

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO
BRISA**

INÊS VILAR NUNES PERESTRELO DE
VASCONCELLOS

Orientação: Prof. Doutor PEDRO MANUEL DA SILVA
PICALUGA NEVADO

LISBOA, JUNHO DE 2013

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

I. DEDICATÓRIA

Aos meus avós.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

II. AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de prestar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado por se ter demonstrado sempre disponível a colaborar neste projeto.

Agradecer também à Brisa, em especial ao Eng. Guilherme de Magalhães, cujo interesse, disponibilidade e colaboração foram imprescindíveis na realização do presente trabalho.

Ao meu namorado e às minhas amigas que sempre me incentivaram, mesmo nos momentos mais complicados.

À minha avó, pois é a ela que devo muito daquilo que sou hoje.

À Isabel David, à Filipa Kahn e ao Martim Bustorff, pela prestabilidade e apoio infundável ao longo de todo este percurso.

A todos um muito obrigada.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

RESUMO

A liberalização do mercado e o fenómeno da globalização têm vindo a colocar novos desafios e oportunidades às empresas portuguesas, refletindo-se na ponderação da internacionalização das mesmas. Consequentemente o estudo do processo de internacionalização das empresas tem vindo a assumir um aumento da sua relevância. Através da metodologia de estudo de caso procedemos à análise do processo de internacionalização de uma empresa portuguesa, chegando à conclusão que as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento podem estar na origem de um processo de internacionalização.

Palavras-chave: Autoestradas; Brisa; Processo de Internacionalização; Estratégia; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Market liberalization and the phenomenon of globalization have been posing new challenges and opportunities for Portuguese companies, resulting in the consideration of internationalization initiatives. