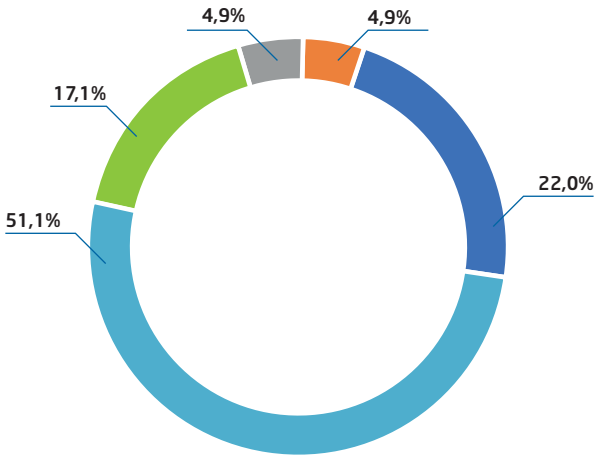


- É muito superior no mercado internacional
- É superior no mercado internacional
- É igual em ambos mercados
- É inferior no mercado internacional
- É muito inferior no mercado internacional

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Gráfico 16 -

Investimento em I&D



Fonte: Inquérito RIEP 2014

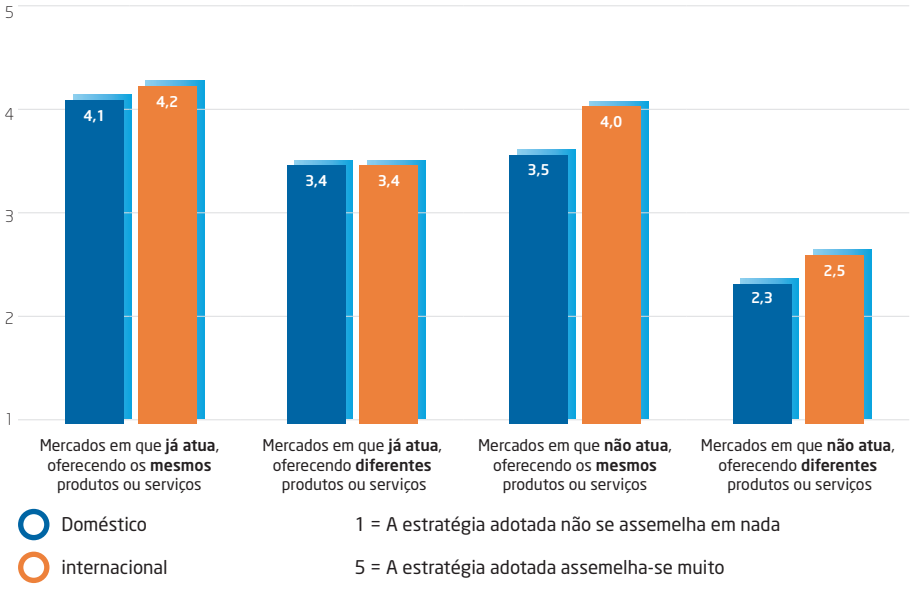
Observa-se que mais de dois terços das empresas praticam preços superiores no mercado internacional. Há pelo menos duas explicações possíveis para este facto, o qual contraria a noção de que as empresas podem reduzir os seus preços para acelerar a penetração em novos mercados. A primeira delas, relacionada com a *liability of foreigness*, sugere que as empresas têm que fazer face a custos acrescidos com que se defrontam nalguns países em que possuem investimento direto, como é o caso de mercados complexos como Angola e Brasil. A segunda hipótese sugere que as empresas têm vindo a explorar oportunidades em mercados internacionais que apresentem condições concorrenciais mais favoráveis que o mercado doméstico.

Por outro lado, na perceção da maioria das empresas, o desempenho, a qualidade, o portfolio de produtos e serviços e o investimento em I&D são iguais nos mercados doméstico e internacional. Além disso, uma quantidade considerável de empresas efetua menos investimentos em I&D (27%) nos mercados internacionais. Analisados em conjunto, estes resultados podem sugerir que as empresas portuguesas não têm vindo a fazer esforços suficientes de adaptação da sua estratégia às condições específicas dos mercados internacionais, especialmente necessários quando as fontes de vantagem competitiva não emanam do país de origem.

Estratégias de crescimento internacional

Analisaram-se as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas portuguesas no que respeita ao grau de diversificação de mercados e de produtos (Gráfico 17). Reforça-se a noção de que não há diferenciação significativa entre as estratégias domésticas e internacionais. Especificamente no plano internacional, as empresas não têm vindo a adotar estratégias de diversificação, nas quais procurem desenvolver novos produtos ou serviços para mercados em que ainda não atuam (média=2,5). De facto, os resultados indiciam que as estratégias de crescimento internacional consistem sobretudo em: (i) vender mais dos mesmos produtos ou serviços em mercados onde já atuam (média=4,2); (ii) vender mais dos mesmos produtos ou serviços em novos mercados (média=4,0).

Gráfico 17 - **Caracterização das estratégias de crescimento domésticas e internacionais**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

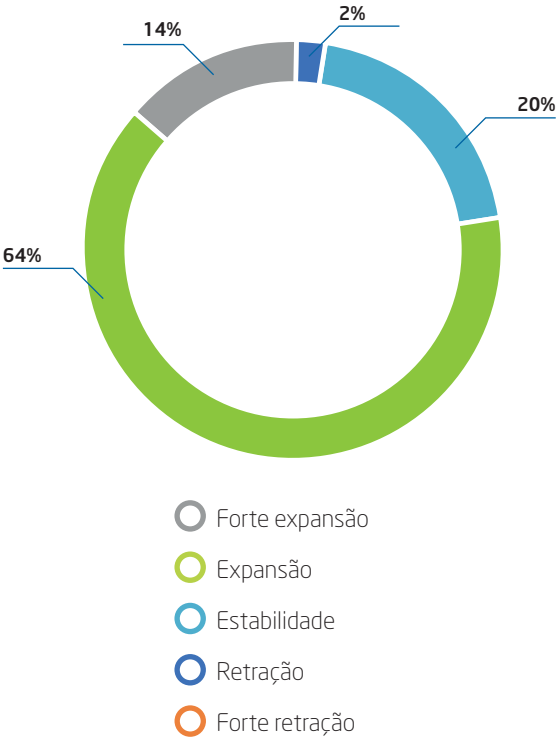
CAPÍTULO VIII

EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

Planos de expansão internacional em 2014

Observa-se otimismo quanto às oportunidades de crescimento internacional. A maioria das empresas (78%) planeia expandir as suas operações nos mercados internacionais onde já atuam (Gráfico 18). Apenas 22% planeiam estabilizar, ou reduzir, as suas operações no estrangeiro.

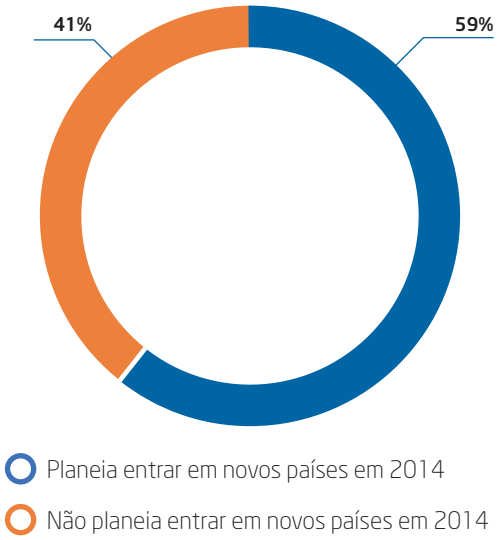
Gráfico 18 - **Planos para os mercados em que as empresas já atuam**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Adicionalmente, a maioria das empresas planeia entrar em novos países (Gráfico 19). De entre os países onde as empresas pretendem iniciar operações (Tabela 10), destacam-se os países lusófonos (Cabo Verde, Moçambique, Brasil). Além destes, chamam a atenção os planos de entrada no mercado argelino.

Gráfico 19 - **Planos de entrada em novos países em 2014**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

Tabela 10

Principais países onde as empresas planeiam iniciar operações em 2014

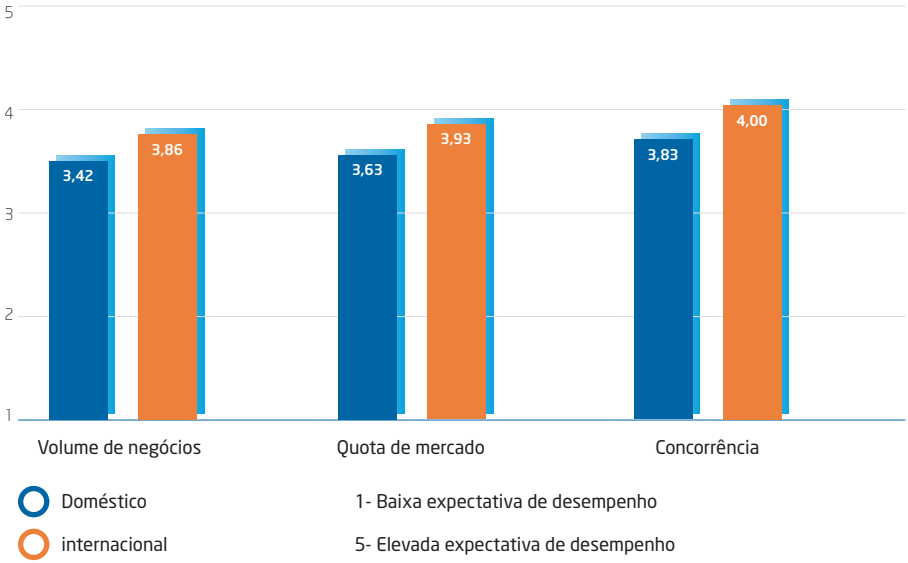
País	N.º de empresas
Argélia	4
Cabo Verde	3
Moçambique	3
Alemanha	2
México	2
Costa do Marfim	2
Brasil	2
Filipinas	2
Gana	2

Fonte: Inquérito RIEP 2014

Expectativas de desempenho para 2014

Finalmente, as expectativas de desempenho para 2014, ilustradas no Gráfico 20, confirmaram algum otimismo por parte das empresas portuguesas. Estas revelaram ter expectativas relativamente elevadas, especialmente no que respeita ao seu desempenho nos mercados internacionais. Como um todo, conclui-se que as empresas esperam continuar a encontrar na expansão internacional uma forma de compensar os riscos ou o retrocesso que possam vir a enfrentar no mercado doméstico.

Gráfico 20 - **Expectativas de desempenho para 2014**



Fonte: Inquérito RIEP 2014

CAPÍTULO IX
EQUIPA

Equipa

Paulo Bento

Presidente do INDEG-IUL

ISCTE Executive Education

- 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)

paulo.bento@iscte.pt

Marcio Amaral Baptista

Board Advisor do INDEG-IUL

ISCTE Executive Education

- Professor do ISCTE-IUL e do INDEG-IUL
- Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
- Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

marcio.baptista@iscte.pt

Álvaro Augusto da Rosa

Professor Auxiliar do ISCTE-IUL

- Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
- PhD em Gestão Estratégica pelo ISCTE-IUL

alvaro.rosa@iscte.pt

Vera Carvalheira

Mestranda do Master
in International Management no ISCTE-IUL

- Pós-Graduada em Marketing pela Porto Business School
- Licenciada em Relações Internacionais pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

vlsca@iscte.pt

Sherban Leonardo Cretoiu

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

sherban@fdc.org.br

Livia Lopes Barakat

Professora Assistente da Fundação Dom Cabral

- Gestora de Projetos Internacionais da Fundação Dom Cabral
- Mestre em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
- Licenciada em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

liviabarakat@fdc.org.br

Agradece-se o trabalho e a dedicação no auxílio à elaboração deste documento aos seguintes consultores da ISCTE Junior Consulting: Carlos Fonseca, Mafalda Neto, João Moura, Frederico Bettencourt e Tiago Reis de Almeida.

Ana Paula Roscoe Côrtes

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

ana.cortes@fdc.org.br

João Paulo Notini

- Bolsista de Iniciação Científica do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral

joao.notini@fdc.org.br

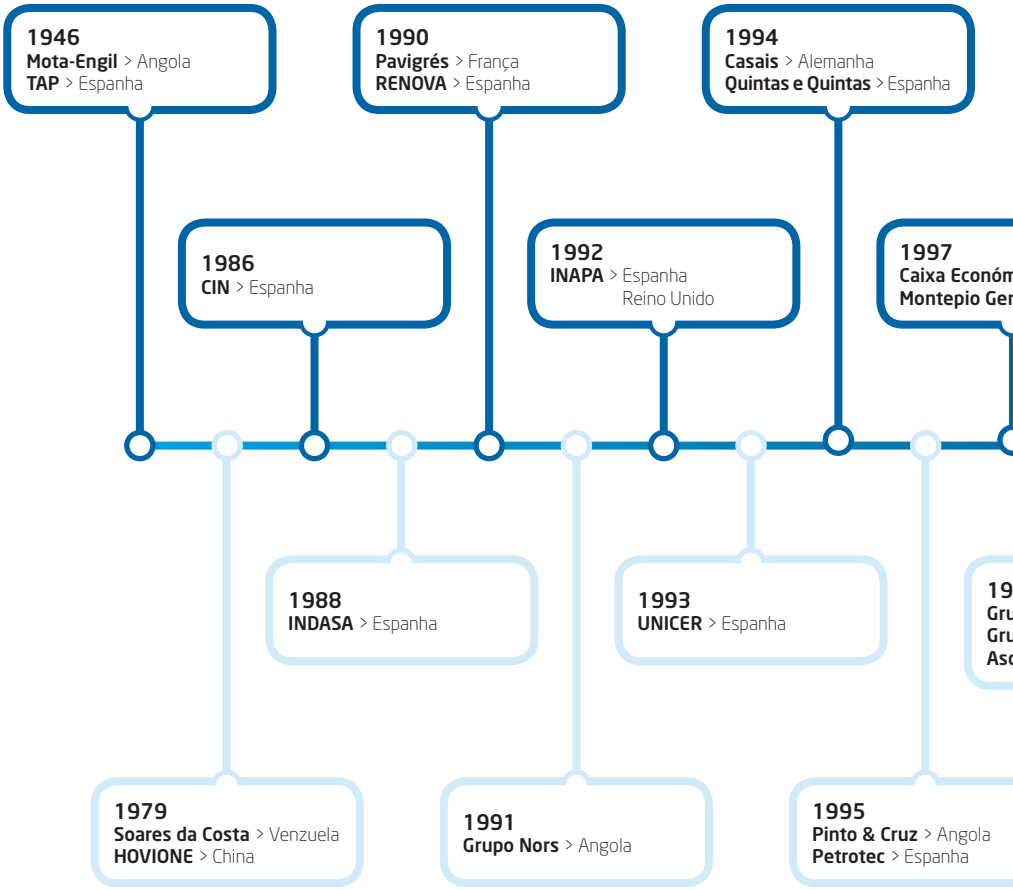
Helen Cardenuto

- Estagiária de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral

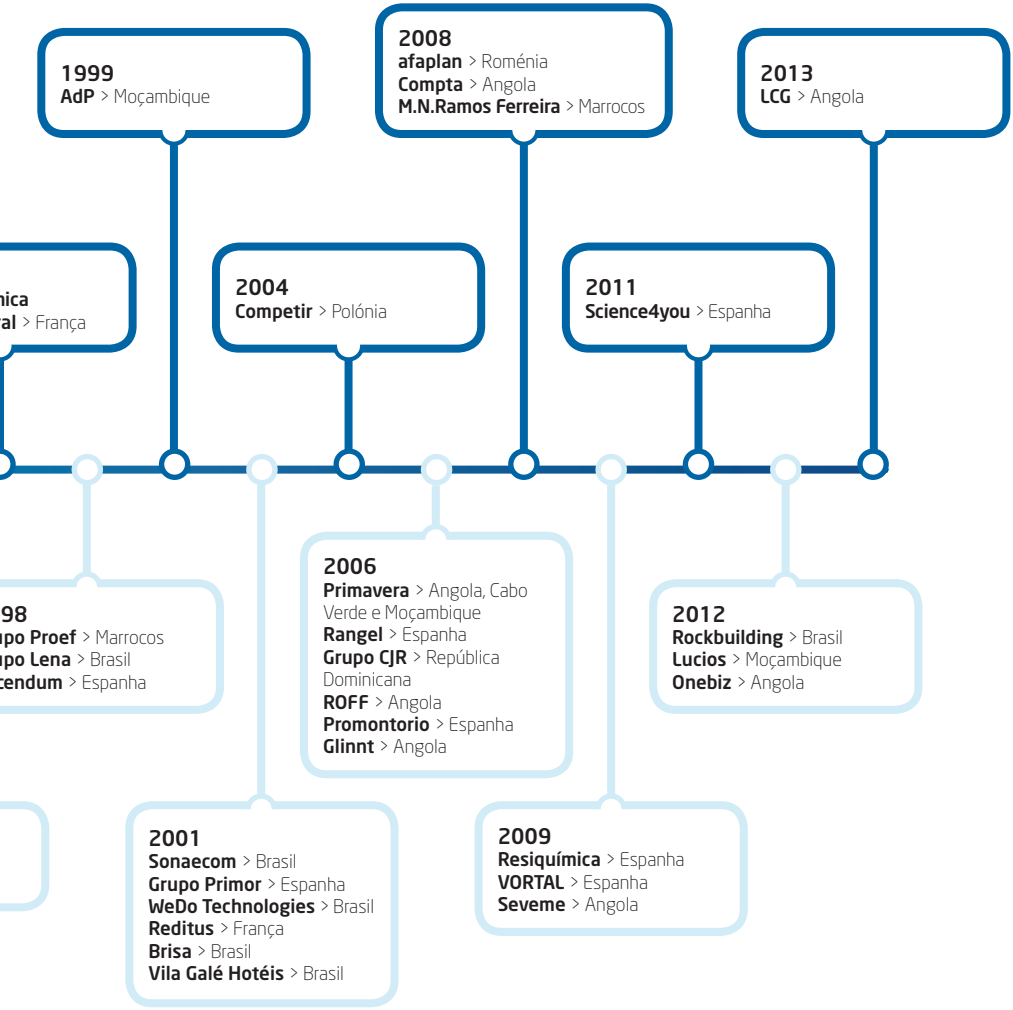
helen.lima@fdc.org.br

Anexo 1

Linha do tempo - criação da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: Inquérito RIEP 2014


1999
AdP > Moçambique
2008
afaplan > Roménia
Compta > Angola
M.N.Ramos Ferreira > Marrocos
2013
LCG > Angola
ica
al > França
2004
Competir > Polónia
2011
Science4you > Espanha
98
po Proef > Marrocos
po Lena > Brasil
cendum > Espanha
2006
Primavera > Angola, Cabo Verde e Moçambique
Rangel > Espanha
Grupo CJR > República Dominicana
ROFF > Angola
Promontorio > Espanha
Glinnt > Angola
2012
Rockbuilding > Brasil
Lucios > Moçambique
Onebiz > Angola
2001
Sonaecom > Brasil
Grupo Primor > Espanha
WeDo Technologies > Brasil
Reditus > França
Brisa > Brasil
Vila Galé Hotéis > Brasil
2009
