

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**A Internacionalização e a Cadeia de
Abastecimento**

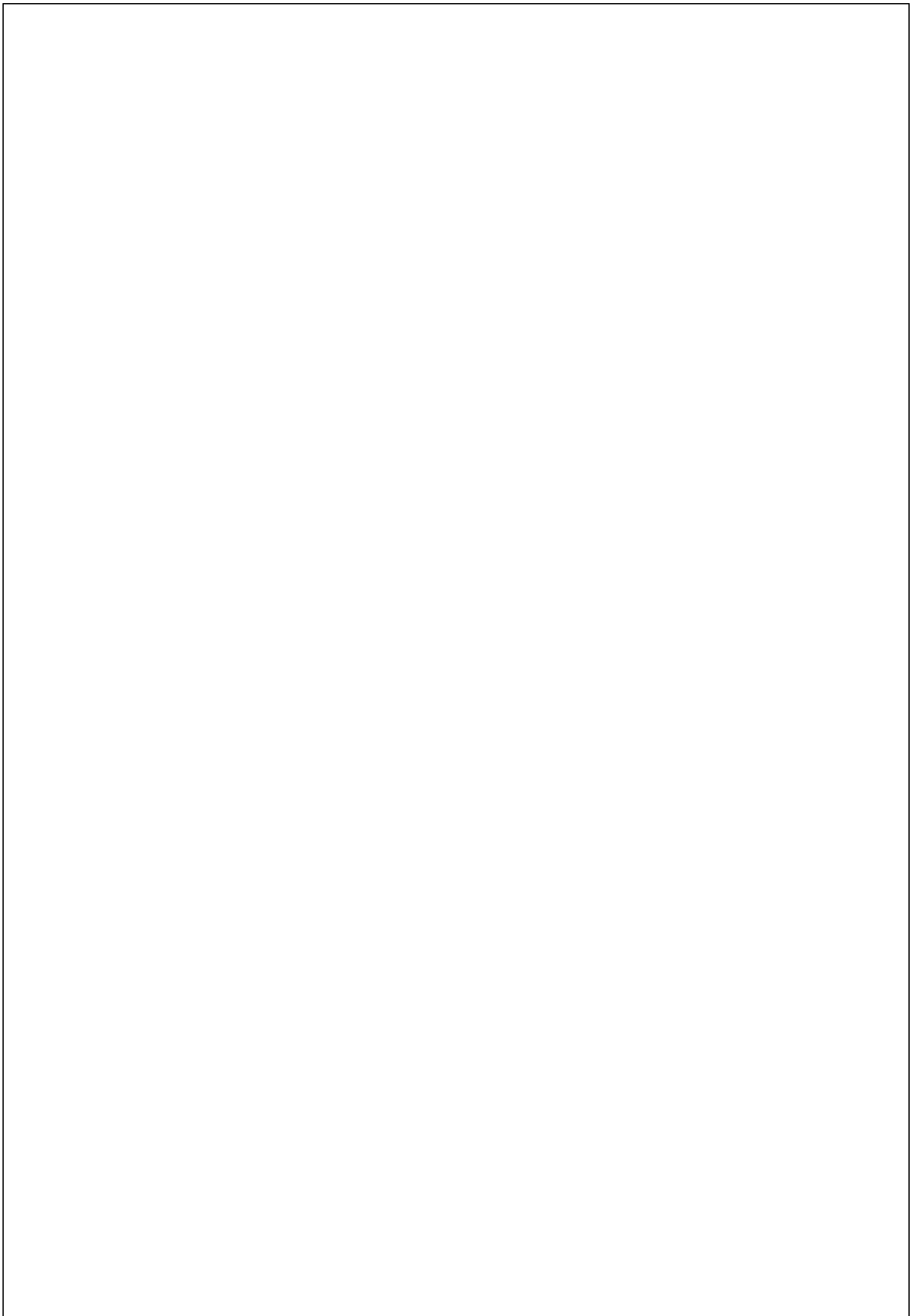
Paulo José Ribeiro Dias

Projeto de Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de

Mestre em Ciências Empresariais – Vertente Gestão Logística

Orientador: Prof. Dr. Pedro Dominginhos

Setúbal, 2013



Dedicatória

Dedico esta tese a todas as pessoas que me apoiaram ao longo do mestrado e que sempre acreditaram em mim. Um especial obrigado ao meu orientador, pela forma como me encaminhou durante todo o processo desta dissertação e às pessoas que colaboraram na elaboração dos estudos de caso presentes neste documento.

Índice Geral

1- Introdução.....	1
1.1- Justificativa da temática abordada.....	1
1.2 - Definição do problema de pesquisa	3
1.3 - Objectivos.....	3
1.3.1 – Objectivos Específicos.....	3
1.4 – Plano de apresentação do trabalho.....	4
Parte I – Revisão da Literatura	
2- Internacionalização.....	5
2.1 – Conceito de Internacionalização.....	5
3– Cadeia de Abastecimento.....	7
3.1- Definição do conceito de Cadeia de Abastecimento.....	7
3.2- Gestão da Cadeia de Abastecimento- Supply Chain Manegement (SCM)	8
3.3- Definição de Just-in-Time.....	9
3.4- Os stocks no sector da construção.....	10
3.5- EDI (Electronic Data Interchange)	11
3.6- Alianças estratégicas.....	11
3.6.1- A importância das parcerias na internacionalização e na cadeia de abastecimento.....	13
3.7- Proposições a serem testadas.....	19
4- Angola.....	20
4.1- Caracterização do meio de Angola.....	20
4.2- Mercado do sector da construção em Angola.....	20
4.2.1- Enquadramento Histórico.....	20
4.2.2- Investimento direto estrangeiro (IDE) na área da construção.....	23
4.2.3- Importação	24
4.3- Indústrias Angolanas.....	25

Parte II- Estudo a desenvolver

5- Metodologia.....	27
5.1.1- Método de Pesquisa – Estudo de caso.....	27
5.1.2- Recolha de dados.....	29
5.2- Método de trabalho.....	30
6- Estudo de caso.....	32
6.1- Apresentação do primeiro estudo de caso e as suas áreas de intervenção.....	32
6.1.1- Apresentação dos dados recolhidos pelas entrevistas.....	33
6.1.2- Parcerias e Cadeia de Abastecimento.....	36
6.2- Apresentação do segundo estudo de caso e as suas áreas de intervenção.....	44
6.2.1- Apresentação dos dados recolhidos pelas entrevistas	45
6.2.2- Parcerias e Cadeia de Abastecimento.....	48
6.3- Resposta à pergunta de partida.....	51
7- Conclusão.....	56
7.1- Conclusão do trabalho e resposta à pergunta de partida.....	56
7.2- Limitações e sugestões para futuros desenvolvimentos.....	60
Referências bibliográficas.....	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Importância de Angola nos fluxos de investimento para Portugal.....	23
Tabela 2- Investimento direto estrangeiro português em Angola.....	24
Tabela 3- Relacionamento Económico entre Portugal/Angola.....	26

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa de crescimento da atividade industrial	22
Gráfico 2 – Criação de emprego direto pela industria transformadora	22
Gráfico 3 – Envolvência da parceria entre as empresas TECNIWALL e DCI/ICD..	38
Gráfico 4 – Envolvência da parceria entre as empresas EXPORLUX e DCI/ICD....	38
Gráfico 5 – Envolvência da parceria entre as empresas LUSOMAPLE IRIS e DCI/ICD	38
Gráfico 6 – Envolvência da parceria entre as empresas CLIMAR e DCI/ICD.....	38
Gráfico 7– Envolvência da parceria entre as empresas AERTECNICA e DCI/ICD.	39
Gráfico 8 – Envolvência da parceria entre as empresas VULCANO e DCI/ICD.....	39
Gráfico 9 – Envolvência da parceria entre as empresas ROCA e DCI/ICD.....	40
Gráfico 10 Envolvência da parceria entre as empresas KREON e DCI/ICD.....	40
Gráfico 11 – Envolvência da parceria entre as empresas RELOPA e DCI/ICD.....	40
Gráfico 12 – Envolvência da parceria entre as empresas JUNG e DCI/ICD.....	40
Gráfico 13 – Envolvência da parceria entre as empresas MOEL e DCI/ICD.....	41
Gráfico 14 – Envolvência da parceria entre as empresas GE SECURITY e DCI/ICD.....	41
Gráfico 15 – Envolvência da parceria entre as empresas FAGOR e DCI/ICD.....	42
Gráfico 16 – Envolvência da parceria entre as empresas HAGER e DCI/ICD.....	42
Gráfico 17 – Envolvência da parceria entre as empresas EGI e DCI/ICD.....	42
Gráfico 18 – Envolvência da parceria entre as empresas ESEDRA e DCI/ICD.....	42

Gráfico 19 – Envolvência da parceria entre as empresas DISANO e DCI/ICD.....	43
Gráfico 20 – Envolvência da parceria entre as empresas FOSNOVA e DCI/ICD.....	43
Gráfico 21 – Envolvência da parceria entre as empresas BPT e DCI/ICD.....	44
Gráfico 22 Envolvência da parceria entre as empresas CATA e DCI/ICD.....	44
Gráfico 23 – Envolvência da parceria entre as empresas DOKA e FCM em Portugal e Angola.....	50
Gráfico 24 – Envolvência da parceria entre as empresas PERI e FCM em Portugal e Angola.....	50
Gráfico 25 – Envolvência da parceria entre as empresas ULMA e FCM em Portugal e Angola.....	50

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da cadeia de abastecimento	7
Figura 2 –Cadeia de abastecimento típica	7
Figura 3 –Objectivos do Just-in-Time	9
Figura 4 –Tipos de relacionamentos estratégicos na cadeia de abastecimento	14
Figura 5 –Método de trabalho da dissertação.....	31
Figura 6- Parcerias da DCI- Construção e Inovação, S.A	37

Resumo

Nos tempos conturbados em que vivemos, em que Portugal se encontra numa crise económica muito forte, o mercado da construção civil em Portugal estagnou quase por completo. Segundo Pinto (2012) muitas das empresas tinham os seus lucros ancorados em obras públicas. No entanto, o Estado deixou de ter dinheiro para as mesmas e muitas daquelas empresas foram obrigadas a reduzir drasticamente a sua atividade. Para se garantirem no ativo, as empresas tiveram de reestruturar a sua estratégia de negócio e muitas delas acabaram por se internacionalizar para mercados emergentes como Angola.

Segundo Costa (2009), como resultado de uma forte internacionalização das empresas de construção civil para Angola, uma ligação linguística e cultural e a oferta da indústria transformadora presente no país africano que não consegue dar resposta à procura, Portugal encontra-se como um dos principais fornecedores para as empresas que operam em Angola. Nesse sentido, pensámos ser pertinente a dissertação aqui apresentada, com o objectivo de compreender e averiguar quais as implicações da internacionalização na cadeia de abastecimento, relativamente aos parceiros comerciais e estratégias logísticas utilizadas, no sentido de analisar processos e as suas problemáticas, para uma melhor compreensão da temática em estudo.

Julgamos que este estudo será pertinente para empresários do sector que tencionam a internacionalização para Angola, através da consciencialização de práticas e processos, oportunidades e dificuldades mencionados.

A forma que se encontrou para estudar este tema foi através de uma abordagem progressiva da temática. Primeiro, compreendeu-se o conceito da internacionalização, de seguida o da cadeia de abastecimento e por fim referências ao mercado de Angola, fazendo-se sempre que possível nestes capítulos mencionados a relação ao sector da construção civil. Após a exploração bibliográfica sobre os assuntos pertinentes para este estudo, foram mencionadas preposições a serem desenvolvidas em dois estudos de caso. Terminámos este trabalho com a resposta à pergunta de partida colocada no início deste estudo e por fim as considerações finais presentes na conclusão.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Cadeia de abastecimento, sector da Construção civil, Angola.

Abstract

In the troubled times in which we live in, that Portugal lives in a severe and strong economic crisis, the civil construction market stagnated almost completely. Pinto (2012) refer that many companies had their profits according to public works. In the meantime, the state no longer had money to finance the public works, and many companies were forced to drastically reduce their activity, to ensure that they would remain active, on the market, many companies had to restrict their business strategy and many of them end up to internationalizing to emerging markets, such as Angola.

As a result of a strong internationalization of the civil construction companies to Angola, with its linguistic and cultural references, plus the manufacturing sector in the African country, that can not give way to demands, Portugal finds himself one of the main suppliers to the companies operating in Angola.

According to this point of view, we thought to be important the dissertation here submitted, in order to understand and ascertain, the objective and finding out what the implications of the internationalization in the supply chain in relation to the trading partners, and their logistic strategies used in order to analyze processes and their problems for a better comprehension of this thematic study.

We believe that this study is very important for entrepreneurs in the sector, who intend towards go to Angola trough the internalization, to be awareness of the practices and processes, opportunities and difficulties mentioned here.

The best way we found to study these issues was throughout a gradual approach of this thematic.

First we understood the concept of internationalization, then the supply chain and finally references on the market for Angola, making whenever possible in the chapters a mention to the civil construction sector. After a bibliographic exploration on matters relevant to this study, propositions have been mentioned to be developing in two case studies. We end up with an answer to the question posed in the beginning of this study and finally we include the final remarks e considerations in conclusion.

KEYWORDS: Internalization, Supply Chain, Construction sector, Angola.

1

INTRODUÇÃO

1.1- Justificativa da Temática abordada

Nos dias conturbados em que vivemos, as empresas têm-se tentado adaptar à atual realidade, através de decisões eficientes que conduzem à sobrevivência das organizações.

Segundo Coelho (2011), uma nova dinâmica e competição empresarial surgiram com a consolidação da economia global, em que as empresas sentiram a necessidade de formular as suas estratégias para o seu crescimento, expansão e sobrevivência.

Com as exigências da atual economia, a procura por mercados externos emerge como estratégia dominante, procurando as empresas recursos mais baratos, mercados capazes de absorver a sua produção, bem como o acesso a recursos estratégicos, na expectativa de aumentar a sua competitividade e sustentabilidade.

A internacionalização das empresas é um tema revelante para o estudo desta dissertação, uma vez que, segundo Rodrigues et al. (2006, p.2) “o estágio de internacionalização das empresas de um país é um dos indicadores do seu grau de desenvolvimento”. Existe atualmente uma necessidade de as empresas nacionais se tornarem competitivas internacionalmente a fim de se manterem nos mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional.

Segundo Alves (2007), atualmente o sector da construção tem um peso significativo na internacionalização das empresas portuguesas, pois é um ramo que mobiliza todo um leque de especialidades muito variadas e, por outro lado, por se tratar de uma área com muita tradição em Portugal. Atualmente, este sector encontra-se em forte contração, que leva à procura dos mercados externos por parte das empresas portuguesas do sector da construção para mercados menos desenvolvidos, como Angola. Este é um destino muito apelativo existindo uma ligação cultural muito forte, bem com o crescimento e expansão neste sector.

De acordo com o AICEP, em 2009 existiam 200 empresas portuguesas com

atividade em Angola, com maior enfoque nos sectores da construção, sendo exemplo disso as importantes construtoras portuguesas: Mota-Engil, Soares da Costa, Teixeira Duarte, Opway, Edifer e Somague.

Segundo estudos económicos e financeiros do banco BPI (2009) Angola depende fortemente das importações para a satisfação das suas necessidades, não só ao nível de bens do consumo básico, para os quais Angola não é autossuficiente, mas principalmente a nível de bens de capital. Assim se justifica que as importações de máquinas, aparelhos, motores e ferramentas, eléctricos e não eléctricos correspondam a cerca de 30% das importações provenientes de Portugal. Angola tem também produtos pertencentes a cadeias de abastecimento provenientes da Alemanha, França e E.U.A..

Contudo, apesar de haver boas perspectivas económicas para o sector da construção civil em Angola, segundo Costa (2009) a internacionalização das empresas portuguesas que resolvem investir neste país depara-se com diversos entraves, que naturalmente afectam a cadeia de abastecimento.

Desta forma, surgem desafios, devido à situação económica atual em que Portugal vive e pela internacionalização dos mercados, através do crescimento da integração horizontal e vertical e crescimento do relacionamento entre empresas, que tem vindo a alterar a sua relação com a cadeia de abastecimento – nomeadamente a maneira pela qual a produção é organizada e a forma pela qual as empresas se relacionam com o mercado. Assim, os desafios encontrados reforçaram a importância do paradigma do relacionamento. Para Villa e Panizzolo (1996) este paradigma é marcado pela mudança do relacionamento tradicional com os fornecedores para um relacionamento com mais inovação, chegando a haver relacionamentos integrados até níveis estratégicos, classificados como parcerias. A passagem da relação tradicional para uma relação logística e mais recentemente para uma relação de parceria fez com que o grau de integração e cooperação entre compradores e fornecedor crescesse continuamente. Contribuíram para estas mudanças a ascensão de inovações técnicas e de gestão (exemplo: *Just-in-Time*).

Para Ring e Van de Ven (1992) e Villa e Panizzolo (1996), o relacionamento entre comprador e fornecedor está sob uma profunda evolução, cuja principal característica é a mudança da lógica do produto para a lógica da integração/ cooperação. A troca entre fornecedor-comprador não está mais simplesmente relacionada à troca física de objetos,

mas também está relacionada a uma série de outros serviços, como por exemplo: informação, logística, entre outros.

Apesar dos temas internacionalização e cadeia de abastecimento não serem novas áreas de estudo, a relação destas duas áreas com o sector da construção civil pareceu-nos pertinente, pois além de pouco desenvolvida, é do nosso entender essencial pela atualidade do tema.

1.2- Definição do problema de pesquisa

Este estudo pretende contribuir para uma maior compreensão do comércio internacional, das relações comerciais que existem entre Portugal e Angola e de todas as condicionantes e necessidades que as empresas de construção civil internacionalizadas sentem. Neste sentido, este estudo tem como pergunta de partida: “ Qual o impacto da internacionalização na cadeia de abastecimento, por parte de empresas portuguesas, na área da construção, no mercado angolano?”.

1.3- Objectivos

Como objectivo geral deste trabalho, pretende-se realizar um estudo que compreenda e averigúe quais as implicações da internacionalização na cadeia de abastecimento.

1.3.1- Objectivos específicos

Os objectivos específicos deste estudo estarão relacionados com:

- Compreender de que forma os relacionamentos das empresas são afectados com a internacionalização das empresas, para o mercado angolano, no sector da construção civil;
- Identificar e perceber quais as implicações para a cadeia de abastecimento, por se tratar de um mercado estrangeiro, no sector da construção civil.

1.4 – Plano de apresentação do trabalho

O presente projeto de dissertação encontra-se estruturado de forma a permitir atingir os objectivos delineados. Assim, este trabalho encontra-se estruturado em duas partes: uma primeira parte dedicada à revisão de literatura e uma segunda parte que abordará a descrição do processo de concepção e implementação do estudo, bem como o processo de operacionalização segundo o qual o estudo irá ser desenvolvido.

Globalmente, a dissertação apresenta-se organizada em 7 capítulos.

No primeiro capítulo efetua-se o enquadramento da dissertação na temática em estudo, interesse do tema e respectivos objectivos definidos que motivaram a sua execução.

No segundo capítulo, com base na pesquisa bibliográfica efectuada, aborda-se o tema da internacionalização das empresas.

No terceiro capítulo, é explorada a temática da cadeia de abastecimento, explorando com especial foco a gestão da cadeia de abastecimento e as alianças estratégicas. Para finalizar faz-se a relação da importância das parcerias na internacionalização e na cadeia de abastecimento. No final do capítulo são enunciadas as proposições a serem testadas.

No quarto capítulo pretendeu-se explorar o meio angolano, sendo este o país em que incide o nosso estudo, bem como o mercado do sector da construção civil em Angola.

O quinto capítulo, é referente à metodologia da dissertação, sendo que é apresentado aqui o método de pesquisa, recolha de dados e método do presente trabalho.

O sexto capítulo faz-se a apresentação de dois estudos de caso e a apresentação dos dados recolhidos em campo. No final deste capítulo é apresentada a resposta à pergunta de partida.

No sétimo capítulo apresentam-se as conclusões gerais da dissertação, bem como propostas de desenvolvimento de estudos futuros neste domínio.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos que foram referenciados ao longo da dissertação.

Parte I – Revisão da Literatura

2

INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1- Conceito de Internacionalização

Com a globalização dos mercados e com a crise financeira que vivemos atualmente, as empresas vivem num ambiente cada vez mais inconstante e competitivo. Assim, estas procuram soluções na elaboração dos seus planos estratégicos para sobreviver.

Entende-se por internacionalização, segundo Barreto e Rocha (2003, citado por Valente, 2008), processos que envolvem uma empresa com o exterior.

Segundo Welch e Luostarinen (1988, p.36), a internacionalização é um “processo pelo qual uma empresa se envolve em operações internacionais”.

A internacionalização de uma empresa, para Abrantes (1999) significa a atuação em diferentes países, movimentando fatores de produção, desenvolvendo projetos com parceiros internacionais ou simplesmente pela comercialização de produtos.

Foi a partir da década de 60 que as empresas portuguesas começaram a ter projeção no exterior, sobretudo no recurso à exportação, com os sectores do calçado, vestuário, têxteis, cortiça, entre outros. No entanto, foi na década de 90 que se assistiu a um movimento mais consistente e com contornos mais estratégicos no que concerne à internacionalização.

Lorga (2003), refere que para as empresas atuarem, a internacionalização tem vindo a ser uma condição, para a sua sobrevivência e como reforço da sua posição competitiva.

Entre as diversas definições de internacionalização, Dias (2007) cita Meyer (1996, p:7), “ que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem” . Ainda o mesmo autor cita Freire (1997, p:7), “ que considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional”.

Para Labrincha da Gama (2011) num contexto de crise económica europeia, e níveis de crescimento nacionais muito baixos ou nulos em que presentemente estamos a atravessar, é essencial para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se da sobrevivência das próprias empresas. Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é muito reconhecido.

Pelo contexto de crise económica europeia e a nível nacional já referidos, o governo português tem lançado diversos apelos à internacionalização das empresas nacionais, nomeadamente no Programa Internacionalizar para Crescer, apresentado em 2010, pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global).

A empresa de consultadoria Amrconsult refere que a AICEP Portugal Global, comunicou: “a internacionalização é o caminho apontado pelo Governo às empresas portuguesas para contornar a crise generalizada que afecta o país, onde o poder de compra diminui a cada dia, fazendo com que as empresas que concentram a sua rede de comercialização única e exclusivamente em Portugal se vejam a braços com um excesso de produção que o mercado não consegue absorver”.

Relativamente à área em estudo neste trabalho, a construção civil, Pinto (2012) refere que em Portugal, as empresas de construção civil são das que mais têm sofrido com a crise que o país atravessa, pois muitas destas empresas tinham os seus lucros ancorados em obras públicas e foram obrigadas a reduzir a sua atividade porque o Estado deixou de ter dinheiro para fazer obras públicas. Para sobreviverem, as empresas de construção civil redireccionaram a sua estratégia, sendo que o Estado deixou de ser o seu principal cliente e estas apostaram em mercados até agora inexplorados. Deixar Portugal e apostar nos países em desenvolvimento pode significar uma saída auspiciosa para as empresas do ramo da construção civil. Neste sector, os países africanos são um mercado favorável ao crescimento das empresas portuguesas.

CADEIA DE ABASTECIMENTO

3.1 – Definição do conceito da Cadeia de Abastecimento

Segundo Souza et al. (2006), cadeia de abastecimento é um conjunto de empresas geograficamente dispersas, interagindo entre si, constituídas por fornecedores, produtores, distribuidores, retalhistas e clientes através das quais fluem produtos, matérias-primas e informações.

Cox et al. (2001) descrevem cadeia de abastecimento como uma rede de relacionamentos empresariais que transformam a matéria-prima num produto através de vários estágios de transformação, onde são agregados valor com o objectivo de satisfazer o cliente final.

Desta forma, a cadeia de abastecimento é uma corrente formada por elos, através dos quais a matéria-prima transforma-se em produto que será entregue ao cliente final com o propósito de satisfazer as suas necessidades.

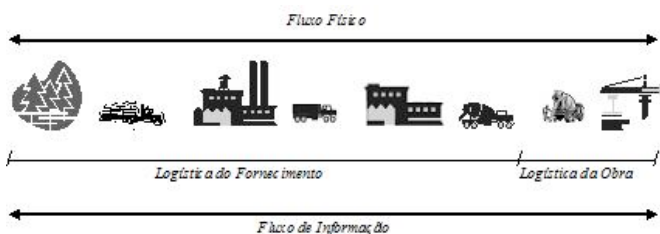


Figura 1 – Esquema da cadeia de Abastecimento

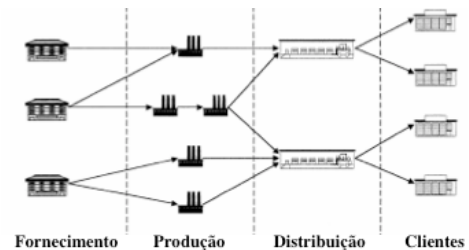


Figura 2 – Cadeia de Abastecimento Típica

Fonte: Beamon (1999, p.276)

Como podemos verificar na figura 2, cada elo da cadeia pode conter várias instalações, como por exemplo, o elo fornecimento que conta com três fábricas. Vale a pena realçar que todo o esforço da cadeia de abastecimento deve estar voltado para a satisfação dos clientes.

Moura (2006) refere que a cadeia de abastecimento começa a ter uma perspectiva de rede, mais dinâmica, com múltiplas interligações. A filosofia subjacente ao conceito de rede é a interdependência entre todos os participantes, assente em parcerias e outras soluções de cooperação com requisito básico para a criação de valor para os clientes, com

rendibilidade para as organizações. O autor cita J. Aitken, que define a cadeia de abastecimento como uma rede de organizações, interligadas e interdependentes, trabalhando mútua e cooperativamente, para controlar, gerir e melhorar o fluxo de materiais e informação, dos fornecedores aos clientes finais.

Segundo Gomes e Rodriguez (2008) a globalização é um dos maiores motivadores nas configurações e reconfigurações das estruturas de cadeias de abastecimento no mundo, com o intuito de se tornarem mais competitivas e se firmarem no mercado mundial.

3.2 – Gestão da Cadeia de Abastecimento – Supply Chain Management (SCM)

Ballou et al., (2000); Christopher, (2001); Bowersox e Closs, (2001) enunciam Supply Chain Management - SCM, como uma ferramenta que gere os fluxos de informações e de produtos que vão do fornecedor ao cliente, de forma a que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios ganho pela eficiência.

Segundo Pires (1998) a gestão da cadeia de abastecimento abrange a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada. A SCM pressupõe que as empresas devem definir as suas estratégias competitivas e funcionais por meio dos seus posicionamentos (tanto como fornecedores, quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.

Vollmann & Coron (1996) citado por Morini e Pires (1998), definem como principal objectivo da SCM, maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre todas as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente pela redução dos custos, bem como através da adição de mais valor aos produtos finais.

A redução dos custos tem sido possível através da diminuição dos custos de transporte e stocks, e pela diminuição da diversidade da procura de produtos e serviços. Mais valor tem sido adicionado aos produtos, através da criação de bens e serviços customizados, do desenvolvimento conjunto de competências distintas; através da cadeia produtiva e dos esforços para que aumentem a lucratividade tanto fornecedores como clientes.

Scavarda, L; Hamacher, S. (2001) enunciam o estudo de Wood e Zuffo (1998) que

afirmam que a SCM é uma forma de gestão desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, de forma a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor agregado pelo cliente final, minimizando barreiras entre departamentos e áreas. Esta gestão tem como princípio a cooperação entre os membros da cadeia de abastecimento produzindo relacionamentos mais estáveis e duradouros, a redução dos riscos individuais e o melhoramento da eficiência do processo logístico, eliminando perdas e esforços desnecessários. Cada membro pertencente à cadeia deve agregar valor ao produto, e os processos que não fizerem isto devem ser alterados ou eliminados.

3.3 –Just in Time

Entendemos por Just in time- JIT, uma filosofia onde os produtos chegam exatamente quando são necessários.

O sistema Just in Time, foi desenvolvido no início da década de 50 na Toyota Motors Company, no Japão, como um método para aumentar a produtividade.

Slack (2002) refere que o JIT significa produzir bens e serviços no momento em que são necessários, não antes para se tornarem em stocks, e não depois para que os seus clientes não tenham que esperar.

Nesta filosofia são adoptados procedimentos eficazes capazes de produzir ao menor custo possível, elevando o nível de competitividade da empresa.

Wanke (2003), refere que a filosofia Just in Time originalmente é concebida como produção Lean, o que significa puxar a produção somente no tempo estritamente necessário.

O autor Carvalho (2007) refere Aires et al. (2005), enunciando que se pode resumir o Just in time numa imagem semelhante aos 5 zeros olímpicos:



Figura 3 – Objectivos do Just-in-Time.

In: <http://eco-gest.blogspot.pt/2007/10/just-in-time.html>; Disponível em 12, Janeiro, 2012.

“**Zero stocks** – através de um controlo rigoroso do fornecimento de materiais (MRP – Materials Requirements Planning) e flexibilidade nas mudanças de produção, com uma reduzida utilização de stocks de produtos em vias de fabrico e de produtos acabados.

Zero defeitos – praticando-se uma gestão para a qualidade total (TQM – Total Quality Management) que implica: forte investimento na formação das pessoas em todos os sectores da empresa; elevada qualidade do produto e o uso de tecnologia sofisticada para eliminar, o mais possível, erros humanos.

Zero avarias – Implica formação permanente dos operários, assim como um plano e estratégias de manutenção do equipamento (TPM – Total Productive Maintenance).

Zero atrasos – Mobilidade na alteração de programas de fabrico, com diminuição do índice de rejeições e do índice de avarias (TQM + TPM + Kanban), o que, em conjunto, faz diminuir os prazos de entrega.

Zero papéis – eliminação de circuitos burocráticos pelo recurso a tecnologias de informação e comunicação.”

3.4 – Os stocks no sector da construção

Segundo Costa (2009), verifica-se no sector da construção a necessidade de existir stocks de forma a evitar a descontinuidade da produção que poderá ser provocada por diversos factores, tais como: falta de pontualidade na entrega de materiais e componentes; incapacidade dos fornecedores fazerem entregas de lotes muito pequenos; incapacidade de prever, com exatidão, os prazos de execução das atividades; problemas de dimensionamento das equipas de produção; falta de conhecimento dos índices de desperdícios de materiais e componentes e por fim falta de planeamento da produção, o que leva à antecipação de serviços que poderiam ser executados num momento posterior e vice-versa.

Bertelsen (1997) e Nielsen (1997) referem que o JIT na construção pode dar uma grande contribuição para a melhoria da eficiência logística no sector. O sistema JIT terá, então, vantagens em ser aplicado, mas com algumas adaptações, como por exemplo, de manter stocks, mas de volume mais baixo, assegurando-se uma produção contínua.

Gazolla (2002) refere que aplicado o JIT à cadeia de abastecimento, permite ganhos

em diferentes frentes, nomeadamente: aumento da coordenação, redução ou até eliminação de stocks intermediários; trabalho mais sintonizado com as necessidades dos consumidores; e transformação da cadeia em um sistema “puxado” ao invés de “empurrado”. O autor acrescenta que para aproveitar as vantagens da competição baseada no tempo, é preciso desenvolver sistemas que sejam rápidos. Assim, a resposta rápida é um conceito importante para os sistemas de informação da SCM, para haver uma logística em Just-in-Time que se combinam para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado.

3.5 - EDI (Electronic Data Interchange)

Avancini (2006) refere que integração de sistemas de informações/computacionais e a utilização crescente de sistemas como o EDI (Electronic Data Interchange), entre fornecedores, clientes e operadores logísticos têm permitido a prática de trabalhar com entregas Just-in-time e diminuir os níveis gerais de stocks.

Podemos entender por EDI, ou Intercâmbio Electrónico de Dados, como um sistema que ajuda no processo de comunicação entre empresas na transmissão de dados. Todas as informações seguem por via electrónica (ex. email) evitando assim a demora no envio e no input da informação.

O Intercâmbio EDI padroniza a forma como os computadores enviam e recebem dados. O EDI acelera o ritmo com que os clientes e transportadores trocam informações operacionais como programações de embarque, roteiros de entrega e rastreio da carga, além de permitir a emissão de facturas ou outros documentos livres de erros.

Segundo Nogueira (2009) O EDI, surgiu principalmente para agilizar e garantir a precisão e segurança da informação.

3.6 – Alianças estratégicas

Gulati (1998) classifica aliança como um arranjo voluntário que consiste na troca, na partilha ou no codesenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços entre empresas concorrentes diretas. Macedo Soares (2002) refere aliança como estratégica

quando estabelecida com vistas à manutenção ou criação de vantagem competitiva.

Para Wilk e Fensterseifer (2003), as alianças estratégicas são uma combinação de recursos, permitindo ganhos de tempo e redução de investimentos para a formação do portfólio de recursos necessários para adquirir e sustentar vantagens competitivas.

Segundo Doz & Hamel (2000) as alianças podem ser consideradas bilaterais, quando formadas entre duas empresas ou multilaterais, constituídas por três ou mais empresas.

Gomes (2006) cita Barney (2001) que defende que as empresas têm vantagens para cooperar em alianças estratégicas quando os valores dos seus recursos e ativos combinados é maior do que seus recursos e técnicas, de forma a obter vantagens de diversa ordem, tais como: ganhos de inovação, produtividade e eficiência; visando à conquista de novos nichos de trabalho. A cooperação entre empresas, pode melhorar o desempenho em mercados internacionais, representando a forma mais prudente de internacionalização porque os riscos são menores, além de que é uma maneira segura de aprender uns com os outros.

Gomes (2006) cita Barney (1996), que refere diversas motivações que levam as empresas a realizarem alianças estratégicas:

1. Economia de escala – Permite que haja uma partilha de forma coordenada a produção das empresas, sendo possível aumentar a quantidade produzida, com redução do custo unitário de cada produto e aumento da margem;
2. Aprendizagem com os concorrentes - Através da aliança, as empresas podem trocar aprendizagens e competências dos seus competidores, que terão todo o interesse em cooperar, pois a empresa aliada será mais competitiva no mercado referente à aliança;
3. Gestão de riscos e divisão de custos - Consiste na divisão dos custos entre as empresas aliadas;
4. Redução dos custos de entrada em novos mercados - Esta redução torna-se possível com a troca de alguns recursos entre as empresas aliadas, como conhecimento do mercado local, acesso a redes de distribuição e conhecimento político;
5. Redução do custo de entrada em novos sectores ou em novos segmentos do sector - Esta redução é obtida por meio da partilha de competências entre as empresas aliadas;
6. Gestão das incertezas - Com as alianças é possível reduzir a hipótese de

estas fracassarem na entrada em um mercado desconhecido ou de um determinado investimento.

Wilk e Fensterseifer (2003), referem que a escolha de parceiros não ocorre de forma aleatória, mas sim através de padrões bem definidos e empresas em mercados emergentes são mais propensas a escolher parceiros com base em: partilha de ativos financeiros, capacitações técnicas, ativos intangíveis e experiência.

Tavares (2002) refere que podem ser de diversa ordem os fatores a serem considerados na escolha de parceiros para novas alianças estratégicas, tais como: divisão de riscos; procura por recursos físicos, financeiros, humanos; procura de competências e conhecimento complementar; procura de informações ou relações sociais proporcionadas pelos relacionamentos existentes ou pela própria rede de relacionamentos e experiência estabelecida anteriormente.

Relativamente à duração das alianças, segundo Doz & Hamel (2000), estas necessitam de desenvolver-se em períodos de longo prazo para assim, haver uma criação de valor e potencializar resultados.

3.6.1 – A importância das parcerias na internacionalização e na cadeia de abastecimento

Oliveira e Leite (2010), referem estudos de autores que destacam o compromisso entre os diversos elos da cadeia de abastecimento. Enunciam Christopher (2000), que defende que a responsabilidade da cadeia de abastecimento está ligada ao atendimento rápido dos requisitos da procura do mercado. Assim, o grau de relação mantido por uma empresa focal e seus fornecedores refletem o nível de integração e coordenação entre as empresas em função dos objetivos em comum, celebrados na gestão de uma cadeia. A integração passa pelo aperfeiçoamento e comprometimento das parcerias. Para Maheshwari et al. (2006), as parcerias numa cadeia de abastecimento representam uma ligação estratégica entre duas ou mais empresas. São enunciados os estudos de Cooper e Gardner (1993), que destacam cinco razões para explicar a consolidação de parcerias. São elas:

1. Assimetria: reflete a habilidade de uma organização em exercer poder, influência

ou controle sobre outra.

2. Reciprocidade: é baseada na mutualidade benéfica em atingir objetivos comuns. Contrária à assimetria, a reciprocidade estabelece relação positiva entre as partes, pois implica cooperação, colaboração e coordenação entre as partes.

3. Eficiência: aparece quando há necessidade interna de a empresa melhorar a relação custo/benefício de algum processo. Sendo assim, ela transferirá para uma outra organização um processo ineficiente.

4. Estabilidade: reflete a tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, ou seja, as empresas que utilizam essa razão buscam parcerias que lhes garantam um futuro mais confiável.

5. Legitimidade: a legitimidade reflete como os resultados e as atividades de uma empresa são justificados.

Kanter (1994) refere que as empresas que possuem alianças estratégicas de excelência possuem bens corporativos, pois estas geram competitividade, ou vantagem colaborativa.

Barbosa et al. (2009) referem que várias são as vantagens das alianças estratégicas entre empresas: maior flexibilidade, foco nas competências essenciais e redução na necessidade de verticalização, bem como menor custo nas operações.

O autor cita Lopez et al. (2004) propondo uma escala evolutiva do relacionamento entre parceiros na cadeia de abastecimento que vai desde o relacionamento de mercado (ou transacional) até a integração vertical, passando pela cooperação, coordenação e colaboração.

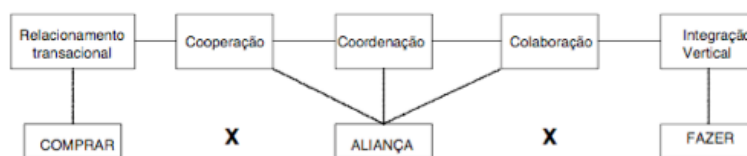


Figura 4: Tipos de relacionamentos estratégicos na cadeia de abastecimento

FONTE: Werneck (2007)

Na figura acima representada, a aliança é composta por três tipos de decisões estratégicas, sendo elas a cooperação, coordenação e a colaboração.

Podemos observar que num estágio transacional, as empresas ao estabelecerem contacto, vão trocando informações entre ambas e aos poucos desenvolvem elos de

confiança. No estágio de coordenação, os parceiros estabelecem uma maior divisão de responsabilidades, havendo uma maior troca de informações.

No estágio seguinte, existe assim a parceria propriamente dita, havendo desta forma uma maior troca de informações entre os parceiros. Por fim, temos o estágio da integração, onde as empresas trocam informações estratégicas e não apenas táticas.

Para Christopher (2005, citado por Henriques 2010) existe uma necessidade para as parcerias almejarem a otimização da logística integrada na cadeia de abastecimento. O autor ainda refere que as alianças estratégicas promovem a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, constroem uma relação de fidelização com o cliente dada a sua orientação para o mesmo, fortalecem parcerias existentes com os fornecedores permitindo o desenvolvimento da logística integrada com maior capacidade de resposta.

Ferreira e Barcellos (2006) referem como vantagens a partilha de recursos, das capacidades e competências, o melhor acesso ao mercado e um maior conhecimento da procura, bem como uma melhor gestão e controle.

Assim, entendemos que a cadeia de abastecimento é beneficiada com as parcerias, em que como principais vantagens: a partilha dos recursos e das capacidades, desenvolvimento conjunto de tecnologias, produtos e serviços, bem como a horizontalização das operações. A cadeia de abastecimento ainda beneficia com a necessidade para haver uma logística integradas das operações facilitando dessa forma a comunicação, gestão e operações.

Gunasekaran et al. (2001) referem que as parcerias devem ser de longo prazo, encorajando as empresas no desenvolvimento de esforços para o planeamento e resolução de problemas em conjunto. Segundo Hall e Adriani (1998), essa é uma das principais razões para as empresas se insiram nas estratégias de parceria, com a crença de possuírem através desta condição, a capacidade de criar novas vantagens competitivas que, seriam muito difíceis desenvolver isoladamente.

Zanquetto et al. (2006) citam os autores Stank & Crum (1999), referindo que a nível operacional, a cadeia de abastecimento beneficia das parcerias através da coordenação do fornecimento, da produção e das atividades logísticas conjuntas. As empresas passam desta forma a operar coordenadamente. Os autores referem que o objetivo de melhorar as suas operações com eficiência e aumentar a competitividade por meio da redução do tempo de

atendimento das necessidades.

Sandy (1999), é mencionada por Zanquetto et al. (2006) referindo no seu estudo que as empresas que funcionam em parceria são funcionalmente independentes, porém financeiramente dependentes. Segundo Maloni & Benton (1997), com as alianças estratégicas, as empresas deixam de estar focadas apenas nos preços, passando assim a trabalhar cooperativamente num determinado projeto, melhorando os serviços e inovando em termos tecnológicos.

Segundo Simon e Pires (2003), a internacionalização tem feito com que as empresas sintam a necessidade de procurar e implementar novas formas de agir para obter vantagens competitivas. Dado que, na atualidade, a competição ocorre efetivamente entre cadeias de abastecimentos, e não entre empresas isoladas. Assim, a Gestão da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain Management – SCM) surge como uma necessidade a ser explorada. Há que desenvolver ferramentas e métodos normativos para que sua prática seja bem sucedida.

Segundo Paiva (2006), as empresas envolvidas numa cadeia de abastecimento não podem atuar isoladamente, quer em processos, indicadores e estratégias. É importante que atuem como uma equipa, pois nos dias de hoje a competição dos mercados não é somente entre empresas, mas também entre cadeias de abastecimento. A cadeia que gerir melhor o resultado com o cliente final (preço, tempo e disponibilidade) é a que beneficiará os seus participantes.

Quanto à relação das parcerias e internacionalização, Doz e Hamel (2000) comentam vários benefícios como a criação de novos mercados, novas oportunidades através da combinação de habilidades e recursos e a construção de novas competências. Afirmam que a necessidade de se posicionar estrategicamente e a procura de uma maior competitividade são os principais objetivos que levam as empresas a formarem alianças estratégicas.

Segundo Dussauge e Garrette (1998), Yoshino e Rangan (1999) e Kirby e Kaiser (2003) citado por Matos (2011) além de haver vantagens de cooperação ao usar a rede de distribuição e o conhecimento específico de um parceiro num determinado país, uma empresa tem necessidade de aplicar menos recursos para conhecer esse mercado, havendo assim uma maior probabilidade de ter sucesso. Dussauge, Garrette (1998) e Yoshino, Rangan, (1995) são mencionados pelos autor, referindo que outra vantagem no

estabelecimento de parcerias e alianças é as empresas terem a possibilidade de focar os seus recursos na melhoria das suas “core competencies” tirarem partido das características complementares dos seus parceiros em áreas que não considera críticas. Além disso, o autor menciona Elmuti, Kathawala, (2001) e Kirby, Kaiser (2003) refere que a principal vantagem da cooperação, é o aumento do seu alcance no mercado, para poderem competir com grandes concorrentes.

Freeman et al. (2006), referem que as alianças estratégicas podem ser a base para processos de internacionalização de empresas, que procuram num parceiro local uma forma de entrada num novo mercado. As empresas ao se internacionalizarem enfrentam várias dificuldades, como a falta de recursos e de conhecimento do ambiente. No entanto Hynes (2010) e Freeman et al. (2006) sugerem o apoio de alianças para a viabilidade do processo de internacionalização de PME’S. Diante desse contexto, entendemos que as parcerias são uma condição essencial para a internacionalização das PME’S, uma vez que proporcionam uma maior economia de recursos e de tempo e um maior conhecimento do mercado estrangeiro, bem como da sua cultura.

Matos (2011) defende que as empresas formam parcerias internacionais com o objectivo de:

- Crescer e entrar em novos mercados, pois numa economia mundial tão rápida e exigente, as empresas não têm tempo nem dinheiro para entrar em vários mercados por si só, pelo que formar uma aliança com empresas nos países de destino é uma forma mais fácil, rápida e com menos riscos de o fazer;
- Obter novas tecnologias, melhor qualidade ou menores custos, pois esta é a melhor opção quando as empresas não possuem a tecnologia necessária para competir eficazmente num determinado mercado. Assim, para não estarem a desenvolver tecnologia por si mesmas, possivelmente com custos elevados, recorrem à formação de parcerias com empresas que já a possuam, oferecendo outros factores que elas precisem. Além disso, a formação de alianças para fazer *outsourcing* de funções consideradas secundárias ou pouco produtivas na empresa, permite ganhos de qualidade e diminuição de custos;
- Reduzir o risco e partilhar custos de investigação e desenvolvimento. Em casos onde o custo de desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia é muito

elevado, o risco e os custos associados são partilhados pelos parceiros, sendo que os benefícios no final também são repartidos;

- Alcançar ou manter vantagem competitiva. Esta é a razão mais influente que leva as pequenas empresas a recorrerem a parcerias, conseguindo assim adquirir as ferramentas de negócio para serem competitivas.
- Aprender, pois através da formação de parcerias, as empresas têm contacto com os produtos e processos dos seus parceiros, adquirindo assim novos conhecimentos e competências, sendo esta umas das principais vantagens de cooperar.

Em Portugal, na área da construção civil, o consórcio, tem sido um modo de entrada muito utilizado na vertente internacional.

Silva e Souza (2009) ao citarem Sillars e Kangari (2004) referem que o consórcio é formado tendo como alvo a execução de um determinado projeto de duração limitada e que, pelas suas especificidades, normalmente risco e investimento elevado, requer o trabalho conjunto de duas ou mais empresas para atingir um objectivo comum. Os autores definem consórcio como acordos de cooperação formais entre empresas que não envolvem a partilha de capital nem a criação de uma nova entidade legal.

Silva e Souza (2009) referem que a indústria da construção caracteriza-se por ser de capital intensivo, sendo a disponibilidade financeira um factor decisivo. Além disso, os autores referem que as empresas de construção civil ao se internacionalizarem, estão sujeitas a complexas e subtis redes de riscos políticos, económicos e culturais.

Os autores, citam vários investigadores que identificaram a partilha do risco como uma motivação importante para constituir alianças interempresariais (Kogut, 1991; Oliver, 1990; Powell, 1987), que, como o consórcio, transferem risco e controlo para outras empresas (Brouthers, 1995).

Silva e Souza (2009) referem que o investimento é um factor que condiciona a atuação das empresas de construção, pois trata-se de um sector de capital intensivo em que, para se conseguir levar a cabo certos projetos, é necessário um grande nível de compromisso de recursos e, por conseguinte, um avultado investimento. Os autores citam Badger et al., 1995; Chan et al. (1997) que consideram ser essa a razão que as empresas de construção juntarem-se em consórcios para contribuir com recursos físicos, de capacidade, de experiência ou de financiamento para assim, terem capacidade para a adjudicação e

realização de projetos de grande envergadura.

Assim, para Silva e Souza (2009), os consórcio permitem que as empresas: diluam o risco inerente aos projetos e mercados internacionais; alcancem o investimento necessário à internacionalização; garantam alguma flexibilidade de decisão num ambiente de grande instabilidade e em constante mutação como são os mercados internacionais; conquistem a dimensão conjunta imprescindível à adjudicação e execução dos grandes projetos; contornem as barreiras à entrada instituídas pelo governo do país de destino e pela associação dos empresários locais que dificultam a atuação externa.

De uma forma generalista, podemos concluir que o consórcio possibilita enquanto modo de entrada a internacionalização, tornando-se numa forma que as empresas têm em se ajustar às condicionantes internas e externas da sua expansão em novos mercados.

Segundo Matos (2011) as alianças internacionais são baseadas numa complementaridade de capacidades e recursos entre parceiros, criando valor acrescentado e permitindo-lhes criar e agarrar oportunidades de negócio que nenhum dos dois conseguia sozinho.

3.7- Proposições a serem testadas

Branski et al. (2010) refere que proposições são respostas provisórias às questões da pesquisa. Estas são formuladas a partir dos elementos, conceitos e análises desenvolvidos na revisão bibliográfica.

Neste sentido, através do referido no presente capítulo, foram elaboradas as preposições para este estudo:

P₁ – A internacionalização das empresas obriga a uma optimização da cadeia de abastecimento entre parceiros, através do planeamento e estratégias de gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management – SCM);

P₂: As parcerias são uma estratégia relevante para as empresas de forma a que se possam ajustar aos novos mercados internacionais.

4.1 – Caracterização Económica e Social

A República de Angola tem uma população estimada em 13.338.541 habitantes (Julho 2011 est.) e a sua divisão político-administrativa compreende 18 províncias e 163 municípios, tendo cada uma delas as suas respectivas autoridades locais.

A República de Angola está classificada como o sexto país africano de maior dimensão, apresentando uma área total de 1.246.700 Km², sendo que a costa tem 1.650 km e uma fronteira terrestre de 4.837 km.

O país situa-se na costa ocidental da África Austral, a sul do Equador, sendo limitado a norte pela República do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico.

4.2 – Mercado do sector da construção em Angola

4.2.1 – Enquadramento histórico

No início do século XX, Angola começou a desenvolver-se economicamente, com base na construção de vias de comunicação, na extração de diamantes e em atividades comerciais e agrícolas. Registou-se um aumento da população colonial portuguesa após a Segunda guerra mundial, devido ao desenvolvimento económico com o crescimento do mercado mundial do café.

Durante o período de Guerra Colonial (1961-1974), o desenvolvimento económico foi notório. Com a liberalização da legislação relativa ao investimento, o PIB cresceu à taxa de 7% ao ano. A população colonial atingiu, no fim deste período, os 340 mil habitantes.

Antes da independência, Angola era quase autossuficiente relativamente a alimentos de primeira necessidade, considerado um dos maiores produtores do mundo de café e na exportação de diamantes. O país, também possuía algumas produções de ferro. A

exportação e comercialização interna destes bens, para além das pescas e produção agrícola, contribuíam para o aumento das receitas cambiais e abasteciam, parcialmente, a indústria transformadora.

A partir de 1969, houve um grande desenvolvimento económico, devido à descoberta do petróleo.

Os padrões educacionais da população angolana eram muito baixos, não havendo acesso a empregos especializados, havendo desta forma uma dependência quase total, de mão de obra externa, bem como da importação de matérias primas, apesar do crescimento interno do sector transformador entre 1964 e 1971 e dos recursos naturais existentes.

Após a independência a economia angolana foi bastante penalizada, por um período de transição extremamente conturbado, com a paralisação das estruturas administrativas e pela falta de pessoas qualificadas para assegurar toda uma estrutura económica e administrativa deixada pelos portugueses. Desde então, não foi possível relançar as estruturas produtivas, com exceção da extração do petróleo, participadas por empresas estrangeiras.

De acordo com a AICEP (2010, pag.12) "...a indústria transformadora foi um dos sectores mais atingidos pela eclosão da guerra e pela saída dos portugueses após a independência de Angola. Nos dois anos seguintes, grande parte da indústria foi total ou parcialmente estatizada, pertencendo, em 1987, 43% das empresas ao Estado. A produção caiu 75% em 1975-1976 e, embora tivesse havido uma recuperação parcial entre 1977 e 1983, um novo declínio surgiu em meados dos anos 80 e prosseguiu no início da década de 90. Contudo, foi nessa altura que muitas pequenas empresas estatais começaram a ser privatizadas. Em 1993, grande parte da indústria transformadora estava a laborar a 20% ou 30% da capacidade disponível.

O Governo privatizou várias empresas estatais que estavam a dar prejuízos e que acabaram, em muitos casos, por ficar nas mãos de entidades que não tinham suficiente capacidade técnica ou financeira para as gerir. A indústria transformadora tem funcionado abaixo do seu potencial, devido ao contexto interno adverso, caracterizado por custos elevados, fraca qualidade dos serviços locais e pela preferência do sector bancário local por operações de curto prazo (nas importações), em vez de avançar para investimentos de longo prazo.

De um modo geral, devido à falta de produção local, tem existido uma grande dependência das importações, nomeadamente de produtos alimentares, bens de capital e bens de consumo.”

“...Atualmente Angola já dispõe de uma indústria transformadora que produz, sobretudo, alguns bens de consumo e materiais de construção. Dedicar-se ainda à fabricação e montagem de produtos metálicos para o sector petrolífero, existindo também uma indústria de refinação de petróleo (embora ainda pequena) e várias serrações. Acrescem a estas, as indústrias relacionadas com as oleaginosas, cereais, carnes, algodão e tabaco, merecendo destaque, também, a produção de açúcar, cerveja, cimento, madeira, pneus, fertilizantes, celulose, vidro e aço.

O Governo pretende diversificar o sector industrial, tendo o Ministério da Indústria lançado um plano de implementação de vários tipos de indústrias, desde os materiais de construção, à siderurgia, processamento de bens alimentares e bebidas, etc.”

Segundo os Estudos Económicos e financeiros do Banco BPI sobre Angola (2009), podemos observar nos gráficos abaixo que foi previsto para o período 2009-2013, taxas anuais de crescimento da indústria transformadora entre 46.5%, e em aceleração até 2013, altura em que se prevê que a atividade esteja a crescer a uma média de 58.7% por ano. Ainda a registar que a previsão para 2013 no que concerne ao emprego industrial direto deverá rondar os 70,374 postos de trabalho, aos quais acrescem mais cerca de 211,122 postos de trabalho indiretos; e a participação da indústria transformadora no PIB deverá alcançar os 12%.

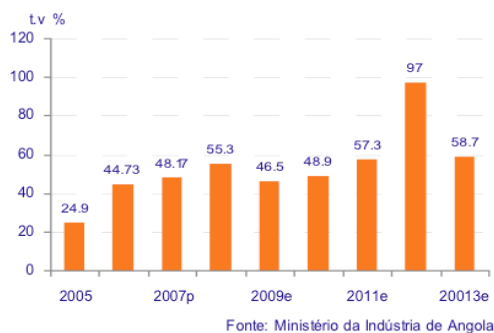


Gráfico 1 – Taxa de crescimento da atividade Industrial (in Estudos Económicos e financeiros de Angola do Banco BPI-2009)

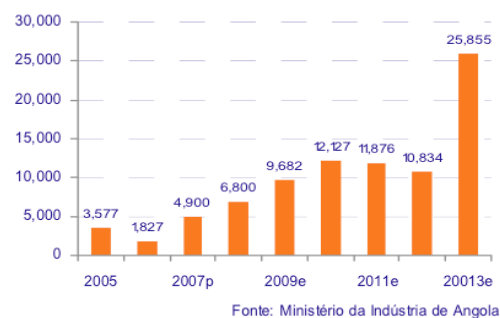


Gráfico 2 – Criação de emprego direto da indústria Transformadora (in Económicos e Financeiros de Angola do Banco BPI- 2009).

4.2.2 – Investimento direto estrangeiro (IDE) na área da construção

Para Jesus (2005), o investimento direto estrangeiro (IDE), tem assumido um papel determinante para o desenvolvimento do país, para a modernização do sistema produtivo, através de práticas de gestão modernas a introduzir nas empresas, levando assim a uma maior eficiência empresarial, bem como a uma melhoria do sistema burocrático e legal. De acordo com o ‘World Investment Report (2011), da agência das Nações Unidas para o Comércio e Investimento (UNCTAD), Angola foi o país africano de língua oficial portuguesa que mais investimento direto estrangeiro (IDE) recebeu em 2010, apesar de estes fluxos terem baixado cerca de 15 % em relação ao ano anterior.

O autor Jesus (2005) refere que o IDE assume um papel central no financiamento empresarial e na dinamização de novas atividades económicas, especialmente ao nível dos grandes projetos mais estruturantes.

De acordo com dados disponíveis pelo Aicep- Agência de investimento e comércio externo de Portugal, no que concerne a investimento, Angola tem vindo a representar um parceiro cada vez mais importante nas relações económicas de Portugal com o exterior, encontrando-se entre os principais destinos do investimento português. Em 2010, Angola situou-se na quinta posição relativamente aos destinos do investimento português no exterior, com uma quota de 3,3% do total, enquanto que na qualidade de emissor de investimento para o nosso país a sua posição tem sido menos relevante (17 em 2010).

De acordo com a Aicep (2011) no período compreendido entre 2006 e 2010, o valor médio anual do investimento direto português em Angola ascendeu a 444,1 milhões de euros, enquanto que o desinvestimento se elevou a 850,5 milhões de euros, tendo-se verificado valores negativos de investimento líquido nos últimos quatro anos. Em 2010, o investimento português não foi além de 226,7 milhões de euros, o que representou um decréscimo de 67,3% relativamente a 2009.

		2006	2007	2008	2009	2010	2011 Jan/Jul
Portugal como receptor (IDE)	Posição ^a	21 ^a	23 ^a	18 ^a	14 ^a	17 ^a	16 ^a
	% ^b	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,2
Portugal como emissor (IDPE)	Posição ^a	5 ^a	6 ^a	3 ^a	3 ^a	5 ^a	4 ^a
	% ^b	2,8	3,0	6,8	8,9	3,3	1,5

Tabela 1– Importância de Angola nos fluxos de Investimento para Portugal

(10 ³ EUR)	2006	2007	2008	2009	2010	Var % ^a 06/10	2011 Jan/Jul
Investimento bruto	273.720	451.124	775.127	693.765	226.728	14,7	122.345
Desinvestimento	77.961	1.218.903	1.434.059	1.062.316	459.310	349,6	328.078
Investimento líquido	195.759	-767.779	-658.932	-368.551	-232.582	--	-205.733

Tabela 2– Investimento Direto Estrangeiro Português em Angola.

Jesus (2005) refere que Angola apresenta inúmeras necessidades prioritárias, tais como: reabilitação das infraestruturas rodoviárias; produtividade e eficiência empresarial; mas também ao nível do bem estar social, através da melhoria das condições de habitação, saneamento básico, saúde e educação pública, com a necessidade de desenvolver um sistema de ensino profissional e universitário de forma a colmatar as graves carências de quadros e mão de obra qualificada do país.

Neste sentido, Portugal apresenta um nível de tecnologia perfeitamente adequada às exigências do mercado; existindo laços históricos, linguísticos e culturais comuns, que leva à abertura do mercado angolano às empresas portuguesas.

4.2.3 – Importação

Segundo Costa (2009), a importação dos materiais é geralmente feita pelos empreiteiros, que coordenam os seus processos entre a sede da empresa em Portugal e a sucursal em Angola. Estas mesmas empresas geralmente decidem pela importação por via marítima, devido aos custos, ao contrário da exportação via aérea que embora seja mais rápida, é mais cara. No entanto, transforma-se numa tarefa muito morosa e com diversas falhas. A saturação dos portos angolanos, a obsolescência dos equipamentos e sistemas e a burocracia do processo de importação tornam o desalfandegamento lento: geralmente, são necessários três meses (contados a partir do momento em que o material está colocado no porto de origem) para colocar qualquer material em Luanda, por via marítima. Apesar disso, são registados roubos frequentes nos portos marítimos, a violação e extravio de contentores e a má gestão do espaço do cais. Ainda na importação por via marítima, existe a possibilidade de enviar carga em grupagem, sendo definido como ato de combinar mercadorias de diferentes empresas no mesmo contentor. O autor refere que em 2009, no porto de Luanda, todos os contentores que se encontram nesta situação vão para outro

parque localizado a cerca de 20 km a Norte de Luanda e cuja lentidão de desalfandegamento é ainda maior. Além disso, a cada contentor é paga uma renda pelo tempo que está parqueado no cais e no caso de grupagem, o tempo que o contentor fica retido é, às vezes, tão grande (em situações normais passa de 1 para 3 meses) que, frequentemente, as empresas veem se obrigadas a abandonar a mercadoria porque já não compensa pagar esse estacionamento.


A referir também dificuldades burocráticas no processo de importação por Angola, que são enormes e que fazem atrasar em cerca de um mês todo o processo. Estas dificuldades são geradas, sobretudo, pela necessidade de inspeção pré-embarque que as alfândegas angolanas exigem para alguns materiais, bem como pela necessidade de licenciamento da importação. O processo de inspeção pré-embarque tem, contudo, de ser iniciado em Angola, antes do embarque das mercadorias, submetendo ao Ministério do Comércio uma factura pró-forma das mercadorias a serem importadas para o seu franqueamento. Esta inspeção pré-embarque pode ainda dar origem a mais atrasos, com uma inspeção local obrigatória ao material.

4.3 - Indústrias Angolanas

Segundo Costa (2009), a indústria angolana divide-se em três grandes sectores: o extractivo, o de transformação e o dos materiais de construção. O sector da extração engloba o petróleo, gás natural, diamantes e rochas ornamentais, enquanto que o segundo refere-se à metalurgia, as construções metálicas, os componentes eléctricos e electrónicos, a construção de materiais de transporte, a química e borracha, a madeira e mobiliário, o papel, o vidro e cerâmica, os têxteis, a confecção, os curtumes, os alimentos, as pescas, as bebidas, o café, o açúcar e os tabacos. O sector dos materiais de construção refere-se a produtos como os cerâmicos e os cimentos.

Apesar de toda esta diversidade de produtos, de acordo com a Embaixada de Angola, “a indústria Angolana é constituída, na sua grande maioria, por equipamentos com mais de 25 anos”, resultando desta forma na baixa produtividade da indústria. Devido a este facto, tem-se verificado uma oportunidade muito boa para as empresas portuguesas que estão inseridas nas cadeias de abastecimento da reabilitação das obras angolanas. O tabela

abaixo apresenta a evolução das exportações portuguesas para Angola, registando-se, como se pode verificar um rápido crescimento. De acordo com Costa (2009), este facto deve-se ao facto de a indústria Angolana não ser autossuficiente e dos preços praticados em Angola serem mais caros dos que produzidos na Europa.



PORTUGAL: RELACIONAMENTO ECONÓMICO COM ANGOLA

COMÉRCIO DE BENS

BALANÇA COMERCIAL	2006	2007	2008	2009	2010	Var % ^a 06/10	2010 Jan/Nov	2011 Jan/Nov	Var % ^b 10/11
Exportações	1 210 189	1 684 325	2 261 264	2 242 450	1 914 833	14,5	1 718 320	2 100 179	22,2
Importações	52 749	369 378	407 996	151 089	563 452	205,2	563 173	1 028 949	82,7
Saldo	1 157 440	1 314 947	1 853 268	2 091 361	1 351 381	--	1 155 146	1 071 230	--
Coef. Cob.	2294,2%	456,0%	554,2%	1484,2%	339,8%	--	305,1%	204,1%	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
 Unidade: Milhares de euros
 Notas:
 (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2006-2010; (b) Taxa de variação homóloga 2010-2011
 2006 a 2009: Resultados definitivos; 2010 e 2011: Resultados preliminares

Tabela 3- Relacionamento Económico entre Portugal-Angola (In: AICEP- Portugal Global).

Segundo Júnior (Setembro, 2011) com artigo publicado no Jornal de Angola: “O preço dos artigos de construção sofreu uma certa alteração, nos últimos tempos, porque há pouco material no mercado e a procura é superior à oferta”, referiu. Assim, e com interesse para o nosso trabalho, podemos afirmar que as empresas internacionalizadas procuram produtos de construção civil fora de Angola, de forma a maximizar os custos em obra.

Parte II – Estudo a desenvolver

5
METODOLOGIA

Pretendemos neste capítulo apresentar o método de pesquisa e o método de trabalho que serão utilizados no desenvolvimento deste estudo.

Neste sentido, o método de pesquisa escolhido para a elaboração desta dissertação foi o estudo de caso e o método de trabalho teve como base, os princípios gerais deste método de pesquisa. Neste sentido, foi elaborado um esquema para a sua elaboração prática para a realização deste estudo.

Em seguida, iremos explorar o método de pesquisa que irá ser utilizado.

5.1.1- Método de Pesquisa – Estudo de Caso

Segundo Barañano (2008), Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- (i) Estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes;
- (ii) Lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse;
- (iii) Precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados.

Fidel (1992), citado por Araújo et al. (2008) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Ponte (2006) considera que “ é uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Roesch (1999) refere que esta metodologia estuda fenômenos com mais profundidade no seu contexto real, sendo adequado aos estudos de processos organizacionais.

Este método segundo Barañano (2008), descreve uma intervenção e um contexto da vida real na qual ela ocorre, para ajudar a ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, explorando situações nas quais a intervenção, sendo avaliada, não apresenta um conjunto claro e único de resultados.

Gil (1996) refere que o uso desta metodologia, estimula novas descobertas, pois apresenta uma flexibilidade de planejamento, permitindo ao pesquisador manter-se atento a novas descobertas ao longo do processo e proporciona ênfase na totalidade, pois o pesquisador está direcionado para um problema com múltiplas dimensões, focalizando-o como um todo.

Barañano (2008) refere que os estudos de caso, têm uma força única pelas suas possibilidades de lidar com a ampla variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações, salientando que o estudo de caso se realiza para obter informações (fundamentalmente qualitativa) sobre um caso representativo de uma população, com o intuito de a conhecer melhor.

Yin (1994) refere que os estudos de caso são a estratégia preferida quando questões “ como “ e “ porquê “ estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, e quando o foco está nos fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real. Tais estudos de casos “ explicativo “ também podem ser complementados por outros dois tipos – estudos de caso “ exploratório “ e “ descritivo “. Assim, o estudo exploratório responde a questões do tipo qual?, o descritivo- Como? e por fim o explicativo responde a questões – Porquê? - Barañano (2008) e Marconi e Lakatos (2002)

Segundo Yin (1994), os estudos de caso podem ser divididos em projetos holísticos ou incorporados.

Os projetos holísticos são aqueles estudos de caso com apenas uma unidade de análise. Já o Estudo de Caso com objetos incorporados são aqueles que consideram unidades múltiplas de análise. No caso da necessidade de análise mais aprofundada de determinados aspectos considerados relevantes, os projetos incorporados são mais

apropriados, na medida em que é possível avançar nos detalhes através do processo de investigação.

Dada as características em torno do objeto de pesquisa e dos objetivos a serem alcançados pela mesma, a presente dissertação abordará o Estudo de Caso dentro de uma perspectiva múltipla ou incorporada.

O presente estudo tem como base questões do tipo “Como e Porque”, sendo que relata acontecimentos reais e contemporâneos. Nesse sentido e pelas características citadas por Yin, a adoção pelo estudo de caso é o mais indicado para este trabalho, sendo desta forma o mais adequado para responder à questão de partida e objetivos específicos.

Na presente dissertação, será utilizada a pesquisa exploratória com características qualitativas. Outros métodos na abordagem qualitativa não aparentam ser adequados para este estudo, em que a utilização dessa estratégia de pesquisa nasceu da necessidade de investigar fenómenos dentro de um contexto real.

5.1.2- Recolha de Dados

Segundo Yin (1994) existe uma necessidade de utilizar várias fontes de dados, para um enriquecimento do caso de estudo. Nesse sentido, as fontes utilizadas para este caso de estudo foram: inquérito e análise documental.

Segundo Abramo (1979), este estudo será feito com base numa observação indireta. O autor refere que a análise documental é um modo de observação indireto, que envolve a utilização de livros, revistas, jornais e documentos para a recolha de observações, bem como inquéritos.

No que concerne à pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, procurou-se ser o mais aprofundada possível, para um maior enriquecimento do tema abordado. Deu-se prioridade ao uso de artigos académicos publicados relacionados às temáticas em estudo, bem como livros, teses e dissertações.

Além da pesquisa documental, utilizada acima de tudo para contextualizar as empresas no estudo de caso, outro meio de recolha de dados utilizado foi o inquérito por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo-se de um breve questionário.

Na entrevista semiestruturada, o investigador parte de uma lista de questões ou

tópicos a serem abordados (guião de entrevista), mas a entrevista em si decorre com uma certa flexibilidade. As questões nem sempre seguiram exatamente a ordem prevista no guião e foram, inclusive, colocadas questões que não se encontravam no mesmo, em função do decorrer da entrevista. Embora, no geral, a entrevista seguisse o que se encontrava planeado. De acordo com Quivy et al. (1992), as entrevistas semiestruturadas apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspectos que considere mais importantes.

Em cada caso será apresentado as funções profissionais que os inquiridos se encontram a desempenhar na empresa.

Neste trabalho, a recolha de dados foi realizada a partir de entrevistas semi estruturadas a pessoas que ocupam postos-chaves na gestão do sistema administrativo das empresas em estudo. Procedeu-se também à construção e aplicação de um inquérito por questionário de perguntas fechadas (tipo escala de Likert) para recolha de dados qualitativos tendo em vista os objectivos do estudo. As escalas de Likert, requerem que os entrevistados indiquem o seu grau de concordância ou discordância (muito fraco a muito forte) com declarações relativas à atitude que está a ser medida, através da atribuição de um valor numérico (1 a 5) de cada resposta dos inquiridos.

Usámos assim, mais do que uma fonte de dados, para dar maior confiabilidade ao estudo e ajudar na validação da pesquisa (Yin, 1994).

5.2- Método de trabalho

Aqui estarão presentes os passos que foram dados, ferramentas e técnicas, para a elaboração deste trabalho. Nesse sentido, os passos utilizados e o seu encadeamento lógicos estão presentes na figura seguinte:

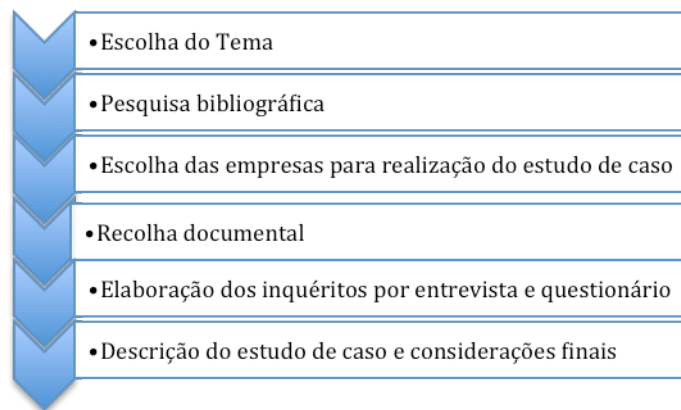


Figura5- Método de Trabalho da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Este trabalho teve como início a escolha do tema a tratar, seguindo-se da pesquisa bibliográfica tendo como objectivo o estudo da teoria sobre Internacionalização e Cadeia de Abastecimento. Foram consultadas publicações, livros, jornais e trabalhos académicos com o fim de compreender as relações entre os temas e o objectivo empírico do trabalho. De seguida, foram escolhidas as empresas para o estudo de caso, no ramo da construção civil e que se internacionalizaram para Angola.

Tendo como referência o estudo teórico e a experiência do autor deste estudo, foi definido o questionário a ser aplicado aos intervenientes importantes no processo das empresas em estudo. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas tendo como duração média de trinta minutos. Foram recolhidos dados nas empresas em estudo, que foram analisados e que se mostraram pertinentes para a conclusão deste estudo.

Foi então realizada a redação do caso de estudo, com base no referencial teórico e na recolha de dados das múltiplas fontes em duas empresas que serviram de objecto de estudo para esta investigação.

6

ESTUDO DE CASO

6 – Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado e discutido o estudo de caso das empresas foco deste trabalho. Assim, este capítulo apresenta-se dividido em três secções, sendo que a primeira apresenta as empresas em estudo e as suas áreas de atuação no sector da construção civil. A segunda secção é referente ao modo de atuação das empresas e à apresentação dos dados recolhidos pelos questionários efectuados, bem como pela análise documental pertinente para este estudo. A terceira parte apresenta as conclusões e reflexões sobre os dados recolhidos no item anterior com o intuito de responder às proposições formuladas.

6.1-Apresentação do primeiro estudo de caso e as suas áreas de atuação

O primeiro caso apresentado é sobre a empresa portuguesa DCI - Construção e Inovação, S.A e sua internacionalização para Angola, denominada por ICD - Instalações Técnicas, Comunicações e Domótica.

Fundada em 1996, com sede na Zona industrial da Oiã - concelho de Oliveira do Bairro, distrito de Aveiro, a DCI – Construção e Inovação, S.A., tem vindo a desenvolver a sua atividade nos ramos das instalações técnicas e obras de arquitetura de interiores. A DCI apresenta-se no mercado nacional, alargando as suas competências e capacidade de adaptação às exigências do mercado global, estando desta forma presentes no mercado angolano, através da internacionalização parcial, sendo que em Angola detém a nomenclatura de ICD - Instalações Técnicas, Comunicações e Domótica, inserida no Grupo Soclima, tendo sido criada em Angola em Outubro de 2006, com sede na Avenida Deolinda Rodrigues, 373 r/c- Luanda.

Ambas as empresas prestam apoio ao cliente desde a fase de elaboração de projeto, escolha de materiais e equipamentos, fazendo posteriormente a implementação do projeto de acordo com os parâmetros de qualidade e excelência desejados pelo cliente. Dispõe de capacidade de execução de obras nas áreas de: construção civil, aplicação de

revestimentos, divisórias, tectos falsos, carpintaria, mobiliário, serralharia, pintura, electricidade, canalizações, aspiração central, climatização, ventilação, segurança, sonorização de espaços e mobiliário.

A DCI dispõe de um gabinete de projetos desde 2009, embora a ICD tenha o seu gabinete de projetos desde o seu início, onde se criam soluções de arquitetura e engenharia. Nos gabinetes de projeto trabalha-se desde a concepção inicial da “ideia” do cliente, à escolha da solução e do espaço, à criação da imagem, à execução dos projetos de arquitetura e especialidades, bem como os pedidos de licenciamento necessários.

Neste sentido, cada uma das empresas têm à disposição do cliente um gabinete de projetos capaz de assegurar a escolha de soluções e a sua implementação, cumprindo as normas legais e as recomendações técnicas, para as seguintes áreas: projetos de estabilidade, projetos de electricidade, projetos de segurança, projetos de Ited, projetos de águas e esgotos e projetos de AVAC. Além dos projetos que as empresas elaboram, ambas possuem um conjunto de equipas técnicas multidisciplinares, capazes de assegurar a instalação, programação e manutenção das soluções técnicas nas seguintes áreas: segurança electrónica, sonorização de espaços, electricidade geral, iluminação – interior e exterior, quadros eléctricos, telecomunicações, aspiração central e redes de águas e esgotos.

6.1.1- Apresentação dos dados recolhidos pelas entrevistas

Os parágrafos seguintes, têm como intuito apresentar elementos retirados das entrevistas realizadas, de forma a apresentar indicadores referentes relacionadas com os objectivos deste estudo.

No que diz respeito ao planeamento e gestão da cadeia de abastecimento verificámos que houve a necessidade de seguir clientes que se internacionalizaram para Angola. Nesse sentido, a internacionalização da empresa serviu como uma forma de os acompanhar e de os continuar a prestar serviços em Angola da mesma forma que acontecia em Portugal.

Outro aspecto que motivou a internacionalização é a necessidade que Angola tem na reconstrução do seu país para o desenvolvimento. Crescimento esse que se verifica a quando da entrada da empresa em Angola há seis anos fortemente e principalmente na

capital de Angola, em Luanda, que atualmente e neste momento já se verifica em todas as províncias do território angolano.

Quando a empresa se internacionalizou para Angola, a cidade de Luanda não oferecia estabelecimentos comerciais de forma a responder às necessidades dos habitantes. Nesse sentido, a empresa foi basicamente arrastada pelos acontecimentos e pela necessidade que havia na altura de a empresa operar nas diversas vertentes da construção civil.

Em 2006 quando a empresa se internacionalizou, era muito difícil operar, por um lado em termos de logística, estabelecimento da empresa, havia menos possibilidades de comprar materiais. Desta forma, a empresa juntamente com um grupo parceiro local (Soclima) , criaram uma empresa em Portugal com o nome de Cotarco- Comércio Internacional Lda., que tem o intuito de central de compras. Angola tem um grande défice em ter os produtos necessários para a execução das empreitadas, nomeadamente nas áreas técnicas que as empresas operam. Assim, a empresa adquire todas os produtos em Portugal e exporta-os para Angola.

É na Cotarco em Portugal onde se centraliza todo o recrutamento de pessoal, técnico e especializado, bem como as compras para a Soclima, para a ICD, bem como para outras empresas do grupo que também já surgiram posteriormente. Com a criação da Cotarco, existe um maior poder negocial na aquisição das compras e assim existe um maior volume de negócios e juntando cada volume de negócios de cada empresa numa só empresa em Portugal, fez com esta central de compras tenha uma capacidade negocial em função do grande volume de compras que tem de efetuar para o grupo todo.

A criação desta empresa tem como objectivo procurar preços competitivos no mercado português, no apoio de técnicos especializados a obras em Angola e de procurar profissionais para trabalhar em Angola nas empresas do grupo.

A DCI quando fornece material fá-lo através da Cotarco, portanto a ICD quando ganha uma obra coloca as notas de encomendas à logística em Portugal e a Cotarco sabe que grande parte dos equipamentos e materiais são adquiridos pela DCI através de negócios que a DCI tem com alguns fornecedores de longa data e descontos que têm dessas relações. Além disso a DCI tem capacidade de produção: quadros elétricos, equipamentos de segurança, por isso é um parceiro referencial da ICD como

internacionalização da DCI, fazendo todo o sentido que as compras passem pela DCI.

A contentorização do material, é feita na Cotarco, salvo raras exceções, como é o caso de um volume de grande porte que terá de ser feito a partir do fornecedor e o fornecedor faz diretamente a expedição.

A Cotarco tem a necessidade de recrutar serviços de outsourcing a outras empresas especializadas, nomeadamente a uma empresa de vistos, que trata de processos extremamente burocrático em termos de vistos ordinários e vistos de trabalho e também com um transitário especializado em transportes marítimos e aéreos. Esta última empresa referida, tem uma parceria em Angola com um transitário local que é com quem o grupo em Angola trabalha.

A Cotarco como empresa de compras e de logística para o grupo em Angola, não tem necessidade de fazer stocks, responde às necessidades pontuais, faz as suas compras, faz grupagem e envia os contentores, funcionando desta forma em JIT. Em Angola é um pouco diferente, pois existe a necessidade de ter algum stock, nomeadamente naqueles produtos de consumo corrente e aquele produto que se consome em qualquer tipo de obra. Além disso, existe a necessidade de entrar rapidamente em obra, para a empresa não estar sujeita a um transporte e a um período logístico de dois meses ou mais para o fazer. É referido numa das entrevistas que hoje em dia em Angola não é aceitável fechar um negócio e esperar três meses para que inicie uma obra.

Toda a troca de informações, tanto em Portugal como em Angola, entre as empresas com os seus clientes e fornecedores é feita via EDI. Com isto, os processos internos e externos não sofrem atrasos e o planeamento não é afectado pelas vias de comunicação utilizadas.

No que concerne às parcerias já existentes da DCI, verificámos que Angola sempre que possível tenta submeter aos clientes os produtos fruto dessas parcerias para que se possa potenciar uma qualidade em termos de prestação de serviços e também na rentabilização dos custos, ou seja, comprar a fornecedores habituais, com o qual há capacidade de compra, descontos, empatia e confiança. Assim, existe a tentativa de submeter as marcas das parcerias que existem em Portugal sempre que possível. No entanto, é referido que os negócios são um pouco impessoais, pois as empresas parceiras não querem saber se o material é para Angola, apenas tem a necessidade de fazer negócio,

não havendo assim apoio comercial devido. No entanto, a tentativa de mudar as marcas das obras para as parcerias existentes pela DCI passa também por uma necessidade própria, porque os técnicos das obras estão habituados a trabalhar com essas marcas, até porque pode haver restos de obras anteriores que ficam em armazém. Para a ICD é sempre melhor trabalhar sempre com as mesmas marcas para haver uma otimização de stocks, compras e a formação técnica do pessoal técnico em obra.

O contacto que a empresa tinha com seus fornecedores e parcerias acabou por se estender para Angola de uma forma natural, pois a empresa continua a adquirir o material no mercado português, com a diferença de que em vez de instalarem o material em Portugal o mesmo é instalado em Angola.

Relativamente às parcerias como o intuito de entrada no novo mercado, a empresa fez uma parceria com uma empresa angolana que opera no mercado angolano nas áreas técnicas de AVAC, a Soclima. Essa parceria potenciou uma entrada privilegiada sob o ponto de vista que esta empresa angolana, tem um grande conhecimento das leis vigentes do mercado, um grande conhecimento da forma de operar em Angola, nas relações e de angariação de trabalho. A empresa parceira já tinha as instalações, conhecia a cadeia logística do país, maneira de trabalhar dos bancos, pagamento de impostos e desalfandegamentos.

Foi essa parceria que projetou a DCI, pois o parceiro também trabalhava nas áreas técnicas, portanto os clientes eram comuns. Bastava o parceiro dizer que tinha uma empresa do grupo que fazia e que trabalhava nas áreas, automaticamente passavam a ser consultados avidamente por toda a gente que estava em Angola e que trabalhava com o parceiro local possibilitando assim a entrada no mercado.

6.1.2- Parcerias e Cadeia de abastecimento

A DCI apresenta os seus serviços no mercado nacional. Dos vários fornecedores que possui, apresentamos os de maior relevância, sendo considerados parceiros comerciais visto que tem a representação de várias marcas de produtos que mencionamos na figura seguinte:



Figura 6- Parcerias da DCI- Construção e Inovação, S.A

Quando a DCI faz um projeto para uma determinada obra (modalidade turnkey-chave na mão) incorpora as marcas que tem a representação. Quando ganha uma obra e já existe um projeto, tenta junto com o dono da obra fazer uma submissão ao projeto, na tentativa de mudar as marcas para as que representa, comprovando com a ficha técnica dos produtos que a funcionalidade e a qualidade do produto é a mesma ou superior. Quando o dono da obra não aprova a submissão ou não existe compatibilidade com os produtos representados, a DCI tem vários fornecedores locais que consulta e que compra consoante o melhor valor do mercado que consegue obter e de acordo com o valor presente no caderno de encargos de determinada obra.

A ICD, atua no mercado angolano. Existe uma parceria entre a empresa em estudo com o grupo Soclima. Ao entrar no mercado angolano, estabeleceu uma parceria com este grupo que atua na área de instalações técnicas de AVAC, de forma a facilitar a entrada neste mercado estrangeiro.

Esta, ao contrário da empresa portuguesa, não realiza projetos, apenas os executa por subcontratação.

Todas as compras necessárias para a execução de obras são feitas em Portugal, por uma *trading* criada pelo Grupo Soclima, com o objetivo de permitir um maior poder de negociação na aquisição de compras e uma maior fluidez na expedição do material para Angola.

Sendo a Assimetria, Reciprocidade, Eficiência, Estabilidade e Legitimidade, as cinco razões para explicar a consolidação de parcerias nos estudos de Cooper e Gardner (1993), serviram de parâmetros avaliativos nos gráficos seguintes, de forma a tentar perceber a envolvência destas alianças/parcerias com a empresa em Portugal e a empresa internacionalizada em Angola.

Nos gráficos abaixo representados, usamos a seguinte escala de Likert: Muito Fraco (1); Fraco (2); Regular (3); Forte (4) e Muito Forte (5).

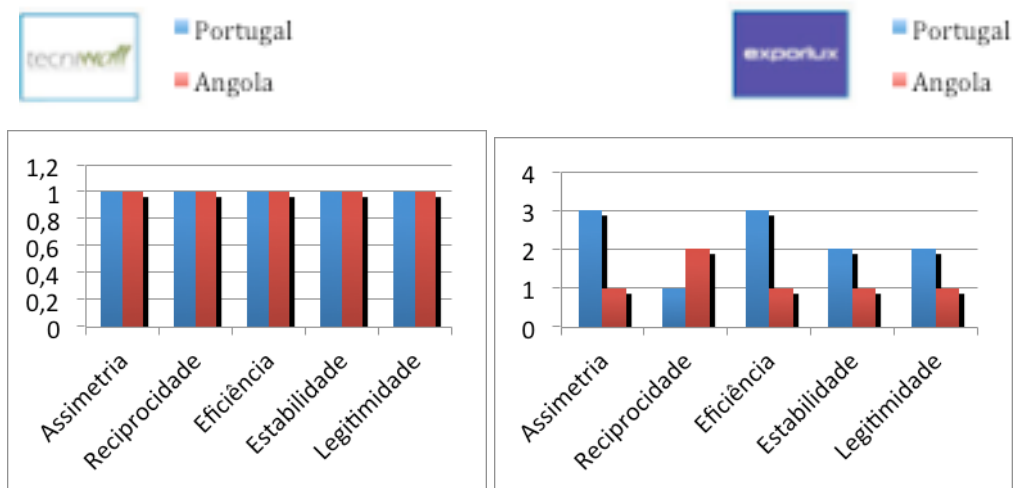


Gráfico 3 – Envolvência da parceria entre as empresas TECNIWALL e DCI/ICD. Gráfico 4 – Envolvência da parceria entre as empresas EXPORLUX e DCI/ICD.

O gráfico 3 acima apresentado, revela-nos que em Portugal e em Angola todos os parâmetros apresentam uma envolvimento muito fraca.

O gráfico 4 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento regular nos parâmetros “ Assimetria”, “ Eficiência”, fraca nos parâmetros “ Estabilidade” e “ Legitimidade” e muito fraca no parâmetro “Reciprocidade”. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraca em todos os parâmetros, com exceção do parâmetro “Reciprocidade” que apresenta uma envolvimento fraca.

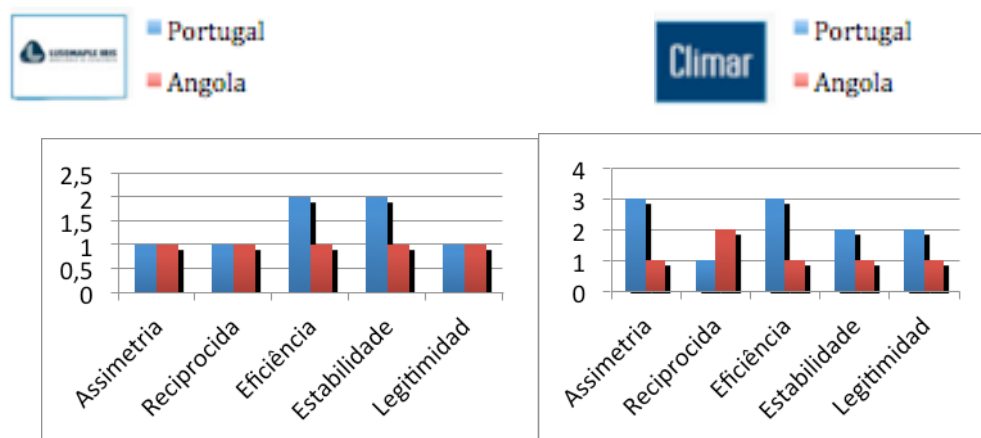


Gráfico 5 – Envolvência da parceria entre as empresas LUSOMAPLE IRIS e DCI/ICD. Gráfico 6 – Envolvência da parceria entre as empresas CLIMAR e DCI/ICD.

O gráfico 5 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento muito fraca em todos os parâmetros com exceção dos parâmetros “ Eficiência” e

“Estabilidade” que apresenta uma envolvimento fraco. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros.

O gráfico 6 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento regular nos parâmetros “ Assimetria” e “Eficiência”, nos parâmetros “ Estabilidade” e “ Legitimidade” uma envolvimento fraco e muito fraco no parâmetro “Reciprocidade”. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros, com exceção do parâmetro “ Reciprocidade” que apresenta uma envolvimento fraco.

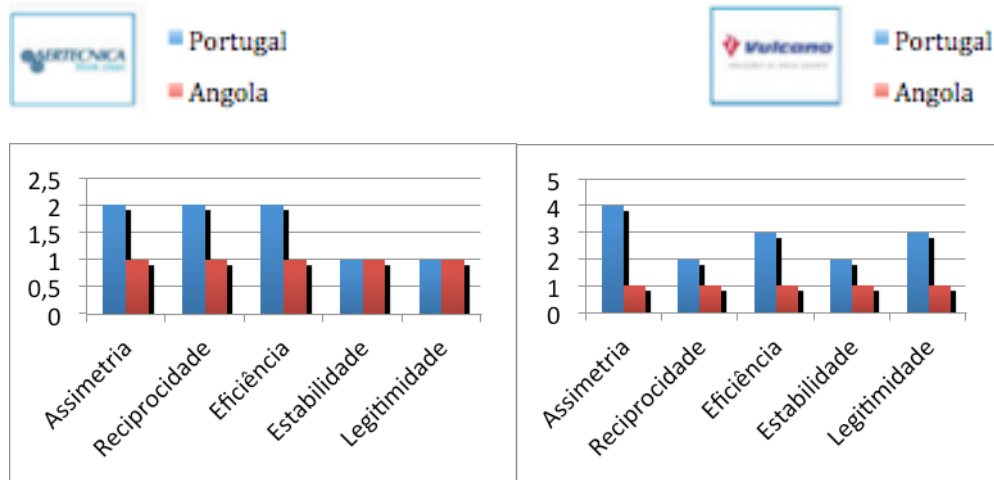


Gráfico 7 – Envolvência da parceria entre as empresas AERTECNICA e DCI/ICD.

Gráfico 8 – Envolvência da parceria entre as empresas VULCANO e DCI/ICD.

O gráfico 7 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento fraco nos parâmetros “ Assimetria”, “ Reciprocidade” e muito fraco nos restantes parâmetros. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros.

O gráfico 8 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento forte no parâmetro “ Assimetria”, regular nos parâmetros “ Eficiência” e “ Legitimidade” e fraco nos restantes parâmetros. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros.

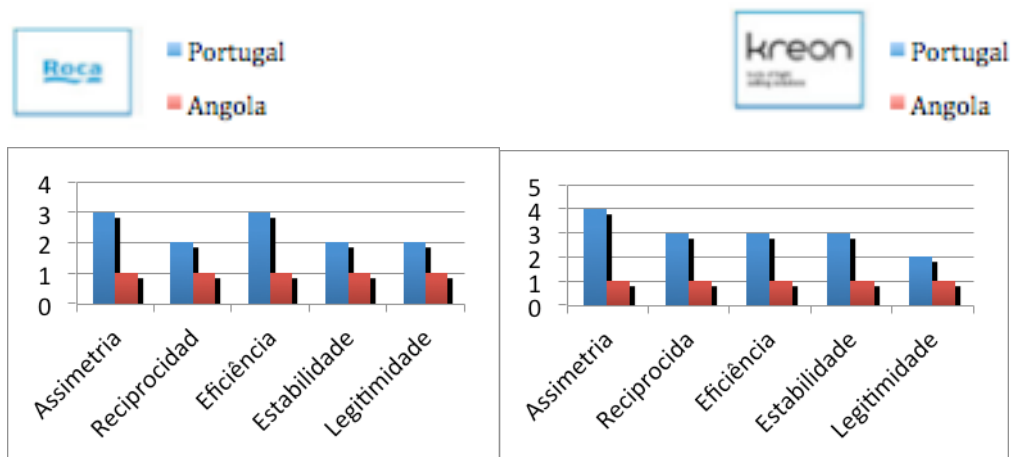


Gráfico 9 – Envolvência da parceria entre as empresas ROCA e DCI/ICD.

Gráfico 10 – Envolvência da parceria entre as empresas KREON e DCI/ICD.

O gráfico 9 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento regular nos parâmetros “ Assimetria” e “ Eficiência” e fraca nos restantes parâmetros. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraca em todos os parâmetros.

O gráfico 10 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento regular nos parâmetros “ Reciprocidade”, “Eficiência” e “ Estabilidade”, forte no parâmetro “Assimetria” e fraca no parâmetro“ Legitimidade”. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraca em todos os parâmetros.

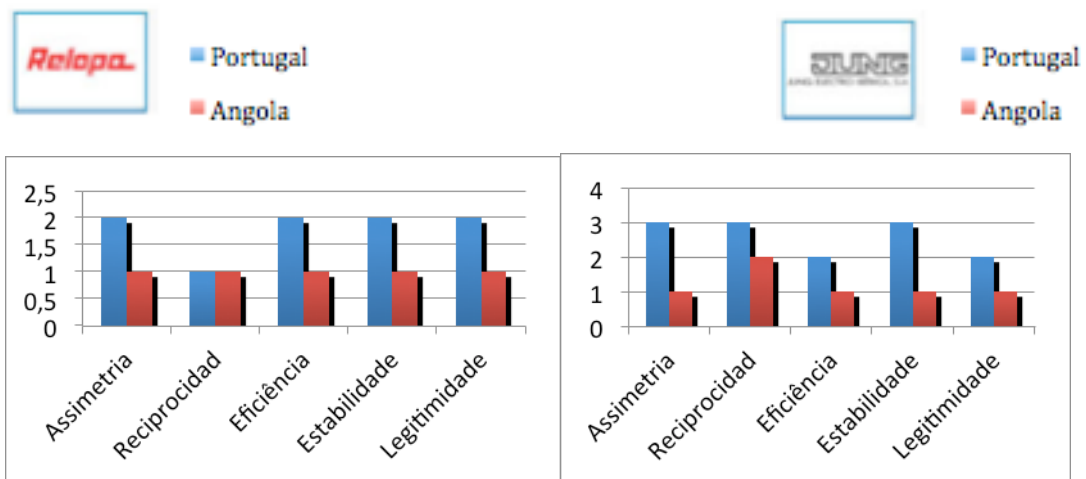


Gráfico 11 – Envolvência da parceria entre RELOPA e DCI/ICD.

Gráfico 12 – Envolvência da parceria entre as empresas JUNG e DCI/ICD.

O gráfico 11 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento muito fraco no parâmetro “ Reciprocidade” e fraco nos restantes parâmetros.

Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros.

O gráfico 12 acima apresentado, revela-nos que em Portugal existe uma envolvimento regular nos parâmetros “ Assimetria”, “ Reciprocidade” e “ Estabilidade” e uma envolvimento fraco nos parâmetros “Eficiência” e “ Legitimidade”. Em Angola, existe uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros, com exceção do parâmetro “Reciprocidade” que apresenta uma envolvimento fraco.

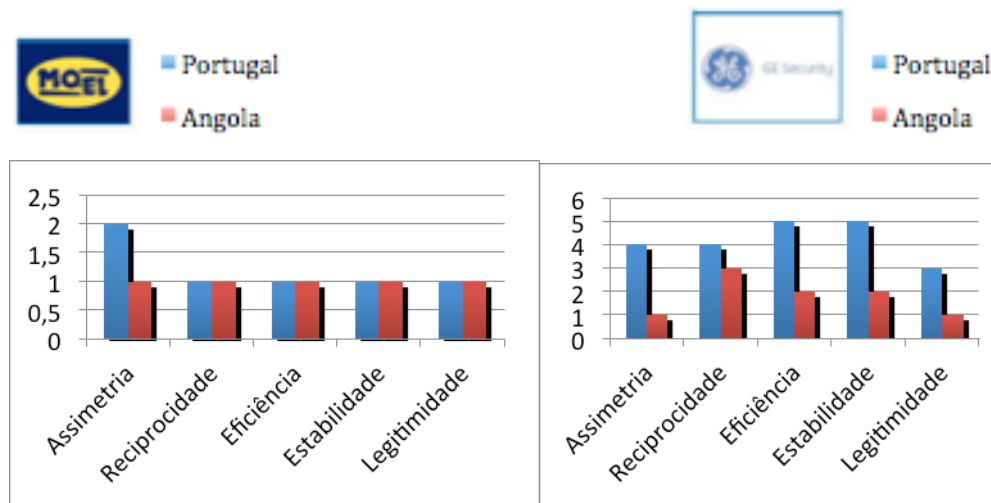


Gráfico 13 – Envolvência da parceria entre as empresas MOEL e DCI/ICD.

Gráfico 14 – Envolvência da parceria entre as empresas GE SECURITY e DCI/ICD.

O gráfico 13 acima apresentado, revela-nos que tanto em Portugal e Angola, apresentam uma envolvimento muito fraco em todos os parâmetros, com a exceção do parâmetro “Assimetria” que em Portugal apresenta uma envolvimento fraco.

O gráfico 14 acima apresentado, revela-nos que em Portugal apresentam uma envolvimento forte nos parâmetros “Assimetria” e “ Reciprocidade,” uma envolvimento muito forte nos parâmetros “ Estabilidade” e “ Estabilidade” e uma envolvimento regular no parâmetro “ Legitimidade”. Em Angola apresentam uma envolvimento muito fraco nos parâmetros “Assimetria” e “ Legitimidade”, fraco nos parâmetros “Eficiência” e “Estabilidade” e regular no parâmetro “Reciprocidade”.

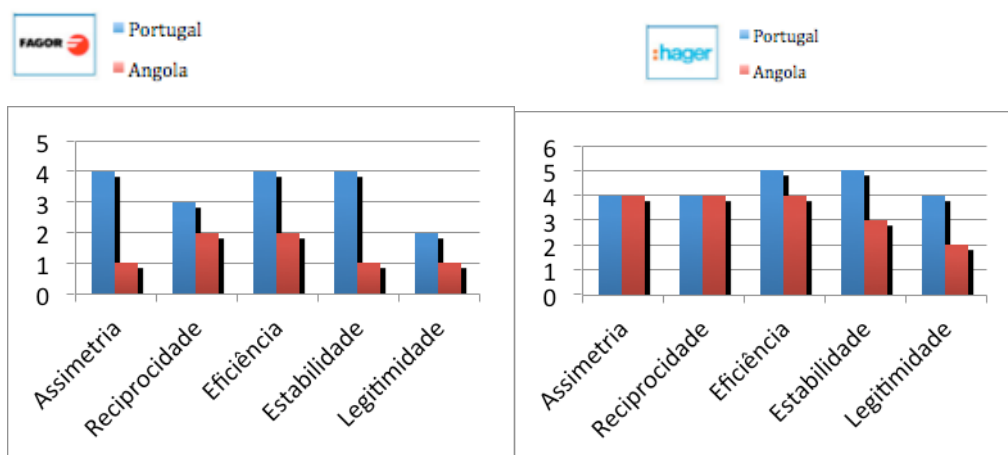


Gráfico 15 – Envolvência da parceria entre as empresas FAGOR e DCI/ICD.

Gráfico 16 – Envolvência da parceria entre as empresas HAGER e DCI/ICD.

O gráfico 15 acima apresentado, revela-nos que em Portugal apresentam uma envolvência forte nos parâmetros “Assimetria”, “Eficiência” e “Estabilidade”. No parâmetro “Reciprocidade” apresenta uma envolvência regular e no parâmetro “Legitimidade” apresenta uma envolvência fraca. Em Angola apresentam uma envolvência muito fraca nos parâmetros “Assimetria”, “Estabilidade” e “Legitimidade” e fraca nos parâmetros “Reciprocidade” e fraca no parâmetro “Eficiência”.

O gráfico 16 acima apresentado, revela-nos que em Portugal apresentam uma envolvência forte nos parâmetros “Assimetria”, “Reciprocidade” e “Legitimidade”. Nos parâmetros “Eficiência” e “Estabilidade” apresentam uma envolvência muito forte. Em Angola apresentam uma envolvência muito forte nos parâmetros “Assimetria”, “Reciprocidade” e “Eficiência” e regular no parâmetro “Estabilidade” e fraca no parâmetro “Legitimidade”.

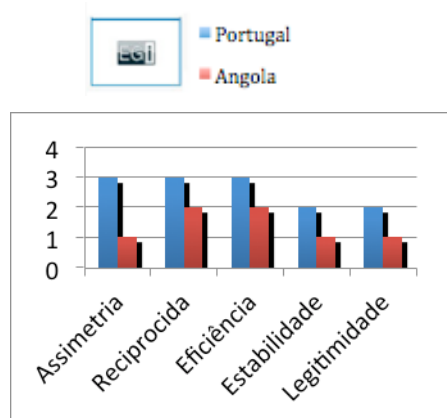


Gráfico 17 – Envolvência da parceria entre as empresas EGI e DCI/ICD.

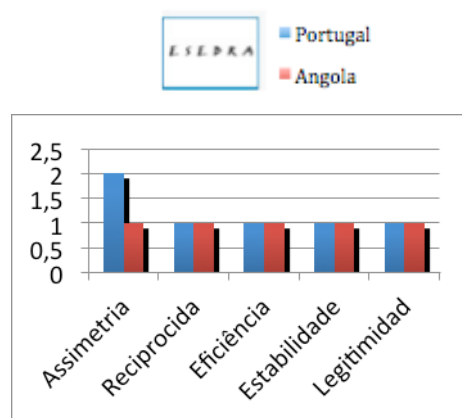


Gráfico 18 – Envolvência da parceria entre as empresas ESEDRA e DCI/ICD.

O gráfico 17 acima apresentado, revela-nos que em Portugal apresentam uma envolvimento regular nos parâmetros “Assimetria”, “ Reciprocidade” e “ Eficiência”, no entanto apresentam uma envolvimento fraco nos parâmetros “ Estabilidade” e “ Legitimidade”. Em Angola apresentam uma envolvimento muito fraco no parâmetro “Assimetria”, uma envolvimento fraco no parâmetro “ Reciprocidade” e “ Eficiência” e muito fraco no parâmetro “Estabilidade” e “Legitimidade”.

O gráfico 18 acima apresentado, revela-nos que em todos os parâmetros apresentam uma envolvimento muito fraco em Angola. No entanto, em Portugal apresenta uma envolvimento Fraco no parâmetro “ Assimetria”.

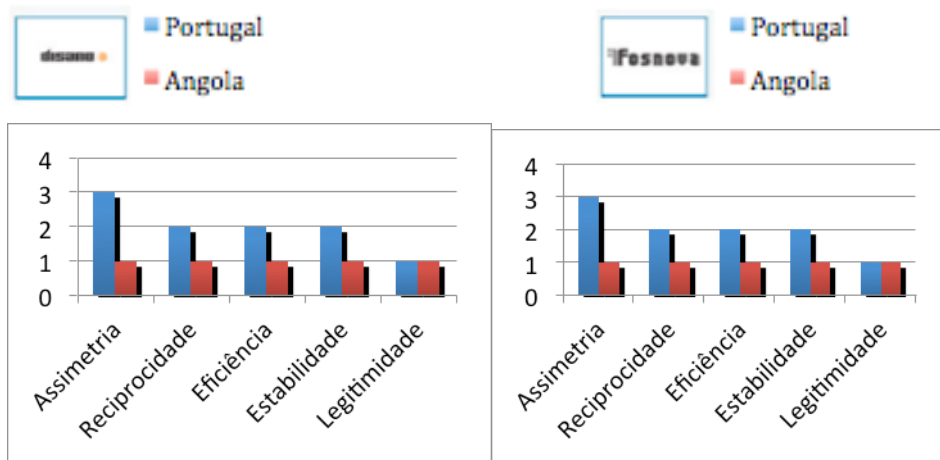


Gráfico 19 – Envolvência da parceria entre as empresas DISANO e DCI/ICD.

Gráfico 20 – Envolvência da parceria entre as empresas FOSNOVA e DCI/ICD.

O gráfico 19 acima apresentado, revela-nos que em todos os parâmetros apresentam uma envolvimento muito fraco em Angola. No entanto, em Portugal apresentam uma envolvimento Regular no parâmetro “ Assimetria”, uma envolvimento fraco nos parâmetros “Reciprocidade”, “ Eficiência” e “ Estabilidade” e muito fraco no parâmetro “ Legitimidade”.

O gráfico 20 acima apresentado, revela-nos que em todos os parâmetros apresentam uma envolvimento muito fraco em Angola. No entanto, em Portugal apresentam uma envolvimento Regular no parâmetro “ Assimetria”, uma envolvimento fraco nos parâmetros “Reciprocidade”, “ Eficiência” e “ Estabilidade” e muito fraco no parâmetro “ Legitimidade”.

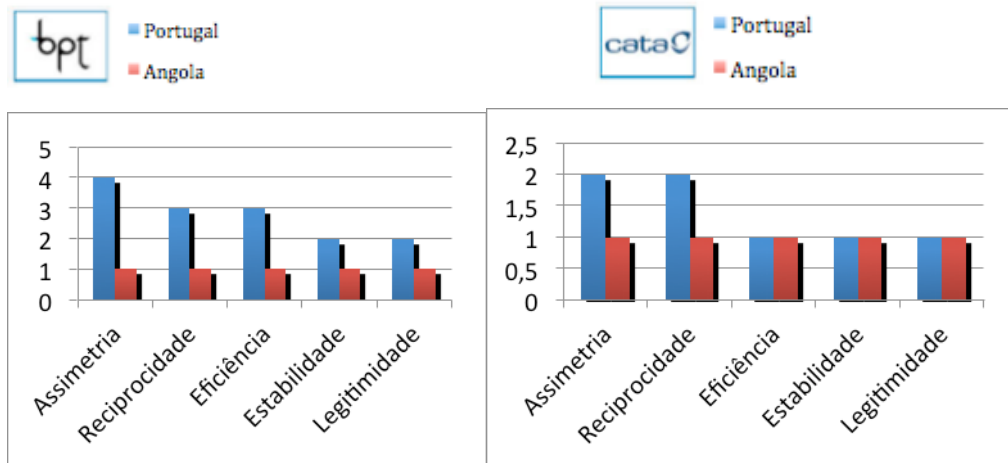


Gráfico 21 – Envolvência da parceria entre as empresas BPT e DCI/ICD.

Gráfico 22 – Envolvência da parceria entre as empresas CATA e DCI/ICD.

O gráfico 21 acima apresentado, revela-nos que em todos os parâmetros apresentam uma envolvimento muito fraco em Angola. No entanto, em Portugal apresentam uma envolvimento Regular nos parâmetros “ Reciprocidade” e “ Eficiência”, uma envolvimento forte nos parâmetros “ Assimetria” e por fim nos parâmetros “ Estabilidade” e “Legitimidade” uma envolvimento fraco.

O gráfico 22 acima apresentado, revela-nos que têm em todos os parâmetros uma envolvimento muito fraco, com a exceção do parâmetro “Assimetria” e “Reciprocidade” que em Portugal é considerada fraco.

Em geral, a envolvimento das parcerias em Portugal é mais elevada do que em Angola ou mantêm-se o mesmo grau na relação entre as empresas. No entanto, somente registou-se duas parcerias onde a envolvimento em Angola foi superior à de Portugal, tendo sido no parâmetro “Reciprocidade”.

6.2 -Apresentação do segundo estudo de caso e as suas áreas de atuação

O segundo caso apresentado é sobre a empresa portuguesa FCM- FCM Cofragens e Construções, SA e sua internacionalização para Angola, denominada por FCM & LC Construções Lda.. A FCM faz parte do Grupo FCM SGPS, constituído por oito empresas consolidadas no mercado da construção e recursos humanos, atuando em diversos mercados tais como Portugal, Espanha, Roménia, Angola, Brasil e Argélia.

Fundada em 1997, a empresa FCM - Cofragens e Construções, S.A. é especialista em

trabalhos de cofragem e execução de betão armado, tendo mais de 14 anos de experiência.

A empresa adquiriu experiência e know-how comprovados permitindo desenvolver projetos como empreiteiro geral. A FCM caracteriza-se pelas soluções globais e inovadoras que apresenta aos seus clientes nas áreas de estudos e projetos, planeamento e execução de obras, prestando os seus serviços em: obras de habitação, comerciais, obras hidráulicas, vias de comunicação, recintos desportivos, obras públicas e obras industriais.

Certificada na qualidade pela Norma ISO 9001:2008, a FCM é pioneira ao possuir a certificação da qualidade na fabricação de soluções próprias de cofragem, e na execução de obras recorrendo a todo o tipo de sistemas.

A empresa Angolana, FCM & LC - Construções, Lda., foi criada em 2009 com sede em Luanda, no distrito de Luanda.

Atua no sector da construção civil centrando a sua atividade na execução de cofragem e estruturas de betão armado. A criação da FCM & LC foi uma aposta do Grupo na estratégia de internacionalização.

O Grupo FCM SGPS fez um investimento em Angola de 500 000 USD na empresa FCM & LC via ANIP - Agência Nacional para o Investimento Privado, sendo esta uma entidade governamental criada em 2003 por Decreto nº 44/03 de 4 de Julho de 2003, responsável pela execução da política nacional relativa ao investimento privado, sua promoção, coordenação e supervisão.

A FCM & LC é uma empresa especializada em cofragem e estruturas para betão armado para o sector da construção para todo o tipo de obra: obras públicas, obras de engenharia, obras residências e não-residenciais. Possui um departamento técnico especializado que dá todo o apoio na análise do projeto e na sua realização.

Possui um estaleiro central localizado em Viana que dá todo o apoio logístico às obras.

6.2.1- Apresentação dos dados recolhidos pelas entrevistas

Os parágrafos seguintes, têm como intuito apresentar elementos retirados das entrevistas realizadas, de forma a apresentar indicadores relacionadas com os objectivos deste estudo.

No que diz respeito ao planeamento e gestão da cadeia de abastecimento verificámos que houve a necessidade de seguir clientes que se internacionalizaram para Angola. Assim, a internacionalização da empresa serviu como uma forma de os acompanhar e de os continuar a prestar serviços em Angola da mesma forma que acontecia em Portugal. A FCM foi convidada para fazer obras em Angola, mas não houve nenhuma parceria de fidelização ou estratégica com os clientes.

Além de Angola ser um país de língua oficial portuguesa, a FCM refere nas entrevistas que através de uma análise interna, consideram que o mercado angolano tem muito potencial, com muitas infraestruturas para construir tanto de habitação, como vias de comunicação, como outros. Em termos demográficos está em forte expansão, é um mercado onde a obra não se vai acabar brevemente.

A empresa entrou no mercado através de uma parceria com o grupo Soclima, que já se encontram no mercado angolano há mais de duas décadas.