Resiquímica > Espanha
VORTAL > Espanha
Seveme > Angola

Anexo 2

Lista das empresas participantes no RIEP 2014

AdP - Águas de Portugal
afaplan - Planeamento e Gestão de Projetos
Ascendum
Brisa
Caixa Económica Montepio Geral
Casais
CIN - Corporação Industrial do Norte
Competir - Formação e Serviços
Compta
Glintt - Global Intelligent Technologies
Grupo CJR
Grupo Lena
Grupo Nors
Grupo Primor
Grupo Proef
Hovione
Inapa
Indasa
LCG
Lucios
M. N. Ramos Ferreira, Engenharia
Mota-Engil
Onebiz
Pavigrés Cerâmicas
Petrotec
Pinto & Cruz
Primavera - Business Software Solutions
Promontorio
Quintas e Quintas
Rangel
Reditus
Renova - Fábrica de Papel do Almonda
Resiquímica - Resinas Químicas
Rockbuilding
ROFF
Science4You
Seveme, Indústrias Metalúrgicas
Sociedade de Construções Soares da Costa
Sonaecom - Sistemas de Informação
TAP
Unicer Bebidas
Vila Galé Hotéis
Vortal
WeDo Technologies

INDEG-IUL
ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Telefone: (+351) 217 826 100
Fax: (+351) 217 958 605
E-mail: indeg@iscte.pt

Av. Professor Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa, Portugal
www.indeg.iscte.pt

INDEG IUL
ISCTE Executive Education