Em Portugal a empresa vende para a empresa em Angola, tratando-se de um fornecedor habitual. O material é encomendado em Portugal quando este tem de fazer várias encomendas a diversos fornecedores, de forma a juntar todo o material e contentorizar o mesmo com destino à empresa angolana. Quando são necessárias cargas completas para enviar para Angola, a empresa internacionalizada encomenda diretamente aos fornecedores muitos deles internacionais (Doka, Peri e Ulma) com quem trabalham há bastante tempo que vendem material na área onde operam e assim evita-se que a carga venha a Portugal, perdendo assim tempo do material em obra e mais custos logísticos.

A escolha dos fornecedores mencionados é feita de acordo com o factor qualidade das soluções propostas, pois cada fornecedor tem propostas diferentes e ter um determinado equipamento mais apropriado para determinado tipo de obra. Claro que o factor preço é importante pois é adjudicado aquele que lhes parece ter mais rendimento.

Há registos de algumas compras locais. A empresa faz as suas consultas e mapas comparativos e após análise, quando o preço não é muito superior compensado pela disponibilidade imediata, as compras são feitas localmente.

Ao contrário de Portugal, é necessário fazer stocks em Angola. Em Portugal consegue-se que um determinado fornecedor coloque em determinado local uma mercadoria de um dia para o outro. Em Angola não pode faltar equipamentos ou materiais

para laborar. Nesse sentido, A FCM em Angola faz stocks razoáveis. Mais do que em Portugal ou em outros países. Neste sentido, Portugal faz os seus aprovisionamentos em JIT pela proximidade com os fornecedores, ao contrário de Angola que, segundo as razões enunciadas por Costa (2009), verifica-se a necessidade de existir stocks de valor substancial, de forma a evitar atrasos de material em obra quando necessários.

A FCM cofragens tem um estaleiro repleto de equipamento que face há ausência e diminuição de obras em território nacional e ao excedente de equipamento que existe de contraplacado, ferro, painéis, materiais que estão parados no estaleiro sem ser vendido, envia os excedentes para Angola com o intuito de o fazer render com a consciência de que o material parado está a dar despesa porque precisa de ser armazenado. Assim este é exportado pela FCM portuguesa para a FCM no Huambo, para que desta forma este possa ser utilizado em obras em Angola.

Tanto em Portugal como em Angola, toda a troca de informações entre as empresas com os seus clientes e fornecedores é feita via EDI. Desta forma, os processos internos e externos não sofrem atrasos e o planeamento não é afectado pelas vias de comunicação utilizadas.

A empresa recorre a outsourcing apenas nos serviços prestados pelos transitários, com a justificação de que não compensa apostar internamente nessa área, pois não representam muitos custos, com margens muito pequenas que os transitários apresentam. “ Temos que nos especializar naquilo que sabemos fazer melhor”, refere o presidente do conselho de administração.

Quanto aos vistos, a empresa já recorreu a outras empresas para lhes tratarem destes processos, no entanto estes já são tratadas internamente pois com o tempo foram se apercebendo de como os processos eram tratados e existe atualmente alguém na empresa que trate deste assunto. Ainda sobre os vistos, foi referido que os gestores da empresa têm a possibilidade de tirar vistos de privilégio com a vantagem de não andarem sempre na embaixada e de entrarem e saírem de Angola quando quiserem. O presidente do conselho de administração refere que só assim é que se pode trabalhar e controlar as pessoas que lá estão a trabalhar.

A FCM envia para Angola trabalhadores, que têm também o intuito de formadores para pessoal contratado localmente. Foi referido que com o passar do tempo é necessário

menos formadores pois os locais vão adquirindo conhecimentos técnicos e especializados.

A empresa admite que, ao se internacionalizar, teve de haver adaptações na cadeia de abastecimento referindo que uma coisa é a empresa na sua estrutura nacional com a sua cadeia de abastecimento, com os seus fornecedores, seus stocks habituais, que em Portugal funciona no estaleiro central. Ao se internacionalizar para o mercado angolano, houve a necessidade de se adaptarem e pesquisar novas empresas que prestam determinados serviços, nomeadamente o caso dos transitários, para inspeções de materiais, gestão de equipamentos de estaleiro local onde tiveram de encontrar também fornecedores locais para reparação de máquinas. Tudo isto é exigido localmente.

São mencionadas na entrevista relações comerciais de longo prazo com as empresas multinacionais Ulma, Peri e Doka que fornecem a empresa portuguesa e angolana.

Relativamente às parcerias como o intuito de entrada no novo mercado, a empresa fez uma parceria com uma empresa angolana que opera no mercado angolano nas áreas técnicas de AVAC, a Soclima.

Como é referido, é um parceiro que já estava em Angola, que conhecia o mercado, os organismos legais e estatais angolanos, que sabia como funcionava o mercado angolano sobre os aspectos legais, contabilísticos, aduaneiros, todos os aspectos relacionados com logística para se instalarem em Angola. A empresa Soclima tinha uma estrutura montada que proporcionou a FCM instalar-se em Angola com bastante facilidade.

A parceria foi fundamental na aquisição de equipamentos, pois a FCM teve logo um espaço administrativo e alguém que comesse a iniciar os processos, fornecendo assim todo o apoio necessário. Assim, não foi necessário a contratação de empresas de consultadoria, encontrar um escritório, pois a empresa aliada cedeu escritórios e terreno para estaleiro. Assim, a parceria foi fundamental para a FCM se instalar em Angola.

6.2.2- Parcerias e Cadeia de abastecimento

A empresa FCM - Cofragens e Construções, S.A apresenta-se no mercado nacional, com uma rede de parceiros a nível local, especialista em trabalhos de cofragem e execução de betão armado. A empresa está sediada em Pêro Pinheiro, com estaleiro central em Quarteiras, concelho de Pêro Pinheiro.

A empresa tem uma relação de muitos anos com alguns fornecedores de equipamentos de cofragens, como é o caso das multinacionais DOKA, PERI, ULMA, que fornece material para todas as empresas do grupo, pois apresentam um nível de qualidade/preço de bastante confiança.

Entre as variadas obras realizadas pela FCM, destacam-se os seguintes clientes com quem a empresa colaborou com os seus serviços: Baixo Sabor – Bento Pedroso / Lena Engenharia, ACE; Ramos Catarino, SA; Edifer, S.A.; Mota-Engil, S.A./Zagope, S.A.; Construtora do Tâmega, S.A.; Edifer, S.A. / Obrecol, S.A.

A empresa angolana FCM & LC – Construções, Lda. está sediada em Luanda, onde funcionam todos os departamentos administrativos da empresa. tendo como principal parceiro a empresa angolana ICD do Grupo Soclima.

Existe um estaleiro em Viana, onde é feita toda a logística do material para as diversas obras no país, com capacidade de resposta na fabricação de soluções para otimizar e rentabilizar custos e tempo no seu projeto.

A empresa FCM SA exporta serviços de apoio técnico e comercial à FCM & LC através dos seus quadros técnicos, aproveitando desta forma os recursos humanos e o know-how já adquiridos pelo grupo.

A outra sinergia existente tem a ver com a venda de equipamento através da exportação de equipamentos e mercadorias que face à necessidade da FCM & LC a FCM SA adquire em Portugal e exporta para a FCM & LC. Os equipamentos que a FCM SA dispõe e que face ao abrandamento do mercado da construção tem a possibilidade de as exportar para Angola, realizando o valor dos mesmos em vez de estarem em Portugal em stock no Estaleiro. O mesmo se aplica a outros equipamentos que estejam noutros países e que sejam necessários em Angola.

O aprovisionamento de materiais em Angola é feito localmente (exemplo: cimento, brita e areia), em Portugal, através de contentores completos que enviam para Angola ou de fornecedores internacionais que exportam diretamente para Angola em cargas completas.

Em Angola é necessário fazer stocks consideráveis, pois os fornecimentos locais não conseguem satisfazer muitas das vezes as quantidades exigidas pela empresa e para não correrem o risco de uma obra parar, os stocks remediaram a falta de resposta que o mercado

local oferece.

Entre os vários clientes em Angola, destacam-se as empresas: Construtora Abrantina, S.A.; Teixeira Duarte, S.A.; Centro Cerro, Lda.; DHC - Const. C. e Obras Públicas, Lda. e Mota-Engil Engenharia Angola.

São usadas mais uma vez as cinco razões para explicar a consolidação de parcerias: Assimetria, Reciprocidade, Eficiência, Estabilidade e Legitimidade, dos estudos de Cooper e Gardner (1993), que serviram de parâmetros avaliativos nos gráficos seguintes, de forma a tentar perceber a envolvência destas alianças/parcerias com a empresa em Portugal e a empresa internacionalizada em Angola.

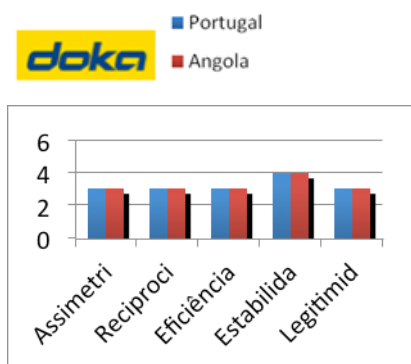


Gráfico 23 – Envolvência da parceria entre as empresas DOKA e a FCM em Portugal e Angola.

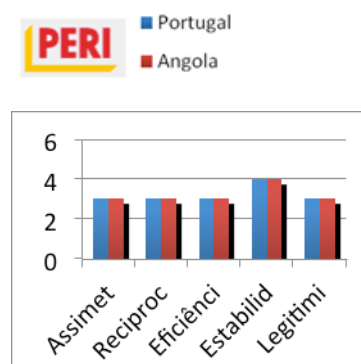


Gráfico 24 – Envolvência da parceria entre as empresas PERI e a FCM em Portugal e Angola.

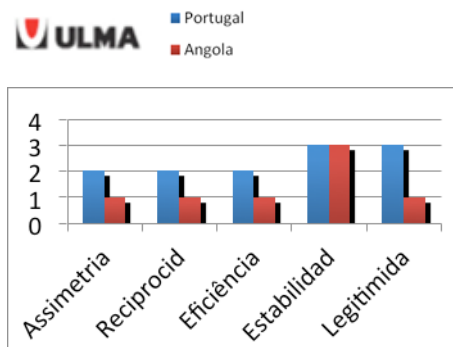


Gráfico 25 – Envolvência da parceria entre as empresas ULMA e a FCM em Portugal e Angola.

Os gráficos acima apresentados, referente à envolvência das parcerias entre a FCM em Portugal e Angola e as empresas DOKA e PERI, revela-nos que ambas as empresas têm em todos os parâmetros uma envolvência regular, com a exceção do parâmetro “Estabilidade”, sendo considerado forte. A empresa ULMA apresenta em Portugal uma envolvência regular nos parâmetros assimetria, “Reciprocidade” e “Eficiência”, com a exceção dos parâmetros “Estabilidade” e “Legitimidade” avaliadas com parâmetros

regulares. Em Angola os parâmetros são considerados muito fraco em todos os parâmetros com a exceção do parâmetro “Estabilidade”, considerada regular.

A diferença da avaliação da parceria entre a Ulma e as restantes, deve-se ao facto de apenas Portugal importar diretamente material a este parceiro, não acontecendo o mesmo com a FCM em Angola.

Em geral, a envolvência das parcerias em Portugal é semelhante à de Angola. No entanto, somente registou-se uma parceria onde a envolvência em Angola foi menor à de Portugal. É notório que o parâmetro “Estabilidade” é regular em todas as parcerias, quer em Portugal ou Angola e o parâmetro “Legitimidade” em Portugal também se mantém regular em todas as parcerias em relação à empresa FCM em Portugal.

6.3- Resposta à pergunta de partida

Este trabalho teve como ponto de partida a seguinte pergunta: “Qual o impacto da internacionalização de empresas portuguesas, na cadeia de abastecimento, para empresas do sector da construção civil, no mercado de Angola?”.

No decorrer deste estudo e como resultado da pesquisa bibliográfica, foram elaboradas as seguintes proposições a serem validadas:

P₁ – A Internacionalização das empresas leva a uma optimização da Cadeia de Abastecimento entre parceiros, através do planeamento e estratégias de Gestão da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain Management – SCM);

P₂: As parcerias são uma condição essencial para as empresas de forma a que possam ajustar-se aos novos mercados internacionais.

No que diz respeito ao planeamento e gestão da cadeia de abastecimento, verificámos que a proposição citada foi validada, pois houve a necessidade de seguir clientes que se internacionalizaram para Angola, internacionalização essa motivada, entre outros factores, pela crise económica que Portugal atravessa, nomeadamente ao nível da construção civil, área onde operam as empresas em estudo. Assim, a internacionalização das empresas surge como o caminho lógico para acompanhar os clientes, bem como de continuar a prestar serviços em Angola, da mesma forma que já acontecia em Portugal. Também se verificou que as empresas têm em conta no seu plano estratégico, factores

determinantes para o sucesso da internacionalização, nomeadamente o facto de tratar-se de um país de língua oficial portuguesa, com inúmeras riquezas naturais, com o mercado da construção civil em forte expansão, ao nível da habitação, obras públicas diversas como vias de comunicação e outras infraestruturas consideradas essenciais para o desenvolvimento económico e social do país.

No que concerne à gestão da cadeia de abastecimento, verificou-se que a DCI/ ICD, juntamente com um grupo de empresas, criaram em Portugal uma central de compras com o objectivo de se abastecerem essencialmente no mercado nacional. Após recepção das mercadorias e equipamentos nas suas infraestruturas em Portugal, a central de compras procede à exportação dos bens para Angola. Uma das grandes vantagens na criação da central de compras, é a evidente centralização dos contactos com os diversos fornecedores, com consequências muito positivas, e manifestamente comprovadas, ao nível do poder negocial, o que se traduz na chegada dos bens ao país de destino, a preços muito competitivos. Outra das vantagens associadas à existência de uma central de compras, prende-se com o facto de se conseguir obter uma maior fluidez na contentorização dos bens para Angola, através de uma melhor gestão logística de armazém, o que também tem reflexos ao nível da redução de custos financeiros.

A FCM em Angola coloca diretamente as encomendas aos seus fornecedores, contrariamente ao que acontece com as empresas parceiras do Grupo Soclima, abdicando assim dos serviços da central de compras. A explicação para que assim seja, deve-se ao facto de a grande maioria dos materiais adquiridos pela FCM em Angola serem muito específicos dentro da área da construção civil, onde a empresa opera. Conclui-se portanto que, embora sejam empresas do mesmo Grupo, a operar no mesmo país e na mesma área de negócio, a central de compras não se apresenta como uma vantagem competitiva para a FCM. Por motivo de especificidades muito concretas de alguns dos materiais que utiliza, e por na maioria das vezes não haver necessidade de os bens serem exportados para Angola através do sistema de grupagem, pois é habitual. que as encomendas ocupem contentores completos, a FCM acabaria por não usufruir das verdadeiras vantagens que uma central de compras oferece, pois muitas das vezes os carregamentos seguem diretamente dos fornecedores, com destino a Angola.

Regra geral, as compras são efectuadas a fornecedores fora do mercado angolano, à

exceção do material cujo preço compense adquirir em território nacional, e quando o factor disponibilidade imediata é uma realidade, evitando longos períodos de espera que poderão prejudicar os trabalhos em obra. Conforme referido anteriormente, a indústria transformadora em Angola não tem capacidade para fornecer o mercado interno, sendo assim necessário recorrer ao mercado externo ou, em alternativa, adquirir a fornecedores locais cujo stock permita satisfazer as necessidades do cliente em obra.

Tal como foi enunciado por Pires (2008), a internacionalização das empresas, define estratégias com o objectivo de se tornarem competitivas e funcionais no seio das cadeias produtivas nas quais se inserem. De acordo com Vollmann & Coron (1996), citado por Morini e Pires (1998), as empresas tentam maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias, de forma a satisfazer o consumidor final de forma mais eficiente através da redução de custos, bem como da obtenção de valor acrescentado ao produto final.

A redução dos custos tem sido possível através da diminuição dos encargos associados ao transporte e à armazenagem de stocks, através de cargas directas de fornecedores estrangeiros, através da utilização de uma central de compras para a aquisição de material e exportação dos mesmos para Angola, e pelo outsourcing de algumas áreas específicas, o que se traduz na diminuição da procura de produtos e serviços com a consequente redução de custos associados.

Tal como referido por Costa (2009), ao contrário do que acontece em Portugal, verifica-se que em Angola há a necessidade de existência de stocks substanciais, de forma a garantir o cumprimento dos prazos acordados em obra, o que se traduz numa vantagem real ao nível do controlo de custos, nomeadamente por assim se evitar a aplicação de multas. Em Portugal não é comum que seja este o procedimento relativamente à armazenagem de stocks uma vez que não há dificuldade em conseguir que um determinado fornecedor coloque uma determinada mercadoria num local específico, num curto espaço de tempo. Através do processo das entrevistas, ficamos a conhecer que, pelo facto de não fazer stock em Portugal, a FCM envia para Luanda todo o material parqueado no estaleiro nacional e que se verifica não ser necessário nas obras em curso, uma vez que a mercadoria estagnada em Portugal, representa geralmente prejuízo. Quanto à ICD, a norma é fazer stock, em Angola, do material mais corrente e de utilização comum nas diversas obras, sendo que em relação ao material de maior especificidade apenas se adquire no momento

da real necessidade. Desta forma, a empresa garante uma vantagem significativa no que se refere ao factor tempo, uma vez que consegue iniciar obras num curto espaço de tempo. Não tendo que aguardar pela chegada do material para início dos trabalhos. Assim sendo, verifica-se que o referido por Bertelsen (1997) e Nielsen (1997), no que respeita à teoria do JIT, tem aplicação prática conforme se comprovou através da análise dos estudos de caso apresentados. Os autores defendem através da aplicação dos princípios JIT, que o planeamento é adequado aos factores tempo e distância, considerando ainda qualquer imprevisto de ordem logística.

As empresas recorrem à partilha de informação via EDI para que esta seja partilhada pelos diversos elos da cadeia de forma automática e com mais rapidez, pelo que se conclui que também aqui se aplica a teoria JIT. Desta forma, tal como defendido por Christopher (2000), existe um atendimento rápido dos requisitos da procura do mercado, havendo assim um grau de relação a um nível de integração e coordenação entre empresas.

Ambas as empresas recorrem a outsourcing no que se refere aos serviços prestados pelos transitários, com a justificação de que não compensa apostar internamente nessa área, uma vez que as margens praticadas nestes serviços não são elevadas. “Temos que nos especializar naquilo que sabemos fazer melhor”, refere o presidente do conselho de administração da FCM.

No que se refere à obtenção dos vistos para trabalhadores, é de referir que a FCM recorreu anteriormente a serviços de outsourcing, no entanto mais recentemente optaram por fazê-lo internamente, por representar menos um custo. Quanto à empresa ICD ainda se regista a contratação do serviço de outsourcing para obtenção de vistos para Angola com a justificação de que se trata de serviços muito morosos e burocráticos.

Em suma, verifica-se que o processo de internacionalização das empresas obriga naturalmente a ajustes na cadeia de abastecimento, nomeadamente no seu modo de funcionamento, na contratação de serviços e na adaptação ao mercado angolano. Neste sentido e de acordo com o mencionado nos parágrafos anteriores, encontra-se validada a primeira proposição.

No que concerne à segunda proposição, relativamente às parcerias serem uma condição essencial para as empresas, de forma a que estas possam ajustar-se aos novos

mercados internacionais, esta também se encontra validada. Em ambos os estudos de caso verificou-se a formação de relações de parceria com empresas locais, como forma de melhor se estabelecerem no mercado angolano, o que em última análise comprovou ser uma mais valia. Como resultado destas alianças, verificaram-se vantagens competitivas diversas, nomeadamente ao nível do conhecimento dos organismos legais e estatais angolanos, aspectos contabilísticos e aduaneiros, bem como com variadas circunstâncias e realidades relacionadas com o processo logístico. Podemos assim concluir, que a integração em território angolano foi bastante facilitada pela existência destas parcerias, criando vantagens estratégicas e sinergias que de outro modo poderiam não ter sido possíveis.

Como foi enunciado por Paiva (2006), e Freeman et al. (2006), as empresas parceiras não atuam isoladamente no que se refere aos processos, indicadores e estratégias, o que se verifica através da partilha de informações e bens das empresas aliadas, ao nível dos recursos, tempo e disponibilidade, e que se traduz em última análise num benefício para ambas as partes.

Neste sentido, os estudos de caso referidos neste trabalho mostram que as parcerias são uma condição essencial para a internacionalização das PME'S, uma vez que proporcionam uma maior economia de recursos e de tempo e um maior conhecimento do mercado estrangeiro, bem como da sua cultura.

Relativamente às parcerias que já estavam criadas em Portugal, com fornecedores e marcas, registou-se com este estudo que, em média, não há uma envolvência superior em Angola comparativamente com aquela que existe em Portugal, sendo que a relação se mantém, ou sofre até um declínio. Esta realidade poderá dever-se ao facto de a maioria das compras ser efectuada pelas empresas em Portugal com a consequente exportação dos materiais para Angola, tal como foi também referido por Costa (2009). Nesse sentido poderá então justificar-se uma maior envolvência das parcerias anteriormente celebradas com as empresas portuguesas, que, por sua vez apoiam as empresas internacionalizadas. Quando se regista uma envolvência idêntica entre fornecedor e empresa internacionalizada, em relação à empresa portuguesa, poderá dever-se ao facto de o material seguir para Angola em cargas completas, através de exportação direta, evitando assim a intervenção da empresa portuguesa.

7

CONCLUSÃO

7.1 – Conclusão do trabalho

No início deste trabalho, propusemo-nos a responder à seguinte pergunta de partida: “Qual o impacto da internacionalização de empresas portuguesas, na cadeia de abastecimento, para empresas do sector da construção civil, no mercado de Angola?”.

Com a globalização dos mercados e com a crise financeira que Portugal atravessa atualmente, as empresas procuram, elaborar os seus planos estratégicos para adaptação aos mercados, sendo que a internacionalização se poderá apresentar como uma solução.

Entendemos por cadeia de abastecimento, um conjunto de entidades, incluindo fornecedores de materiais, bem como de serviços logísticos, indústrias de manufactura, distribuidoras e revendedores, através das quais circulam produtos, matérias-primas e informações. Neste sentido, procurámos saber onde é que a internacionalização poderá afectar qualquer um destes itens.

Para isso, esta dissertação passou por várias etapas essenciais, nomeadamente:

- A elaboração de uma síntese acerca dos conceitos fundamentais a tratar definidos pelo tema da dissertação;
- A transposição desses conceitos basilares para a logística na construção, tendo em consideração as especificidades deste sector;
- A caracterização da atual situação sócio-económica de Angola, destacando-se os temas com maior relevância para a área do estudo.

Neste sentido, a dissertação foi organizada em sete capítulos:

No primeiro capítulo fez-se um enquadramento da dissertação na temática em estudo, interesse do tema, e respectivos objectivos definidos que motivaram a sua execução. No segundo capítulo, procurou-se abordar a temática “internacionalização” das empresas através de pesquisa bibliográfica. A temática da cadeia de abastecimento foi explorada no terceiro capítulo, com especial foco na gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management) e nas alianças estratégicas bem como na relação da

importância das parcerias na internacionalização e na cadeia de abastecimento. No final deste capítulo estão definidas as proposições a serem testadas, encaradas como respostas provisórias à questão da pesquisa. Estas são formuladas a partir dos elementos, conceitos e análises pelos capítulos anteriormente citados. Neste âmbito, as proposições a serem validadas foram:

P₁ – A Internacionalização das empresas leva a uma optimização da Cadeia de Abastecimento entre parceiros, através do planeamento e estratégias de Gestão da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain Management – SCM);

P₂: As parcerias são uma condição essencial para as empresas de forma a que possam ajustar-se aos novos mercados internacionais.

Sendo Angola o país onde incide o nosso estudo, no quarto capítulo é explorado o meio Angolano, bem como o mercado do sector da construção civil. O quinto capítulo, é referente à metodologia da dissertação, sendo que é apresentado aqui o método de pesquisa, recolha de dados e método do presente trabalho. No sexto capítulo dá-se a conhecer os dois estudos de caso e a apresentação dos dados recolhidos em campo. No presente capítulo, apresentam-se as conclusões gerais da dissertação, respondendo à pergunta de partida bem como propostas de desenvolvimento de estudos futuros neste domínio.

Esta pesquisa foi conduzida por meio de um estudo multicaso de duas empresas na área da construção civil, a operar em Angola. Neste sentido, após a recolha de dados, foi efectuada a análise de conteúdo, o que possibilitou validar as proposições citadas. Com isto, como considerações finais, podemos constatar através deste estudo, que o impacto da internacionalização para o mercado de Angola, de empresas portuguesas do sector da construção civil, leva a uma optimização da cadeia de abastecimento entre parceiros, através do planeamento estratégico com recurso a políticas JIT, adaptadas à construção civil.

Tal como referido por Bertelsen (1997) e Nielsen (1997) concluiu-se com este estudo que as encomendas são colocadas nos fornecedores tendo em atenção as necessidades em obra, sendo que existe um planeamento adequado das empresas de forma a garantir que os materiais encomendados cheguem a Angola em tempo útil. Desta forma, está presente a filosofia JIT, sendo que a mesma é adaptada no que diz respeito à necessidade de

existência de stocks. As empresas na área da construção civil vêem-se assim obrigadas a recorrer à existência de stocks de volume mais baixo, dos produtos mais correntes, assegurando desta forma um trabalho contínuo sem interrupções, bem como entradas em obra de forma atempada. Nas empresas em estudo verifica-se que a partilha de informação por via de EDI, é uma realidade nos diversos elos da cadeia, de forma a que a troca de dados seja assim mais rápida e automática, obtendo-se reais vantagens sinérgicas, tal como defendido por Christopher (2000).

A transmissão da informação em EDI é fundamental para o planeamento e optimização da cadeia de abastecimento, para que haja uma maior celeridade nas encomendas e no contacto entre fornecedores ou clientes. Através deste estudo, verificou-se que, regra geral, as compras são colocadas a fornecedores fora de Angola, com exceção de material cujo preço compense comprar localmente, face à disponibilidade do mesmo.

Outro dado observado através deste trabalho, foi a existência de outsourcing, nomeadamente em termos logísticos, mais concretamente nos transportes internacionais. Um dado a ter em conta é que as empresas em estudo, trabalham com transitários que sejam parceiros em Portugal e Angola, com o intuito de agilização de processos. Assim, verifica-se o mencionado por Dussauge, Garrette (1998) e Yoshino, Rangan, (1995), que referem existir vantagem no estabelecimento de parcerias e alianças, com o intuito de as empresas se focarem nas suas competências e áreas de negócio, tirando partido das características complementares dos seus parceiros que atuam em outras áreas.

Podemos assim concluir com este trabalho que, no seu processo de internacionalização para Angola, as empresas adaptam a sua cadeia de abastecimento ao mercado angolano, nomeadamente ao nível do modo de funcionamento bem como na contratação de serviços por outsourcing.

No que concerne às parcerias com empresas locais, concluímos que tal como defendido por Freeman et al. (2006), estas alianças estratégicas facilitam a internacionalização das empresas em mercados externos, pois esperam assim obter através dos seus parceiros locais, uma forma de entrada no mercado angolano. Desta forma, o processo de internacionalização das empresas, através das parcerias, tal como enunciado na literatura, potencia benefícios diversos, tais como contactos para futuros negócios, apoio jurídico, instalações e estruturas empresariais já existentes e disponibilizadas pelos

parceiros. Com isto limita-se bastante as dificuldades que normalmente se apresentariam a uma empresa que tentasse entrar no mercado angolano sem ligação a qualquer parceria, sendo que o resultado final é uma integração mais facilitada e até motivadora o que se pode traduzir em última análise numa maior receptividade para novos negócios.

Relativamente às parcerias que já estavam criadas em Portugal, seja com marcas ou fornecedores, concluímos com este estudo que, em média, a envolvência entre as parcerias existentes em Portugal e a empresa portuguesa é igual ou superior àquela que se verifica com a empresa internacionalizada. Justificamos este facto, uma vez que grande parte das compras é efectuada a partir de Portugal, com a conseqüente exportação das mercadorias para Angola. Através do estudo de caso, verificámos que nos casos em que a compra e conseqüente exportação é directa, através de cargas completas, regista-se uma envolvência idêntica entre fornecedor e empresa internacionalizada.

Genericamente, pode considerar-se que os objectivos traçados no início da dissertação foram atingidos, nomeadamente no que respeita à compreensão das implicações da internacionalização na cadeia de abastecimento, mais precisamente nas parcerias das empresas já estabelecidas, antes de avançarem para o mercado angolano.

Com a crise instalada na área de atuação das empresas em estudo, a internacionalização para mercados emergentes e em forte expansão, como é o caso de Angola, surge como uma alternativa à sobrevivência do sector em Portugal. Concluímos através da análise de bibliografia e dos casos concretos em estudo, que a internacionalização das empresas do sector da construção civil, foi a forma encontrada para continuarem a prestar serviços aos seus clientes. Assim, a internacionalização surge como uma estratégia de crescimento e desenvolvimento empresarial, que tem como objectivo dar resposta aos atuais desafios da economia global, imprimindo uma nova dinâmica no seio das empresas. Como conseqüência da internacionalização das empresas assiste-se a uma optimização da cadeia de abastecimento entre parceiros, através do planeamento e estratégias de Gestão da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain Management – SCM). Para que as empresas obtenham as melhores vantagens da internacionalização e para que a adaptação ao mercado angolano ocorra de forma mais facilitada, com um número reduzido de factores de risco e de incerteza, as parcerias com empresas locais, surgem como a condição ideal e essencial de integração nos novos mercados internacionais, mais

especificamente Angola.

Assim, através da apresentação desta dissertação, espera-se ter contribuído, para o novo paradigma das empresas de construção civil, através da enumeração de estratégias comprovadas de adaptação da cadeia de abastecimento à internacionalização para o mercado angolano.

Considerando a atualidade do tema da presente dissertação, na medida em que a realidade da internacionalização das empresas em geral e na área da construção civil em particular, é motivada pela crise que Portugal atravessa, sentimos que este trabalho reforça a teoria existente. Observamos que a relação entre os elementos deste estudo, nomeadamente a internacionalização, a cadeia de abastecimento, o sector da construção civil e o mercado angolano, tem sido ainda pouco discutida, pelo que, esperamos assim ter acrescentado conhecimento às áreas temáticas em estudo.

7.2- Limitações e sugestões para futuros desenvolvimentos

Considera-se que uma das limitações deste estudo diz respeito ao facto de ambas as empresas terem estabelecido uma relação de parceria, no seu processo de internacionalização para o mercado angolano, com a mesma empresa ficando a pertencer ao mesmo grupo empresarial em Angola. Neste sentido, seria interessante, para futuros desenvolvimentos do tema, ter este facto em conta, sendo que novos dados podem surgir quanto ao modo de atuação e de interligação da empresa nacional, com aquela que já se encontra estabelecida em Angola. Outro aspecto a considerar neste estudo, o qual poderá ter alguma implicação ao nível das conclusões deste estudo, é que embora operem no mesmo ramo, as empresas não pertencem à mesma área.

Para futuros desenvolvimentos da literatura, será interessante elaborar estudos de caso, de empresas que atuem simultaneamente no mesmo ramo de atividade no sector da construção civil, considerando-se se possível um maior número de empresas para análise.

Esperamos com a realização deste estudo, fornecer elementos importantes para as empresas que pretendem internacionalizar-se para Angola, influenciando assim o seu plano estratégico, através da definição dos seus objetivos e identificação das melhores práticas de gestão da cadeia de abastecimento.

Referências Bibliográficas

- Abrantes (1999). An internacionalização empresarial numa economia mundializada.
Disponível em: 25, Junho, 2012, em: http://www.ipv.pt/millennium/15_arq2.htm;
- Abramo, P. (1979) Pesquisa em Ciências Sociais, In: HIRANO, S. (org.) Pesquisa Social: Projeto e Planejamento. São Paulo, T.A. Queiroz;
- Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, p.27;
- Aicep Portugal Global Angola – Dossier de Mercado (Julho 2010). Disponível em 13, Maio, 2012, em:
<http://www.aeportugal.pt/comunicacoesemail/Legislacao%20Internacionalizacao/Angola%20-%20DM%20-%202010-07.pdf>;
- Alves, P. (2007). A importância do sector da construção na internacionalização portuguesa. Disponível em 12, Fevereiro, 2012, em:
<http://visaocontacto.blogs.sapo.pt/27306.html>;
- Amrconsult (2008) – Disponível em: 03, Junho, 2012, em:
<http://www.amrconsult.com/?p=6485>
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, p. 26;
- Araújo, C; Pinto, E.; Lopes, J.; Nogueira, L.; Pinto, R. (2008). Estudo de caso. Minho: Universidade de Educação e psicologia - Universidade do Minho;
- Avancini, P. (2006). Avaliação de desempenho na gestão de cadeias de suprimentos: um caso de papel e cellulose. Santa Bárbara do Oeste: Universidade Metodista de Piracicaba; Faculdade de engenharia, arquitectura e urbanismo;
- Ballou, R.; Gilbert, S. ; Mukherjee, A.. (2000) New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. V.29, p.7-18;
- Banco BPI. (2009). Estudos Económicos e Financeiros de Angola. Disponível em: 24, Fevereiro, 2012, em: http://www.bci.co.mz/Boletim_Angola_Jul09.pdf,

- Barañano, A. (2008). Métodos e Técnicas de investigação em Gestão, Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação, Lisboa, Edições sílabo;
- Barbosa, C.; Zilber, M.; Toledo, L. (2009). A Aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresa de TI – Um Estudo Exploratório. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p.30-49.
- Beamon, B. (1999). Measuring Supply Chain Performance. International Journal of Operational and Production Management, v. 19, n. 3, p:276;
- Bertelsen, S., Nielsen, J.(1997). Just-in-Time logistics in the supply of building materials, In: First International Conference on Construction Industry Development: Building the Future, Danish Building Research Institute, Singapore;
- Bowersox, D. ; Closs, D. (2001). Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A.;
- Branski, R. M. ; Franco, R. A. C. ; Lima Júnior, O. F. Metodologia de estudo de casos aplicado à logística. In: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010, Salvador. XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010. Disponível em 28, Dezembro, 2012, em: http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/como_produzir/portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf;
- Carvalho, Eugénia (2007) Just-in-time, In: <http://eco-gest.blogspot.pt/2007/10/just-in-time.html> . Disponível em 12, Janeiro, 2012
- Christopher, M. (2001) Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira Thomson, Learning;
- Coelho, D. (2011). Reseña de "Multinacionais brasileiras: Internacionalização, Inovação e estratégia global" de Moacir de Miranda Oliveira Junior . RAE - Revista de Administração de Empresas. vol. 51, n.4, p: 411-412;
- Costa, J. (2009), Logística de Obras de Construção em Angola – Contributos para melhoria. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto;
- Cox, A.; Sanderson, J.; Watson, G. (2001). Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship. The journal of supply chain management, v. 37, n. 2, p. 28-35;

- Dias, M. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: O caso Adira. Porto: Faculdade de Economia; Universidade do Porto; 2007;
- Doz, Y.; Hamel, G. (2000). A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora;
- Ferreira, G.; Barcellos, M. (2006). Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n.1, p:117-130;
- Freeman, S.; Edwards, R.; Schroder, B. (2006), How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, v.14 n.º3: 33-63;
- Gazolla, E. (2002). Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Económicas – Universidade Federal de Minas Gerais;
- Gil, A. (1996). Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª Edição. São Paulo: Atlas;
- Gomes, P. (2006). O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa Brasileira, Estudo de Caso no Sector de Cosméticos – NATURA. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio;
- Gomes, S.; Rodriguez, C. (2008). Configuração de cadeia de suprimentos: estudos de casos em ambiente dinâmico de competição; Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia, Brasil;
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293- 317;
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001, January/February). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Hall, R., & Andriani, P. (1998, December). Analysing intangible resources and managing knowledge in a supply chain context. *European Management Journal*, 16(6), 685-697.
- Hynes, B. (2010). International Small Business Growth: a process perspective. *The Irish Journal of Management*. 29(2), 87-106.
- Henriques, G. (2010). Barreiras logísticas à internacionalização – Uma revisão da

literatura. Porto: Faculdade de Economia- Universidade do Porto;

- Jesus, M. (2005) Portugal e Angola – uma relação de futuro. Disponível em 28, Dezembro, 2012, em:

 - http://www.portugalangola.com/documents/Portugal_Angola_relacao-de-futuro.pdf;

- Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage: The Art of. Alliances, Harvard Business Review, July-August, 96-108;

- Júnior (2011), Materiais de construção estão cada vez mais caros. In: <http://www.diarioliberalidade.org/africaasia/laboral-economia/19681-materiais-de-construcao-estao-cada-vez-mais-caros.html>;

- Labrincha da Gama, Miguel (2011). Internacionalização de empresas de construção portuguesas: análise dos factores de sucesso e da gestão de riscos em mercados emergentes. Lisboa. Universidade Nova de Lisboa;

- Lorga, S. (2003). Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias. Lisboa: Editorial Verbo;

- Macedo-Soares, T.D.L.v.A (2002). Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. In Readings Book of Global Business and Technology Association- GBATA, International Conference, Rome, p. 292-305;

- Maheshwari, B.; Kumar, V.; Kumar, U. (2006). Optimizing success in supply chain partnerships. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 19, n. 3, p. 277-291;

- Maloni, M. J., & Benton, W. C. (1997, September). Supply chain partnerships: opportunities for operations research. *European Journal of Operational Research*, 101(3), 419-429.

- Matos, Marta (2011), O Papel das Parcerias na internacionalização de empresas – O caso de estudo da Enterprise Europe Network – Relatório de estágio, Universidade de Coimbra, Setembro de 2011; disponível em 17 de Março de 2013 em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17829/5/O%20Papel%20das%20Parcerias.pdf>;

- Miguens, C. (2007). Alianças estratégicas e investimento direto como instrumentos de internacionalização – O caso da Epoli. Porto: Faculdade de Economia -Universidade do Porto;

- Morini, C.; Pires, S. (2005). Um modelo de decisão sobre a consignação de material estrangeiro em cadeias de suprimentos. Disponível em 14, Março, 2012, em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100007>;
- Moura, B. (2006). Logística: Conceitos e Tendências; Lisboa: Centro Atlântico Lda.;
- Marconi, M.; Lakatos, E. (2002). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5a ed. São Paulo: Atlas;
- Nogueira, A. (2009). A importância da Ti nos processos Logísticos. Tecnologia da Informação: A base sólida dos processos logísticos. Revista Mundo Logística, edi.9, p.16-24, Disponível em 7, Junho, 2012, em. http://megainovacao.com.br/wp-content/uploads/2012/02/TI_Revista-Mundo-Logistica.pdf;
- Oliveira, J; Leite, M. (2010); Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos, Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 3, p. 447-463. Disponível em 14, Março, 2012 em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n3/02.pdf>;
- Paiva, Luiz (2006), Promovendo a Colaboração na Cadeia de Suprimentos, disponível em 17 de Março de 2013 em:
<http://ogerente.com/logisticando/2006/09/18/promovendo-a-colaboracao-na-cadeia-de-suprimento/>
- Pinto, J. (2012). A saída para as empresas de construção civil. Disponível em: 4, Junho, 2012, em: <http://economiaegestao.wordpress.com/2012/06/18/a-saida-para-as-empresas-de-construcao-civil/>;
- Pires, S. (1998). Gestão da Cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular; Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.º3, p.5-15; disponível em 13, Maio, 2012, em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=3303005.pdf;
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema, 25, 105-132. Disponível em 14, Maio, 2012, em: [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20\(Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf);
- Quivy, R.;Van Campenhoudt, L., (1992) - Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva;
- Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organisations. Strategic Management Journal, v. 13, p. 483-98;

- Rodrigues, I.; et al. (2006). Internacionalização de empresas brasileiras do setor de construção civil: a experiência da Andrade Gutierrez. Seminários em administração FEA-USP, São Paulo. Disponível em 12, Maio, 2012, em:
http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/458.pdf
- Roesch, S. (1999). Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas;
- Root, F. (1994). Entry Strategies for International Markets. San Francisco, USA: Jossey Bass;
- Scavarda, L; Hamacher, S. (2001) Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil, Revista de administração contemporânea, vol.5, no.2, Curitiba , disponível em 10, Maio, 2012, em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200010;
- Silva, S. C.; Sousa, M. J.(2009). Consórcios internacionais de empresas de construção civil – o caso da Mota-Engil”, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, nº 2, pp. 51-63.
- Simões, V.C. (1997). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. em “ Comércio e Investimento Internacional”, 2º Edição, Lisboa: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal;
- Simon, Alexandre; Pires, Sílvio (2003); Supply Chain Management Analysis Methodology: structure, business processes and management components; Revista de Ciência & Tecnologia • V. 11, No 22 – pp. 57-66. Disponível a 18 de Março, 2013 in:
<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/rct22art06.pdf>
- Slack, N. et al. (2002) Administração da Produção, Atlas, S.Paulo, Brasil.
- Souza, G.; Carvalho, M.; Liboreiro, M. (2006) Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação. Revista de Administração Pública vol. 40 no 4. Rio de Janeiro. Disponível a 3, Março, 2012, em:
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n4/31602.pdf>;
- Tavares, M. (2002). Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. Departamento de Administração/IAG. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro;

- Valente, E. (2008). A Logística como Estratégia de Internacionalização: o Caso da Companhia Nitro Química. Seminário em Globalização e Internacionalização de empresas, XI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP;
- Villa, F.; Panizzolo, R. (1996). Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretive framework. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 7, p. 38-61;
- Wanke, P. (2003). O Paradigma do Ressuprimento Enxuto: Armadilha na Gestão do Fluxo de Materiais entre elos da Cadeia de Suprimento. Disponível em 03, Fevereiro, 2012, em: <http://www.univel.brressuprimento.doc>;
- Welch, L.; Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, vol.14, n.2;
- Werneck, Ana (2007). Relacionamento e Contratos na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um estudo na indústria automobilística, Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Santa Bárbara do Oeste, 2007;
- Wilk, E. O., Fensterseifer, J. (2003) Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo: Atibaia;
- Yin, R. K. (1994). Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman;
- Zanquetto Filho; Fearné & Pizzolato (2006). Gerenciamento da cadeia de abastecimento de hortifrutigranjeiros frescos: uma pesquisa exploratória no Reino Unido. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 71-92. Retrieved January 25, 2013

Outra bibliografia disponível:

- <http://www.portugalglobal.pt>; Disponível em 14, Fevereiro, 2012;
 - <http://www.africaneconomicoutlook.org/po/countries/southern-africa/angola/>;
- Disponível em 14, Dezembro, 2011;

- <http://www.angolanembassy.gr/Portugues/GEOGRAFIA.htm>; Disponível a 15, Dezembro, 2011;
- <http://www.angolaacontece.com/full.php?id=1496>; Disponível a 12, Dezembro, 2012;
- <http://www.opais.net/pt/opais/?id=1929&det=20386>; Disponível a 14, Dezembro, 2011;
- <http://www.grupofcm.com/fcm-grupo/>, Disponível em 8, Julho, 2012.
- http://www.globalconstroi.com/images/stories/directorio_empresas/Maquinas_e_eq_uipamentos/cofragens/FCM/FCM_Portfolio2009.pdf, Disponível em 8, Julho, 2012.
- <http://www.dci.com.pt/dci/>, Disponível em 3, Maio, 2013.

Anexos

Anexo 1

GUIÃO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

EMPRESA: _____

CARGA QUE OCUPA: _____

- 1- Qual o intuito de se internacionalizar para o mercado Angolano?
- 2- De que forma se internacionalizou para Angola? Qual foi o processo?
- 3- O intuito da internacionalização passou por seguir os clientes que se internacionalizaram para esse mercado?
- 4- No processo de internacionalização da empresa, estabeleceram-se parcerias/ alianças estratégicas? Houve a necessidade de levar fornecedores habituais com a vossa empresa para Angola?
- 5- De que forma é feito o vosso processo de aquisição do material e gestão logística
- 6- A empresa em Portugal ou em Angola faz stocks? Porquê?
- 7- Sentiram a necessidade de adaptar as vossas estratégias de gestão da cadeia de abastecimento ao se internacionalizarem para o mercado angolano?

Anexo 2

Entrevistas Semiestruturadas

Nome: Indivíduo 1

Empresa: DCI – Construção e Inovação, S.A e ICD - Instalações Técnicas, Construções E Domótica

Cargo que ocupa: Sócio

Qual o intuito da internacionalização da empresa e quais as estratégias e processos adoptados para a implementação da mesma?

Resposta: O intuito da internacionalização da empresa deve-se fundamentalmente e primordialmente à conjectura do mercado nacional, bem como também já estava predefinido como estratégia da empresa entrar em mercados emergentes e com crescimento acima das cotas normais da Europa, mercado esse que nós apontámos uma estratégia mais focada para o país Angola.

A estratégia começa também por dar resposta a clientes que a DCI já aqui tinha em Portugal, nomeadamente empresas da área da construção civil, para o qual já se prestavam serviços para várias empresas, empresas essas que também sentiram a necessidade de se internacionalizar por motivo já enunciado anteriormente e nós foi também por uma forma de os acompanhar e de os continuar a prestar um serviço que até aqui prestávamos no território nacional e com a nossa internacionalização, continuar a prestar serviços em Angola da mesma forma.

O porquê de Angola e que características apresenta este mercado que tivesse conduzido a empresa a enquadrá-lo no processo de internacionalização?

Resposta: Angola por vários motivos. Primeiro porque eu nasci em Angola. Segundo porque travei conhecimento muito próximo com um grande empresário angolano, terceiro porque Angola era um dos países que há cinco/seis anos, quando a ICD abriu em Angola era um dos países a nível mundial a par da China e da Índia com maior crescimento per capita do mundo.

No que toca às características que este mercado apresenta para a internacionalização deste mercado, fundamentalmente porque é um país que nada tem, tudo está por fazer, após a retirada portugueses no processo de descolonização em 74/75 após o 25 de Abril. Um país fustigado pela guerra, em que o pouco construído pelos portugueses no processo de colonização acabou por ser destruído e varrido do território angolano e portanto é um país em que riqueza: tem petróleo, tem diamantes, tem grandes recursos naturais e minerais e fundamentalmente é um país que é preciso reconstruí-lo novamente para o desenvolvimento. Crescimento esse que se verifica a quando da nossa entrada em Angola há seis anos fortemente e principalmente na capital de Angola, em Luanda, que atualmente e neste momento já se verifica em todas as províncias do território angolano, como Benguela, Huambo, zona do norte de Angola, a zona do Uíge, Camona. Todo o território angolano está num grande desenvolvimento.

No processo de internacionalização da empresa, estabeleceram-se parcerias/estratégias? Se sim, quais os critérios de seleção para as parcerias efectuadas? Que valor acrescentado trouxeram as alianças/parcerias ao bom funcionamento da cadeia de abastecimento?

Resposta: Sim, uma delas foi por ser angolano e por ter já um conhecimento com um empresário angolano Luís Manuel Cortez dos Santos, dono de uma das maiores empresas de Angola das áreas técnicas também de AVAC, a Soclima. Essa nossa ligação e essa nossa relação potenciou-nos uma entrada privilegiada sob o ponto de vista que esta empresa chamada Soclima, fez o ano passado 23 anos a operar no mercado angolano, como tal tem um grande conhecimento das leis vigentes do mercado, tem um grande conhecimento da forma de operar em Angola, tem um grande conhecimento de relações e de angariação de trabalho enfim, foi realmente a porta e o ponto fulcral e estratégico de nós estabelecermos uma parceria e foi sem dúvida essa parceria que nos projetou para os momentos em que hoje nos encontramos em Angola em termos de produção de obra e de faturação.

Esta parceria também precisava de ter em Portugal uma central de compras e fez com que esta parceria fizesse uma junção e articulação de processos em que nós também precisávamos de ter uma central de compras em Portugal para nos podermos abastecer no mercado porque

Angola tem um grande défice em ter os produtos necessários para a execução das empreitadas, nomeadamente nas nossas áreas que são as áreas técnicas. A Soclima também precisava de um parceiro estratégico ou ter em Portugal uma empresa para que se fizesse esta prestação de serviços, ou seja, na aquisição de compra de equipamentos e materiais, bem como também na seleção de quadros técnicos especializados para a execução das áreas ou para a direção de obra e isso fez com que nós juntássemos esforços e que na união destes esforços todos potenciássemos com a criação de uma empresa que surgiu, a Cotarco- Comércio Internacional Lda. , que é uma empresa pura de logística onde se centraliza todo o recrutamento de pessoal, técnico e especializado, bem como as compras para a Soclima, para a ICD, bem como para outras empresas do grupo que também já surgiram posteriormente. Com a criação da Cotarco, existe um maior poder negocial na aquisição das compras porque ao aglutinarmos as empresas do grupo isto centralizou tudo e como é normal existe um maior volume de negócios e juntando cada volume de negócios de cada empresa numa só empresa em Portugal que é a Cotarco, fez com esta Central de compras tivesse uma capacidade negocial em função do grande volume de compras que teve de efetuar para o grupo todo.

Houve a necessidade de levar fornecedores habituais com a vossa empresa para Angola?

Resposta: Não. A Cotarco desempenha essa função no território português, compra em território português e depois tem a sua cadeia e a sua máquina de montada em termos logísticos para transportar toda a mercadoria e produtos para Angola.

A Cotarco é uma especialista de recrutamento de pessoas e técnicos, não é uma especialista de contentorização de mercadorias ou de transporte de contentores para Angola, aí a Cotarco viu-se na necessidade de executar duas parcerias fundamentais: uma com uma empresa de vistos, em que todos os técnicos como é sabido para entrar no território angolano, tem de tratar de um processo extremamente burocrático em termos de vistos ordinários e vistos de trabalho e também contratamos um serviço de uma empresa bastante especializada que por sua vez essa empresa também tem um parceria em Angola com outra empresa que é o nosso transporte dos contentores para Angola, em que são tratados por uma empresa do mercado que está em Portugal, que por sua vez também é uma empresa do mercado internacional, mas que por sua vez também tem uma parceria estratégica em Angola.

A empresa em Portugal já tem parcerias com algumas empresas?

Resposta- As empresas que nós temos em Portugal pelo qual nós temos uma relação privilegiada, pessoal, comercial e pessoal, é lógico que em Angola sempre que possível tentamos submeter aos nossos clientes os produtos dessas nossas parcerias que temos em Portugal para que nós possamos potenciar uma qualidade em termos de prestação de serviços e também potenciar e rentabilizarmos custos, ou seja, comprar a fornecedores habituais, com o qual temos capacidade de compra, descontos, enfim, há uma empatia e confiança e tudo isso gera mais rápida e mais proveitosa em termos de resultados líquidos nas compras. Tentamos submeter as marcas das parcerias que existem cá em Portugal sempre que possível, tentamos falar com o cliente, com a fiscalização das obras e tentamos submeter as marcas com os quais nós temos parcerias em Portugal, não sendo possível, ou em último caso termos que recorrer à negociação e comprar aquilo que as marcas que fazem parte do caderno de encargos, mas sempre que possível tentamos submeter à fiscalização e aos donos de obra trocando essas marcas com a qual a DCI já tem parcerias e relações de grandes anos em Portugal.

Está-me a dizer que a vossa empresa recorre a outsourcing a alguma atividades da cadeia de abastecimento, é isso? Quais as vantagens associadas ao outsourcing?

Resposta- Sim, sem dúvida. A vantagem é procurar preços competitivos no mercado, procurar qualidade de serviços, procurar profissionais, que nos prestem serviços de qualidade, rápidos e de acordo com o mercado vigente, porque como sabe o preço de transporte das mercadorias também tem que ser bastante bem analisados, porque os transportes pesam muito, porque as mercadorias são transportados por contentores, os contentores tem um custo, esse custo será dissipado sobre as mercadorias que vão lá dentro, depois essa mercadoria ainda sofre um acréscimo dos direitos aduaneiros e alfandegários e taxas que existem no mercado angolano, faz com que nós procuremos empresas que tenham prestação de serviços de qualidade e preços altamente competitivos para que os produtos ao entrarem no mercado angolano entrem a um mais baixo possível, tornando as nossas empreitadas em Angola o mais competitivas possíveis.

É estratégia das empresas em Portugal ou em Angola fazer stocks? Quais as vantagens associadas?

Resposta- Não e isso é mais uma das razões para existir a Cotarco. Como eu já disse, Angola tem um grande défice de oferta para os subempreiteiros nas nossas áreas técnicas. Em Angola existe pouco ou nenhum material para as nossas áreas técnicas. A Cotarco como empresa de compras e de logística para o grupo em Angola, não tem necessidade de fazer stocks, responde às necessidades pontuais, faz as suas compras, faz grupagem e envia os contentores. Em Angola é um pouco diferente. Pela mesma razão que já enumerei, muitas vezes vemo-nos obrigados pelo timing e pelo tempo de resposta entre a Cotarco e as empresas do grupo pela distância, pois estamos a 8000 Km de distância e pelo tempo que demora a mercadoria a chegar, nós vemo-nos obrigados a ter uma política oposta, ou seja, em Angola temos a necessidade de ter algum stock, nomeadamente algum stocks naqueles produtos de consumo corrente e aquele produto que se consome em qualquer tipo de obra. Não fazemos stock de todos os produtos porque há produtos que são muito específicos, há uma especificidade muito grande de produtos técnicos na área de eletricidade, águas, esgotos, telecomunicações, redes estruturadas, redes de incêndio, AVAC e por aí fora, mas naqueles produtos que se gasta constantemente e que são de uso corrente e normal, chamados os consumíveis normais, geralmente temos um stock provisionado no território angolano, para que não haja quebras.

Sentiram a necessidade de adaptar as vossas estratégias de gestão da cadeia de abastecimento ao se internacionalizarem para o mercado angolano, nomeadamente ao nível da contratação de serviços de outsourcing?

Resposta: Sim, porque é importante termos uma boa parceria com uma empresa especializada com o transporte das mercadorias para África, nomeadamente para Angola e termos também uma boa parceria com uma empresa muito especializada, muito formatada para a obtenção dos muito difíceis vistos de trabalho e ordinários, para que o pessoal como é óbvio há um défice de matéria prima mas também há um défice de quadros qualificados para trabalhar em Angola, temos de recorrer muito a contratação de quadros técnicos em Portugal e para isso há sempre burocracia dos vistos para entrar em território angolano.

Nome: Indivíduo 2

Empresa: DCI – Construção e Inovação, S.A e ICD - Instalações Técnicas, Construções E Domótica

Cargo que ocupa: Sócio Gerente de ambas as empresas

Qual o intuito da internacionalização da empresa e quais as estratégias e processos adoptados para a implementação da mesma?

Resposta: nós da DCI tivemos sempre o cuidado de nos adaptar às exigências do mercado. Nesse sentido, em 2006 fizemos uma breve visita a Angola com o intuito de conhecer o mercado. Nessa altura, o mercado em Angola estava bastante bravo, de novas empresas de mão de obra especializada. Nessa primeira visita em que vínhamos perceber de que forma é que podíamos operar no mercado saímos logo com uma obra ganha. E tudo se proporcionou muito rapidamente, não houve uma estratégia muito bem definida, pois viemos de forma a perceber e saber como é que estava e saímos logo com a decisão de abrir a empresa e logo com uma obra ganha logo não tivemos logo tempo de estabelecer uma estratégia. Já para outros países, onde tentámos fazer a internacionalização tal como Argélia e Moçambique temos vindo a adaptar o tipo de estratégia pelo que os parceiros são diferentes. Mas voltando à questão inicial da internacionalização, foi uma necessidade que sentimos logo a partir de 2006 em que vimos que o mercado se ia alterar e pensámos que era urgente e necessário começar a ter novos mercados para a nova área de atividade.

O porquê de Angola e que características apresenta este mercado que tivesse conduzido a empresa a enquadrá-lo no processo de internacionalização?

Resposta: Angola porque além do fator pessoal, termos conhecido uma pessoa que nos convidou a vir cá e ter sido a primeira saída efetiva do país com vista à internacionalização, o fator cultural, da língua, de haver muitas oportunidades entre Portugal e Angola foi um fator decisivo. Depois fomos um bocado precipitados pelos acontecimento, ou seja, em 2006 em que pensávamos vir conhecer o mercado e abrir uma frente de trabalho, fomos quase obrigados a fazê-lo de imediato. A partir daí, foi sempre uma bola de neve, uma coisa que levou á outra. A empresa cresceu em muito pouco tempo e cá estamos.

E as características que o mercado apresenta na área da construção civil? O mercado está em forte expansão?

Resposta: Em 2006 não havia nada, não havia restaurantes, não havia cafés...estava tudo a ser feito. Nós fomos basicamente arrastados pelos acontecimentos e pela necessidade que havia na altura de a empresa operar nas diversas vertentes da construção civil. Hoje passados quase 7 anos, o mercado continua ainda muito dinâmico, com muita obra, com muito trabalho para fazer, apesar de que hoje existem novos players e as coisas estão mais regularizadas. Na altura em que nos internacionalizámos era mais fácil, ou melhor, era mais difícil por um lado em termos de logística, estabelecimento da empresa, havia menos possibilidades de comprar materiais, hoje já há mais facilidade nesse aspecto. Provavelmente o mercado angolano caracteriza-se por ser um mercado onde ainda existe muito trabalho para fazer e os portugueses, de qualquer forma, são vistos como empresas que fazem o trabalho bem executado, com um capital de confiança ainda elevado.

Então disse-me que o processo de internacionalização da empresa não passou por seguir clientes, mas sim uma parceria estabelecida em Luanda através de uma empresa local, que despoletou então para vocês entrarem no mercado. Foi isso?

Resposta: Sim, basicamente foi isso. Nós conhecemos alguém que achou que trabalhávamos numa área que em Angola havia poucas empresas a operar nessa área, convidou-nos a vir cá e pronto e tudo se precipitou nesse sentido. Portanto, a empresa que é nossa parceira é uma empresa bastante grande, uma líder do mercado nas instalações técnicas de AVAC, nós na altura estávamos mais ligados para a vertente de chave na mão, foi por aí que começámos efetivamente, tivemos um primeiro restaurante onde tivemos chave na mão desde a criação de imagem, marca, nome, conceito, até o fardamento fomos nós que fizemos tudo e entregamos a chave ao dono da obra no fim, mas depois começamos a ser consultados para outras vertentes,

apesar de termos feito obras chave na mão para hotel, lojas e por aí, começámos por apostar mais na área técnica, pois o nosso parceiro também trabalhava mais nas áreas técnicas, portanto os clientes eram comuns. Bastava o nosso parceiro dizer que tinha uma empresa do grupo que fazia e que trabalhava nas áreas, automaticamente passávamos a ser consultados avidamente por toda a gente que estava aqui e que trabalhava com o nosso parceiro que já trabalhava com o nosso parceiro há 15 anos, nessa altura. Foi mais ou menos fácil a entrada no mercado.

Relativamente a essa parceria estratégica que se criou com o grupo Soclima, que valor acrescentado é que essa parceria trouxe para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento?

Resposta: É imenso, ou seja, uma coisa é irmos sozinhos para um país, é claro que temos afinidades culturais, falamos a mesma língua mas temos que fazer tudo, ou seja, arranjar instalações, conhecer a cadeia logística do país, maneira de trabalhar dos bancos, pagamento de impostos, desalfandegamentos... outra coisa é vir trabalhar com um parceiro que já faz isso há 15 anos. Nós chegámos e basicamente tivemos de trazer, como se diz na gíria, a roupa do corpo e trabalhar no dia a seguir. Já existia estaleiro, já existia a gare administrativa, já existia relações bancárias, já existia relações comerciais estabelecidas. Eles já importavam há 15 anos, portanto era só mais colocar material dentro dos contentores, tudo foi muito mais facilitado fruto da parceria que estabelecemos, foi um elevado valor acrescentado que essa parceria trouxe e que continua a trazer até hoje.

Houve a necessidade de levar fornecedores habituais com a vossa empresa para Angola?

Resposta: Não, nem por isso. Toda a nossa logística é feita em Portugal. Todas as compras foram sempre feitas em Portugal e basicamente nos primeiros anos não havia basicamente nada para comprar em Angola e qualquer coisa que falhasse tínhamos que aguardar que chegasse de Portugal, portanto não trouxemos ninguém connosco, nem é fácil de levar fornecedores das nossas áreas connosco. Os fornecedores ou vêm ou não vêm. Ou vêm pelo pé deles ou não vêm, portanto não houve essa necessidade nem houve essa estratégia. Hoje em dia já existem alguns fornecedores nossos que já se encontram em Angola, fruto da internacionalização deles, ou mesmo que não sejam nossos fornecedores mas que podem fornecer materiais para as nossas áreas de atividade. Mas de forma alguma trouxemos alguém connosco.

De acordo com o levantamento que fiz, sei que a DCI tem algumas parcerias com algumas empresas, nomeadamente detêm algumas representações de algumas marcas. Qual é a relação que existe com essas representações ou parcerias com a empresa ao se internacionalizar para Angola?

Resposta: A relação que existia com a DCI não se alterou com a nossa internacionalização. Hoje em dia é muito difícil as marcas ou os distribuidores darem condições de exclusividade ou outras. Nós no fundo também somos um instalador, não temos no nosso core business a revenda ou venda de equipamentos ou materiais, portanto nós basicamente compramos e instalamos nas obras que estamos a fazer. Nenhuma das marcas até hoje estabelecemos um contacto especial de parceria. O contacto que tínhamos ou a forma que trabalhávamos com eles em Portugal acabou-se por se estender para Angola de uma forma natural. Nós continuamos a comprar através de Portugal, estamos a estabelecer os fornecedores praticamente os que tínhamos com a diferença de que em vez de instalarmos em Portugal instalamos em Angola. Nós tratamos da logística. Dos fornecedores habituais, não há nenhum até hoje que se tenha estabelecido em Angola que a gente conheça. Nós não funcionamos como representantes deles cá.

No entanto, vocês tentam alterar as vossas submissões de obras para as marcas em que a DCI já tem parcerias/representações?

Resposta: Sim, isso nós desde que temos uma obra tentamos que, as marcas que tiverem no caderno de encargos não forem as que costumamos trabalhar usualmente, tentamos de todas as formas alterar isso, ou seja, tentar por iluminação com quem trabalhamos, a segurança... não que nós tenhamos apoio das marcas, efetivamente é pena que as marcas não vejam isso como uma mais valia, hoje o mercado trouxe muito em termos de ... as marcas não dão valor acrescentado a isso. Os negócios são um bocado impessoais, não querem saber se é para Angola ou se é para ali, querem é receber o dinheiro, não fazem um trabalho comercial devido, nós fazemos isso por uma questão de necessidade própria, porque os nossos técnicos estão habituados a trabalhar com uma determinada marca, pode haver restos de obra que ficam em armazém, para nós é sempre melhor trabalhar sempre com as mesmas marcas para otimizar os nossos stocks, as nossas compras e a formação técnica do nosso pessoal. Não pelos nossos fornecedores ou os nossos parceiros, nos deem um apoio substancial por estarmos a representá-los no mercado externo. Isso é uma falha em termos dos parceiros que é difícil colmatar.

De que forma é feito o vosso processo de aquisição do material e gestão logística da DCI e da ICD? Falou-me há pouco de uma empresa com o nome de Cotarco...

Resposta: Sim, exatamente. Nós temos uma empresa em Portugal que movimenta os nossos stocks que é a Cotarco, que faz toda a contentorização e logística para Angola, bem como a área de projeto e orçamentação. Essa empresa é que faz as compras todas para Angola. A DCI quando fornece a ICD fá-lo através da Cotarco, portanto a ICD quando ganha uma obra coloca as notas de encomendas à nossa logística em Portugal que é a Cotarco e a Cotarco sabe que grande parte dos equipamentos e materiais são adquiridos pela DCI através de negócios que a DCI tem com alguns fornecedores de longa data e descontos que têm dessas relações. Além disso a DCI tem capacidade de produção: temos quadros elétricos, equipamentos de segurança, por isso é um parceiro referencial da ICD como internacionalização da DCI, faz todo o sentido que as compras passem pela DCI. Mas há sempre a Cotarco que faz todo o tratamento de logístico das empresas e toda a expedição para Angola.

A DCI ao vender para a Cotarco que por sua vez vende para Angola, acaba por ser um fornecedor normal, ou seja, acrescentou-se um elo na cadeia de abastecimento, sendo a Cotarco, é isso?

Resposta: Sim, não é um fornecedor normal porque existem vantagens da relação entre as duas empresas, com facilidade consigo dialogar mais facilmente com a DCI quando tenho necessidade de o fazer, quando tenho de alterar qualquer coisa, do que com qualquer outro fornecedor convencional. Basicamente é mais um fornecedor da Cotarco.

Relativamente à aquisição de material e gestão logística, a empresa recorre a outsourcing?

Resposta: Não, só de acordo com os transportes internacionais. Tudo o resto é feito internamente. A aquisição são feitas pelos nossos quadros, sejam pela Cotarco, sejam pela DCI. A contentorização, salvo raras exceções é feita na nossa base logística que é a Cotarco, salvo raras exceções, estou a falar de um gerador que ocupa um contentor inteiro ou um volume de grande porte que terá de ser feito a partir do fornecedor e o fornecedor faz diretamente a expedição. Mas de qualquer modo 99,9% das nossas compras são feitas e o tratamento logístico é feito pelos

nostros quadros, sejam eles da ICD, DCI ou Cotarco. Só a parte de transporte internacional é que obviamente temos de recorrer a empresas capacitadas para o efeito, o resto contentorização, desalfandegamento que aqui também é feito por empresas externas, como despachantes, tudo o resto é feito pela nossa estrutura.

Então tanto a empresa anto cá como aí recorrem a outsourcing apoiando a parte logística, é isso?

Resposta: Certo. Isto a nível de transportes.

E questões aduaneiras, certo?

Resposta: E questões aduaneiras, exatamente.

É estratégia da empresa em Portugal e em Angola fazer stocks?

Resposta: Em Portugal de todo. Portugal só compra e só vende para o mercado angolano para as empresas do grupo, só compra mediante ordem de compra de Angola. Em Portugal não existe qualquer tipo de stockagem, quer pela DCI, quer pela Cotarco. Não fazemos stocks nenhuns. Em Angola nós recorremos a alguma necessidade de stockagem. A distância a que nos encontramos dos fornecedores obriga-nos a termos alguns elementos de stock, especialmente os que representam entrada em obra, nomeadamente tubagem, cabos, caixas de pré instalação nas nossas áreas de atividade. Nós sempre temos alguma quantidade em stock que nos permite ganhar uma obra e entrar rapidamente em obra, para não estarmos sujeitos a um transporte e a um período logístico de 2 meses ou mais. Tentamos ter sempre algum stock em Angola para fazer face aos preços dos negócios a que são feitos. Hoje em dia também já ninguém em Angola quer fechar um negócio e esperar 3 meses para que inicie uma obra. Isso era normal em 2006 e em 2007 quando chegámos. Esperávamos 2 meses ou três e só depois é que íamos para a obra, não era possível comprar aqui nada, ter aqui nada. Hoje já ninguém aceita isso, as pessoas adjudicam hoje e para a semana querem a equipa esteja em campo para marcar a obra, por tubo, caixas. Existe realmente alguma stockagem ainda significativa em Angola.

Isso significa que não se conseguem abastecer de todo o tipo de material no mercado local, é isso?

Resposta: O paradigma de Angola foi alterado, ou seja, em 2006/2007 era de todo impossível abastecer-nos em Angola, não só pelos preços que eram praticados mas também porque não existia material, hoje diria que 80% ou 70% dos materiais é possível adquirir em Angola. Não o fazemos por duas questões: pela questão dos custos, ainda são caros. Também temos uma logística criada que passa pela parte da orçamentação que nos dá o apoio técnico e comercial à nossa atividade em Angola que é sustentada pela atividade logística da compra em Portugal. Portanto, para nós, ainda nesta fase, ainda é compensatório controlarmos a cadeia logística de abastecimento das empresas, ou seja, não é ainda viável desligarmos Portugal das empresas e nos abastecermos do mercado local. Apesar de a maioria dos materiais já existirem no mercado, há elementos específicos que não existem, como os quadros eléctricos, luminárias; geradores existe muito. Há algumas especificidades que ainda não existem, de qualquer forma, para nós ainda nos compensa em termos de preço adquirir em Portugal. Conseguimos os equipamentos e materiais mais baratos e essa margem que praticamos dessa atividade logística permite-nos pagar uma estrutura de apoio a Angola que sairia muito mais caro se tivéssemos aqui, ou seja, se tivéssemos aqui cinco ou seis engenheiros na área de orçamentação de apoio submissões e projeto e sairia muito mais caro do que termos em Portugal, portanto, para nós é muito mais compensatório ter as compras em Portugal, é fazer a exportação e manter o cenário de apoio técnico e comercial a Angola.

Sentiram a necessidade de adaptar as vossas estratégias de gestão da cadeia de abastecimento ao se internacionalizarem para o mercado angolano, nomeadamente ao nível da contratação de serviços de outsourcing?

Resposta: De grosso modo manteve-se. Não tivemos a necessidade de alterar mais quadros, nem alterar significativamente a cadeia de abastecimento.

Em questão do outsourcing, ao se internacionalizarem foi só mesmo a questão dos transportes a nível de gestão da cadeia de abastecimento?

Resposta: Sim, é isso.

Nome: Indivíduo 3

Empresa: FCM- Cofragens e Construções S.A

Cargo que ocupa: Diretor administrativo e financeiro

Qual o intuito da internacionalização da empresa e quais as estratégias e processos adoptados para a implementação da mesma?

Resposta: Quando ainda ninguém ia para fora, já nós íamos para Espanha fazer obras porque prevíamos que a construção em Portugal ia sofrer um grande declínio e face a nossa empresa ser líder em estruturas e betão armado em Portugal, ou seja, somos a empresa que faz mais estruturas de betão em Portugal em m2 e para fazer obras: nós não fazemos aquela “vivendinha”, fazemos um centro comercial, uma ponte, uma barragem, obras de grande amplitude e sabíamos que há cinco ou seis anos que estas obras iam ter um decréscimo bastante grande em Portugal e o nosso volume de negócios não ia ser sustentando em Portugal, logo aí o caminho da internacionalização. Angola pareceu-nos ser um mercado onde nos pareceu que íamos ter obras de grande dimensão como estamos a ter e a laborar lá devido à oferta cá ser pequena e a nossa capacidade de produção ser muito grande para o país que temos.

Nós para Angola fomos com grande precaução porque sabemos que é um país bastante complicado a nível burocrático e então a empresa começou por um processo legal de investimento em Angola através da ANIP, fizemos um investimento...porque uma empresa portuguesa para ir para Angola tem que ter lá alvará para ter construção não é ir por ir... temos que nos reunir das situações legais para poder lá laborar para poder enviar depois o dinheiro para cá, tudo sustentadamente. Isto levou-nos a um processo de ano e meio a dois anos em que fizemos um investimento via ANIP, 500 mil USD numa empresa de direito angolano, ou seja, nós trabalhamos lá, constituímos uma empresa de direito angolano em que nós participamos em 63% e temos um parceiro angolano (Grupo Soclima) que tem os outros 37%. A partir daqui a estratégia foi munirmo-nos de alvará de construção, os nossos administradores e gestores daqui

terem vistos de privilégio para não andarem sempre na embaixada a pedirem vistos de um mês para andarem aí a ir e a vir. Esta situação fez com que eles possam ir e vir quando quiserem e só assim é que se pode trabalhar e controlar as pessoas que lá temos a trabalhar. As pessoas que lá estão tem visto de trabalho mas os administradores têm visto de privilégio, ou seja, pode ir e vir quantas vezes quiser, não tem limitações em termos de idas e vindas. Isto tudo foi a estratégia, via ANIP, com uma empresa legalmente constituída, com alvará de construção. Durante este tempo que andámos a tratar destas coisas a empresa foi laborando numa coisa pequenina e a partir de determinada altura já reunidas estas condições criadas começamos de facto a produzir a sério que é como estamos hoje em dia.

O porquê de Angola e que características apresenta este mercado que tivesse conduzido a empresa a enquadrá-lo no processo de internacionalização?

Resposta: Angola é um país que tem muita obra por fazer, muitas infraestruturas onde o nosso know-how em estruturas de betão é uma mais valia porque empresas angolanas que faça o que a gente faz não existe. Não há uma empresa puramente angolana que faça uma torre de vinte andares por exemplo, ou um silo de estacionamento do tamanho de dez pisos. São obras que exigem algum know-how de engenharia e que leva bastante betão e é onde nos sentimos mais à vontade, onde dispomos dos equipamentos adequados e onde seremos uma mais valia em Angola. Razão principal de Angola, enquanto um preço cá se calhar é 11 euros o metro quadrado do betão a aplicar, lá se calhar temos a 30 ou 40 USD que equivale ao dobro do preço. Está bem que também temos mais despesas, mas o preço de venda é bem mais caro em Angola do que cá, independentemente de os custos serem um pouco maiores. Foi esta a razão, informamo-nos, a gente vai para lá, repatriamos para cá os valores que entendemos, o Know-how...os engenheiros que temos aqui, os nossos técnicos prestam serviços lá e faturamos à empresa local e o dinheiro vem repatriado para cá e não temos qualquer problema nisso daí o Angola.

No processo de internacionalização da empresa, estabeleceram-se parcerias/estratégias? Se sim, quais os critérios de seleção para as parcerias efectuadas? Que valor acrescentado trouxeram as alianças/parcerias ao bom funcionamento da cadeia de abastecimento?

Resposta: Ao local sim, mas ao nível dos clientes não, ou seja, numa das questões que já tínhamos falado se a empresa passou por seguir clientes que se internacionalizaram, é assim, a

empresa foi convidada por muitos clientes, mas não fizemos nenhuma aliança estratégica com nenhum. Eu dou-lhe um exemplo: a Teixeira Duarte, a Mota Engil, a Abrantina, na altura há cinco anos atrás convidavam a FCM para “ eu tenho uma obra assim e dá preço” queres dar Preço? A gente dava preço. Mediante do nosso preço eles adjudicavam ou não. Alguns adjudicavam, outros não. Se seguimos os clientes? Sim, seguimos, porque eles é que nos convidaram para fazer as obras, mas não houve nenhuma parceria de fidelização ou estratégica com os clientes. Nós fomos escolhendo os projetos que mais margem de lucro nos dariam.

Nesse sentido, diz-me que o porquê de Angola foi seguir os vossos clientes, pois já sabiam que tinham mercado para lá operar e relações privilegiadas com algumas empresas que decorriam da atividade em Portugal e logo aí o caminho e abertura para certos negócios e certos concursos já estava estabelecido.

Resposta: Sim, estava garantido.

Relativamente a fornecedores, a FCM tem alguma parceria ou aliança estratégica com algum?

Resposta: Nós temos fornecedores em Portugal privilegiados, mas não temos parcerias porque a gente precisa...vou-lhe dar um exemplo: Nós usamos muito um tipo de madeira que é o contraplacado para betonar, agora em Angola há contraplacado mas não é da mesma qualidade que nós temos aqui dos nossos fornecedores em Portugal. Apesar de não haver parcerias, a gente tem uma obra que vamos necessitar de não sei quantos metros quadrados de contraplacado, de quantidades enormes e necessitamos de prever que aquele contraplacado para já, não vá faltar porque em Angola há sempre o risco de faltar. O aprovisionamento desse contraplacado ou de painéis cofragem de pode não haver em Angola e se não haver a obra para-me e temos aí um custo bastante elevado. Por isso, o que foi feito, por duas formas, uma para ter a importação da nossa empresa angolana dos nossos fornecedores nacionais de diversos equipamentos para as diversas obras em questão, ou seja, a obra é adjudicada , temos de fazer o aprovisionamento do material que ela vai precisar, temos a DOKA, PERI, ULMA, que são multinacionais de equipamento de cofragem e foi comprado um caso de alguns equipamentos a esses fornecedores, são importados diretamente para lá para a obra, depois e se calhar a parte mais importante é que a FCM cofragens tem um estaleiro cheio de equipamento deste género que cá face há ausência e diminuição de obras em território nacional, e face ao excedente de

equipamento que temos cá de contraplacado, como ferro, como painéis, materiais que estão parados no nosso estaleiro sem vender, a FCM em vez de ter o material parado que não rende, até porque está a dar despesa porque temos que o armazenar, exportamos a FCM portuguesa para a FCM no Huambo onde hoje, está a usar esse material, se não fosse para esse mercado ou para outros, estava aí parado e a empresa onde houve investimento da empresa daquele equipamento, que está seminovo e que está ali parado e não está a produzir isso para a empresa era ruinoso, por isso esta empresa angolana e em irmos para Angola. Em termos de stock, o contraplacado por exemplo gera um pouco de stock mas é um stock muito diminuto, aqui não há a lógica de comprar para vender, há o stock para abastecer as nossas obras e a maioria do nosso equipamento que nós trabalhamos cujo a vida útil é superior a um ano. Claro que há o parafuso, há o prego, mas isso o stock é irrelevante, mas material de cofragem, material de ferro, isto são equipamentos imobilizados em que, claro existe stock mas só vai para a obra quando é preciso.

No caso dos fornecedores, não existe qualquer relação de parceria ou aliança estratégica, no entanto existe uma relação privilegiada com certos fornecedores

Resposta: Sim, a nível de preço, onde já compramos há muitos anos, não existe contrato mas em termos de parceria, talvez vá dar ao mesmo.

Quais os critérios de seleção para esses fornecedores e que valor acrescentado trouxeram para a vossa empresa em Angola?

Resposta: Os critérios são muito importantes. Mediante o tipo de obra que nos é adjudicada, nós temos que, os nossos técnicos, os nossos engenheiros têm que escolher qual o esquema ou qual o método de construção que vamos utilizar para fazer o betão armado. Há muitas formas de fazer betão armado, para fazer uma laje há muita maneira, há muito equipamento diversificado, agora, qual o equipamento que será para aquela obra em questão: é o da PERI, é o da DOKA, é o da ULMA? Qual destes fornecedores de equipamento nos dá a qualidade do trabalho? Em Principio, isto será um factor, porque o fornecedor x ou y, pode ter um determinado equipamento mais apropriado para determinado tipo de obra do que outro. O segundo, e o preço. Porque se eu tenho um orçamento para uma obra onde tenho 30 USD o m², se a componente de equipamento me custar cinco USD é uma coisa, se me custar só 2 USD é outra. Isto é um factor decisivo. Como as parcerias que temos com estes grandes fornecedores a

nível internacional são idênticas, ou seja, temos boas relações com todos, quando há uma obra para fazer, todos eles apresentam as suas propostas e o diretor de obra escolhe a mais apropriada, adjudicando aquele que lhes parece ter mais rendimento. O que nós pretendemos é que o material se adapte aquela obra, os preço do equipamento face ao total para ter um peso menor.

Em termos da parceria com o Grupo Soclima, para entrarem no mercado angolano, o porquê dessa parceria e não com outra empresa? Quais os critérios de seleção?

Resposta: Na altura foram avaliadas várias situações, havia outras possibilidades mas consideramos que a Soclima, tendo sido falado mais com o Dr. Luís Cortez, dono da Soclima, foi um parceiro que foi escolhido na altura, como podíamos ter escolhido outro.

E qual foi o valor acrescentado que esta parceria trouxe para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento?

Resposta: É um parceiro que já estava em Angola, que conhecia o mercado, que conhecia nomeadamente os organismos legais e estatais angolanos que sabia do mercado angolano muito mais do que nós. Aqui, sobre os aspectos legais, sobre os aspectos contabilísticos, sobre os aspectos aduaneiros, todos os aspectos de logística de a gente se instalar lá, pois no início quando a gente não tem lá nada, é preciso toda a logística que nós não tínhamos e eles já tinham. A nível por exemplo do próprio terreno onde estamos instalados, pertencia ao grupo Soclima que nos é arrendado, agora, é claro que foram bastante importantes e acrescentaram valor no aspecto se fossemos sozinhos seria muito mais complicado.

Houve a necessidade de levar fornecedores habituais para Angola?

Resposta: A maioria dos nossos fornecedores já lá se encontravam. Uns estão lá, outros já estão fartos de vendas daqui para lá. Mas, sim, houve a necessidade de levar os nossos fornecedores daqui para lá.

De que forma é feito o vosso processo de aquisição do material e gestão logística? A empresa recorre ao outsourcing para alguma das atividades relacionadas com a cadeia de abastecimento? Se sim, quais as vantagens associadas?

Resposta: Existem duas situações, uma a partir de fornecedores externos que importamos dos fornecedores preferenciais cá, e do escoamento do nosso material em estaleiros, FCM Cofragens, em que é exportado para lá em vez de estar parado, estando assim a produzir em Angola.

No entanto, fazem Compras locais?

Resposta: Fazemos muitas, há muita coisa que não se importa.

A empresa recorre a outsourcing com atividades relacionadas com a cadeia de abastecimento?

Resposta: A nível logístico trabalhamos em Outsourcing. As vantagens é que são assuntos que nós não dominados, não são da nossa área. Temos o caso do transitário que é um exemplo, temos um transitário local que como sabemos em Angola as exportações chegam ao porto e para os desbloquear tem que ser alguém especializado, não vamos ser nós uma empresa portuguesa que chega lá e vamos levantar o contentor num curto espaço de tempo enquanto um transitário levanta muitos contentores, conhece o meio, conhece a alfandega e tem todos os dias se calhar contentores para levantar e facilita-nos.

Então, diz-me que contratam outsourcing em Angola e outsourcing cá certo?

Resposta: Sim, certo.

É estratégia das empresas fazer stocks em Portugal ou em Angola? Quais as vantagens associadas?

Resposta: No nosso caso os stocks são muito diminutos, como já respondi. Há alguns stocks de contraplacado, que é um exemplo que quando fazemos uma exportação daqui para lá sabemos que a obra vai necessitar, em vez de comprarmos x metros vamos comprar 5 vezes mais

para ter algum stock e não faltar na obra, de acordo com o provisionamento e seguir a obra para a frente, para assim não haver paragens.

Sentiram a necessidade de adaptar as vossas estratégias de gestão da cadeia de abastecimento ao se internacionalizarem para o mercado angolano, nomeadamente ao nível da contratação de serviços de outsourcing?

Resposta: É claro que teve de haver aqui sempre alguma adaptação. Uma coisa é a empresa na sua estrutura nacional e em relação à sua cadeia de abastecimento, com os seus fornecedores habituais, seus stocks habituais, que aqui funciona no estaleiro central, agora quando vamos para o mercado angolano, tivemos que nos adaptar e pesquisar novas empresas que prestam determinado serviço, nomeadamente o caso dos transitários, para inspeções de materiais, teve que haver aqui uma adaptação, mesmo localmente, hoje em dia nós temos uma gestão de equipamentos de estaleiro local onde tivemos de encontrar também fornecedores locais que nos reparam as máquinas, tudo isto exige localmente. Agora, isto foi um processo como já disse feito com cautela, demorou algum tempo, hoje em dia a empresa praticamente está autonomizado com o apoio daqui (Portugal) mas em termos daquelas pequenas coisas do dia a dia que é preciso reparar uma máquina ou um berbequim, ou uma máquina mais pequena, tudo isso já está salvaguardado localmente. Se é preciso uma peça porque esta avariou. Vou-lhe dar um exemplo, tivemos um problema com uma peça de um empilhador que exportamos daqui para lá e em angola não havia, mas pronto, isso aí, mas tirando isso tudo o resto nós já conseguimos com a cadeia de abastecimento local resolver, salvo raras exceções de equipamentos muito precisos.

Em Angola, temos o problema dos vistos de trabalho, tivemos de arranjar uma empresa que nos trate aqui dos vistos e lá também, tivemos que nos adaptar há realidade local. Há sempre uma necessidade e uma estratégia para cada mercado.

No que toca aos vistos, agora já somos nós a tratar, mas no início não tratávamos por desconhecimento.

Nome: Indivíduo 4

Empresa: FCM- Cofragens e Construções S.A

Cargo que ocupa: Presidente do conselho de administração

Qual o intuito da internacionalização da empresa e quais as estratégias e processos adoptados para a implementação da mesma?

Resposta: No caso da internacionalização, isto já é bastante antigo. Uma das situações iniciou-se ... a FCM em si foi constituída em 1997, somos três irmãos, sendo assim três acionistas que detêm 100% de toda a sociedade. Nós nos primeiros anos não nos limitámos a área territorial. A maior parte das empresas semelhantes a nós limitavam-se a fixar-se só em Lisboa, ou só no Porto, consoante a atuarem nessa área. Nós desde o início, a nossa política foi sempre, a nossa sociedade é o ramo das cofragens que todos sabemos fazer desde a parte inicial à parte final e além disso a nossa estratégia foi sempre trabalhar em todos os tipos de cofragens e todo o tipo de obras, nunca fomos específicos numa atividade, mas depois transversal a toda a construção, ou seja, iniciamos obras privadas, obras públicas, desde pontes, viadutos e também ao nível do território nacional, ou seja, não nos limitámos à zona de Lisboa, estando no segundo ano a fazer obras no Algarve, no terceiro ano já estávamos a fazer pontes em Santarém. No euro 2004 fizemos a cofragens todas do estádio de Leiria e Coimbra fomos a única empresa que já em sete anos já estavam a fazer estádios com muita envolvência já com um volume de negócios bastante elevado. Com o fim do euro 2004 começamos logo a perspetivar a internacionalização. Depois do 2004 as obras abrandam e então na altura iniciamos em Espanha, já com uma parceria através de empresas de fornecimento na área das cofragens e em parceria com eles iniciámos obras em Espanha, em que os clientes que em Espanha é um bocadinho bastante complexo, e que na altura tinham bastante construção e nós tínhamos mercado. Claro que para isto é preciso ter curriculum, os clientes espanhóis vieram ver as obras que tínhamos em curso, vieram ver as nossas capacidades e assim iniciámos em Espanha. No seguimento disso, fomos

internacionalizando de ano a ano para outros mercados porque temos sempre certa necessidade de não dar o passo maior que a perna. Tem que ser tudo bem definido, também porque estamos numa área em que trabalhamos com muito pessoal próprio, porque assim somos pessoal que conseguimos formar e conseguimos aferir que realmente desempenham os cargos à altura, ou seja, quando é necessário fazer um projeto, a pessoa tem conhecimento para desempenhar aquela função., o que é imprescindível nisto. Quando a gente faz o trabalho, faz e desmancha, ninguém vai gostar, vamos perder dinheiro e o cliente vai ficar insatisfeito, os prazos não vão ser cumpridos e há todo esse problema. No seguimento disso, fizemos a expansão para Espanha, dois anos depois estamos a fazer para a Roménia, um ano depois para Angola, um ano mais tarde para Argélia e depois já em 2011 para o Brasil.

Isso tudo através de parcerias?

Resposta: Na maior parte dos mercados diretamente, parcerias praticamente só em Angola. No caso da Argélia só depois de lá estarmos é que arranjamos uma sociedade com uma parceria de argelinos por algumas limitações. Nos restantes mercados podemos ter parcerias que colocamos à disposição capital de provas de funcionários, em que vão para lá, negociamos determinada percentagem de sociedade para determinada parceria, para as pessoas também verem aquilo como deles e participarem como gestores e não como meros funcionários.

Quanto às estratégias e processos adoptados para a internacionalização?

Resposta: As estratégias e os processos foi primeiro irmos para mercados onde conseguíssemos acrescentar valor, do género vamos acrescentar maior valor ao mercado que tem e vamos inovar no mercado e por aí vamos ser mais cumpridores de prazos, vamos chegar ao mercado e dizer que temos um produto diferente e melhor, e que eles achem interessante, não muito pelo preço mas mais pela nossa competência e pelo nosso conhecimento. Muitas vezes, posso dizer que temos muita obra que estamos a trabalhar com empresas que já trabalhavam diretamente connosco em Portugal e vamos com eles, que é o caso da Roménia, o Brasil também temos esse caso, o caso da Argélia, ou seja, eles já nos conhecem aqui, sabem que nós somos competentes e através disso fazemos lá negócio.

Então foi principal estratégia da vossa empresa a internacionalização seguindo os vossos clientes?

Resposta: É a principal. Ou seja, a base principal da internacionalização foi clientes que tínhamos em Portugal e em Espanha. Principalmente nas horas iniciais foi essa a estratégia. Para nos conseguirmos solidificar nos primeiros anos, eram empresas que conseguíamos falar aqui, falar lá, porque é muito arriscado chegarmos a Angola ou Argélia e estarmos lá a bater porta a porta no cliente local a dizer que tenho isto aqui para executar. Nós temos um risco e mesmo para avaliar esse risco temos que conhecer com quem estamos a trabalhar. Não podemos chegar aqui e entrar... mesmo em Angola, 80% dos clientes já nos conhecem em Portugal, ou seja, diretamente ou indiretamente através de participadas, são empresas que têm relações com Portugal.

O porquê de Angola e que características apresenta este mercado que tivesse conduzido a empresa a enquadrá-lo no processo de internacionalização?

Resposta: Porque Angola é um país de língua oficial portuguesa, já tínhamos tido convites de clientes para irmos para o mercado, através de nossa análise tem muito potencial, com muitas infraestruturas para construir tanto de habitação, como vias de comunicação, como outros. Em termos demográficos está em forte expansão, é um mercado onde a obra não se vai acabar daqui a dois ou três anos. Há um volume de mercado que temos que fazer todos os anos, não é o mesmo que está a acontecer em Portugal em que se calhar estamos a 20% do que se construía há cinco ou seis anos. Isto porquê, cá estamos a diminuir a população, temos mais habitações que necessariamente necessidades de famílias, ou seja, posso dizer que em termos de...ou melhor, podemos dizer que temos mais casas do que famílias. Ainda assim, há nesses países bairros de lata que mais cedo ou mais tarde, mais alguns anos vão ter que evoluir para melhor, por isso nesses países não há condições de piorar. Piorar sofremos mais nós aqui na Europa. Em Portugal nos anos 90 fez-se muita habitação social por exemplo. Demoliu-se nos anos 90 e 2000 muitos bairros de lata e realojou-se as famílias e estes mercados mais tarde ou mais cedo isso vai ser feito. Segundo, é um país que tem algum recursos naturais que por exemplo, se me perguntar o porquê de apostar em Angola e não em Moçambique, em Angola as coisas só são sustentáveis quando há financiamento e recursos para depois se executarem, porque pode haver muito boas ideias, mas se não houver financiamento.

Ou seja, o país acaba por ter alguma riqueza através desses recursos naturais que permitem tudo o que me disse agora, ou seja, o crescimento a nível habitacional, crescimento a nível de obras ou infraestruturas, como um crescimento económico do próprio país.

Resposta: Se existe a necessidade e se há dinheiro para pagar essa necessidade. Basta os recursos, porque o financiamento é limitado, porque em Moçambique existe financiamento do Banco Mundial, mas aquilo nunca é a mesma coisa. Os recursos quando se esgotam, é a mesma coisa que acontece em Portugal, há muita obra que ... e nós quando vamos para o mercado, não é numa fase e isto é outra situação, nós vamos a longo prazo, vamos constituir uma empresa para ficar, até porque existe muitos investimentos, formação de pessoal e tudo e quando acaba tudo e não arruamos as malas e vimos embora, até porque nós trabalhamos com muitos equipamentos próprios que torna as coisas insustentáveis se formos por aí. Neste tipo de mercados, nos primeiros dois, três, quatro anos é praticamente a formar pessoal, temos de concorrer aos custos de preços do mercado, o que nos vai distinguir em sermos rentáveis é termos que ter melhor soluções e pessoal mais capaz.

Formam o pessoal cá ou formam o pessoal em Angola?

Resposta: Os formadores vão daqui, ou seja, o pessoal líder que na prática são formadores vão daqui, mas depois com o conhecimento do mercado a gente inicia, sei lá, numa fase inicial um português para um ou dois locais e chegamos a uma altura para um português para cinco locais. E a médio longo prazo um português para mais locais, ou seja, o nível de locais aumenta um pouco porque vai aumentar a mão de obra local. Porque a gente selecionando remunerando as pessoas acima, por gosto, com valores acima da média porque também vamos exigir um pouco mais mas também vamos remunerar para isso. Vamos recrutar uma pessoa e o ordenado mínimo é este, não vou pagar mesmo o ordenado mínimo. Claro que se eu for por aí, as pessoas só produzem pelo ordenado mínimo, eu tenho que fazer com que a pessoa produza mais, ou seja, produzir mais 20% ou 30% e conseguir mais essa percentagem que o mercado paga, ou seja, a empresa fica satisfeita e o colaborador também, mesmo nos locais é dizer-lhes que têm aqui uma oportunidade de carreira, podes evoluir, nós queremos que evoluas e quando contratamos as pessoas é sempre na base da evolução, quando contrato um oficial, gostava que um dia chegasse a encarregado e sempre nesse âmbito. Claro que nem toda a gente é capaz, posso dizer que

tenho aqui muita gente de servente são hoje encarregados gerais e naturalmente tenho outros que eram serventes na altura que é na parte mínima que ficam por ali.

Nomeadamente em seguir os clientes, a parceria que temos em Angola, foi através de uma obra que realizamos aqui em Portugal. Nós em Angola temos uma parceria com o grupo Soclima, mas iniciou-se aqui com obras que iniciou-se em Portugal que foi o armazém deles ali na Azambuja – a Cotarco e que depois com o seguimento foi-se falando, estávamos interessados e aí surgiu-se a parceria e para nós foi bastante importante e que vamos todos nós a ficar a ganhar com isso.

No processo de internacionalização da empresa, estabeleceram-se parcerias/estratégias? Se sim, quais os critérios de seleção para as parcerias efectuadas? Que valor acrescentado trouxeram as alianças/parcerias ao bom funcionamento da cadeia de abastecimento?

Resposta: como já foi referido sim existe. Quanto ao critério, nós trabalhamos muito na base da confiança, são pessoas que gostamos de conhecer bem e que trabalhamos muito na base da confiança. Não é pelo que nos contam, é mais pelo que vemos. A administração está presente diretamente nos mercados embora tenham responsáveis e autonomia. O administrador de Portugal, o Dr. Mário Silva que domina mais Angola praticamente todos os meses vai lá e passa pelas obras todas e conhece os processos. Também iniciámos a nossa atividade como operários e vindo daí, temos alguma formação também no desenvolvimento prático que nos leva a desenvolver estas soluções. Quando discutimos algo, sabemos do que estamos a falar.

O valor acrescentado desta parceria com o grupo Soclima foi mais diretamente algum conhecimento dos processos que já tínhamos em termos administrativos e de funcionamento e principalmente a parte logística. Na parte logística foi bastante importante, na produção em si direta nós como já temos os processos muito bem definidos na nossa área teve uma influência menor. Na aquisição de equipamentos foi fundamental, tivemos logo um espaço administrativo e alguém que comesse a iniciar os processos foi fundamental, esse todo o apoio. Não tivemos que enviar para lá uma empresa de consultadoria, encontrar um escritório, isso foi logo condição de partida, pois disseram-nos que tínhamos os escritórios do grupo para utilizar, existe um terreno para estaleiro que para nós é fundamental que sem isso... que principalmente em Angola é necessário fazer stocks, mais do que cá. Eu aqui consigo falar com um fornecedor e no próprio

dia vai-me lá por uma pequena quantidade ou uma carga completa e em Angola não é assim. Para comprar um parafuso muito mais vezes tem de vir de Portugal, quer dizer se temos stock não posso ter dois meses ou três meses parado porque faltou alguns equipamentos. Fazemos stocks razoáveis. Mais do que em Portugal ou em outros países. Nestes mercados o investimento é muito elevado porque não há obtenção de financiamento diretamente e inicial, no mercado não há disponível. Como nós temos soluções próprias, tem de ser mesmo essas soluções, por exemplo nós levamos muitas soluções próprias de Portugal para lá, porque lá não há, nem outras empresas têm, porque são produtos fabricados por nós aqui e hoje em dia já estamos a fabricar lá diretamente, mas numa fase inicial não se consegue fabricar, ou seja, importamos os materiais necessários para a fabricação ou compramos lá no mercado, também já aconteceu, embora os fornecedores lá não satisfaçam nem de perto nem de longe as nossas necessidades.

Houve a necessidade de levar fornecedores vossos para Angola?

Resposta: Uma empresa da nossa dimensão não . Eventualmente já tivemos a necessidade de levar pessoal que aqui eram nossos fornecedores mas que foram para lá como encarregados e cessaram a sua atividade. Fornecedores mesmo com a nossa dimensão não levar fornecedores diretamente muito pouco. Muitas das compras já se fizeram diretas, mas levar o fornecedor para lá não aconteceu.

De que forma é feito o vosso processo de aquisição do material e gestão logística? A empresa recorre ao outsourcing para alguma das atividades relacionadas com a cadeia de abastecimento? Se sim, quais as vantagens associadas?

Resposta: Nós fazemos consultas, mapas comparativos e analisamos. Analisamos os locais, a disponibilidade. Preço por preço compramos lá até porque temos uma disponibilidade mais rápida e depois com os mapas comparativos e com as soluções que temos decidir onde é que vamos comprar. Claro que se for de Portugal, temos que considerar que vai ser uma carga completa, fica em lista de espera se existe alguma necessidade pontual em que a quantidade que necessite não tem peso, por exemplo, há um material que está mais caro lá 30%, mais vale comprar lá do que estar a importar um contentor completo de Portugal só por causa de uma peça. Mesmo havendo a solução de avião, vai ficar muito mais caro essa peça. Só se houver o

problema de lá não conseguir encontrar. Mas nós temos tido uma logística que não temos tido a necessidade de andar a fazer importações de emergência.

Também por causa dos stocks que me falou que são consideráveis para não faltar o material?

Resposta: Sim. E as importações além de se fazerem de Portugal também se fazem de outros mercados porque não vale a pena estar a importar um produto chinês para Portugal e de Portugal enviá-lo para Angola. Às vezes os contraplacados fenólicos ou por exemplo algumas madeiras da Roménia ou alguma madeira que necessitamos e depois daqui enviarmos para Angola. Temos a triangulação alcance/custo, temos de ir pelo mais rentável e enviamos diretamente.

É a vossa empresa na Roménia que adquire os matérias e os envia diretamente para Angola?

Resposta: Não, damos algum apoio logístico que muitas vezes fazemos o fornecedor local. Chegamos ao pé do fornecedor, dizemos que queremos fazer uma exportação para Angola, mas claro que pesa a sociedade que lá temos mas em Portugal já fazemos exportações mas de Portugal o fornecedor já faz diretamente para não estarmos a acrescentar mais uma entidade à cadeia de abastecimento. Nós preferimos fazer diretamente que acaba por ser muitas vezes mais rápido desde que esse fornecedor, faça uma carga completa. Em Portugal acabamos por fazer a importação para Angola quando temos de comprar 5% a carga ao fornecedor, 2% a outro, 10% a outro, 20% a outro...claro que é juntar isso tudo e depois enviar. Quando são importações de volume, um contentor, dois contentores, três contentores, isso faço diretamente. Não nos vamos estar a meter ali por intermediários, senão estamos a pagar mais impostos e acrescentar mais um processo.

Então está a dizer que se tiverem que comprar uma carga pequena a Espanha, outra a Roménia, entre outros fornecedores, armazenam as cargas aqui e enviam em contentor completo para Angola.

Resposta: Sim, isso.

A empresa recorre a outsourcing a algumas atividades ligadas à cadeia de abastecimento?

Resposta: Nós fazemos tudo diretamente, há exceção do frete marítimo e dos transitários. É apenas aquilo que recorremos. São áreas especializadas e para tratarmos internamente tínhamos de constituir uma entidade e não compensa. Para as exportações não compensa, não representam muitos custos, não estamos a falar de margens que não vale a pena entrarmos por aí. Temos que nos especializar naquilo que sabemos fazer melhor. Na aquisição fazemos tudo diretamente porque nós conhecemos os equipamentos e temos a necessidade de saber que aquilo que estamos a importar está a ser testado por nós, corresponde ao mesmo tipo de equipamento a outros lotes anteriores, que não sofre alterações e que é uma mais valia. Se eu compro um mau produto vai haver um problema. Ou seja, enunciamos os fornecedores, validamos. Por exemplo: contraplacados. Já conhecimentos o contraplacado, validamos, enviaram-nos uma amostra, fazemos os testes, fazemos tudo, tem a qualidade que nós pretendemos para o preço e damos o Ok.

Então o único outsourcing que vocês utilizam é o de transitários para vos tratar de processos logísticos, importações exportações e assuntos aduaneiros.

Resposta: Sim.

Já me falou dos stocks em Angola. Em Portugal fazem stocks?

Resposta: Em Portugal não há a necessidade de fazer stock. Nós aqui praticamente satisfazemos encomendas. Existe algum stock mínimo mas são necessidades residuais. Quando há uma necessidade de um mercado, enviamos cá a informação de que há a necessidade de determinado produto ser importado, faço um mapa comparativo, aqui damos os preços e por sua vez os mercados têm a sua autonomia para encomendar a Portugal ou encomendar a ... ou seja, os próprios mercados é que fazem os mapas comparativos e fazem tudo e Portugal acaba por ser um fornecedor como outro, claro que com uma confiança diferente. Peço muita ajuda a Portugal, faz-me isto, faz-me aquilo, verifica-me isto...pronto. Os mercados fazem tudo, os mapas comparativos, identificam o tipo de produto que é muito importante, claro que há sempre uma aprovação da administração que está presente em todos os mercados, do conselho de administração cá que consegue validar se está tudo mais ou menos dentro dos parâmetros e faz-se as encomendas. Estamos a falar de compras de maior volume, de compras de pequeno volume

não é preciso...compra-se no mercado. Nós a nível de gestão sabemos a que nível de preço estamos a comprar, versus o histórico, porque além dos mapas comparativos temos o históricos que comparamos ao comprado anteriormente. Se um preço aparece mais caro, perguntamos logo porque é que está-se a comprar mais caro, se há pouco tempo fez-se uma encomenda de um produto mais barato para o mesmo efeito.

Em Portugal há uma resposta muito rápidos dos fornecedores e em termos logísticos aqui é mais rápido.

Em Angola vai-se conhecendo com o tempo e criando uma relação com uma série de fornecedores, só que muitas vezes eles também não têm capacidade de resposta. O nosso objectivo é irmos para os mercados e a empresa é autónoma, ou seja, ela faz uma gestão. Ela só recorre a Portugal se chegar à conclusão que é uma mais valia ser de Portugal, mas vão nos considerar como se de um fornecedor se tratasse.

Comprar no mercado angolano compensa em muitos produtos, se me disser produtos de grande volume e específicos à nossa atividade é difícil encontrar, mas por exemplo ferro compramos lá tudo, não enviamos. Ferro em tubo, chapa, compramos lá localmente.

Comprar cá e exportar para lá acaba então por não compensar.

Resposta: Sim, por uma razão muito simples, Portugal compra ao estrangeiro porque não produz, então eles lá importam diretamente da Turquia, importam de outros mercados, ou seja, vem a Portugal para depois voltar para lá, pagar dois fretes marítimos, só do principio da lógica não compensa, a não ser que haja alguma triangulação que nos dê alguma vantagem fiscal os fornecedores que habitualmente estão lá a trabalhar já fazem isso, já importam diretamente do país de produção para lá. O problema dos fornecedores lá é mais um problema de stock. Nós vamos a comprar a eles, não têm, estão à espera que chegue uma carga e depois é assim, ou ficamos à espera ou temos de nos desenrascar. Por isso nos locais, quando eles têm stock vamos ter que nos abastecer. Porque um dia que aparecemos com as calças na mão, podemos não nos safar.

Então diz-me que até mais vale comprar diretamente lá porque é o mesmo que comprar diretamente ao estrangeiro, o único problema disto é as quantidades, certo?

Resposta: Sim. Quando são quantidades pequenas, geralmente fazemos daqui um contentores e cobre-se isso tudo, porque muitas vezes como são tantas especificidades em pequenas quantidades isso gerir com o fornecedor é complexo porque é o problema da qualidade que nos estão a fornecer.

Sentiram a necessidade de adaptar as vossas estratégias de gestão da cadeia de abastecimento ao se internacionalizarem para o mercado angolano, nomeadamente ao nível da contratação de serviços de outsourcing?

Resposta: Nós é assim, nós na base da empresa temos vários processos, estamos certificados na qualidade, está tudo muito bem validado, além disso adaptamo-nos à realidade dos mercados e estamos sempre em melhoramento de todos os processos. Uma das coisas que temos como lema é a inovação e a qualidade. Tentamos sempre fazer melhor. É como os vistos, muitas vezes depois avaliamos se mais vale fazermos internamente ou externamente, se temos capacidade ou se recrutamos pessoas adequadas às funções também trabalhando com bastante empenho para sermos os melhores.

Nós contratamos serviços de outsourcing de logístico mas tem que ser uma empresa que tem a ligação e faz a ponte com os processos que está do outro lado, porque estes processos só funcionam bem se as duas pessoas se entenderem. Geralmente fazemos contratação de outsourcing Logístico quando os transitários cá e lá são parceiros. O Transitário em Angola é parceiro com o transitário que estamos a operar em Portugal. Eu na prática só quero ter um transitário no processo. Pois se quando algo sai, se algo sair mal, o outro já tem essa informação. Estes processos tem de ser bem elaborados. Não posso correr o risco de chegar ao porto e correr o risco de não ter a mercadoria, ou porque falta um documento porque foi mal enviado.

Anexo 3

Inquérito

Nome: Indivíduo 2

Empresa: DCI – Construção e Inovação, S.A e ICD - Instalações Técnicas, Construções E Domótica

Cargo que ocupa: Sócio Gerente de ambas as empresas

No decorrer deste estudo, foram enunciadas algumas parcerias.

Nesse sentido, solicitamos a vossa colaboração na avaliação das mesmas de acordo com os parâmetros a seguir enunciados, de forma a tentar perceber a envolvimento destas alianças/parcerias com a empresa em Portugal e a empresa internacionalizada em Angola.

Nota explicativa dos parâmetros:

Assimetria: reflete a habilidade de uma organização em exercer poder, influência ou controle sobre outra.

Reciprocidade: é baseada na mutualidade benéfica em atingir objetivos comuns. Contrária à assimetria, a reciprocidade estabelece relação positiva entre as partes, pois implica cooperação, colaboração e coordenação entre as partes.

Eficiência: aparece quando há necessidade interna de a empresa melhorar a relação custo/benefício de algum processo. Sendo assim, ela transferirá para uma outra organização um processo ineficiente.

Estabilidade: reflete a tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, ou

seja, as empresas que utilizam essa razão buscam parcerias que lhes garantam um futuro mais confiável.

Legitimidade: a legitimidade reflete como os resultados e as atividades de uma empresa são justificados.

Ao preencher a seguinte tabela, utilize uma escala de um 1 a 5 para fazer a vossa avaliação. Neste sentido deverão preencher a tabela da seguinte forma:



Muito Fraco	(1)
Fraco	(2)
Regular	(3)
Forte	(4)
Muito Forte	(5)












Em Portugal

	Assimetria	Reciprocidade	Eficiência	Estabilidade	Legitimidade
	1	1	2	2	1
	1	1	1	1	1
	3	1	3	2	2
	3	1	3	2	2
	2	2	2	1	1
	4	2	3	2	3
	3	2	3	2	2
	4	3	3	3	2

	2	1	2	2	2
	3	3	2	3	2
	2	1	1	1	1
	4	4	5	5	3
	4	3	4	4	2
	4	4	5	5	4
	3	3	3	2	2
	2	1	1	1	1
	3	2	2	2	1
	3	2	2	2	1
	4	3	3	2	2
	2	2	1	1	1

Em Angola

	Assimetria	Reciprocidade	Eficiência	Estabilidade	Legitimidade
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1

	1	2	1	1	1
	1	2	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	2	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	3	2	2	1
	1	2	2	1	1
	4	4	4	3	2
	1	2	2	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1

Obrigado pela vossa colaboração

Inquérito por questionário

Nome: Individuo 3

Empresa: FCM- Cofragens e Construções S.A

Cargo que ocupa: Diretor administrativo e financeiro

No decorrer deste estudo, foram enunciadas algumas parcerias.

Nesse sentido, solicitamos a vossa colaboração na avaliação das mesmas de acordo com os parâmetros a seguir enunciados, de forma a tentar perceber a envolvimento destas alianças/parcerias com a empresa em Portugal e a empresa internacionalizada em Angola.

Nota explicativa dos parâmetros de avaliação:

Assimetria: reflete a habilidade de uma organização em exercer poder, influência ou controle sobre outra.

Reciprocidade: é baseada na mutualidade benéfica em atingir objetivos comuns. Contrária à assimetria, a reciprocidade estabelece relação positiva entre as partes, pois implica cooperação, colaboração e coordenação entre as partes.

Eficiência: aparece quando há necessidade interna de a empresa melhorar a relação custo/benefício de algum processo. Sendo assim, ela transferirá para uma outra organização um processo ineficiente.

Estabilidade: reflete a tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, ou seja, as empresas que utilizam essa razão buscam parcerias que lhes garantam um futuro mais confiável.




Legitimidade: a legitimidade reflete como os resultados e as atividades de uma empresa são

justificados.




Ao preencher a seguinte tabela, utilize uma escala de um 1 a 5 para fazer a vossa avaliação. Neste sentido deverão preencher a tabela da seguinte forma:

Muito Fraco	(1)
Fraco	(2)
Regular	(3)
Forte	(4)
Muito Forte	(5)

Em Portugal

	Assimetria	Reciprocidade	Eficiência	Estabilidade	Legitimidade
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	2	2	2	3	3

Em Angola

	Assimetria	Reciprocidade	Eficiência	Estabilidade	Legitimidade
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	1	1	1	3	1

Obrigado pela vossa colaboração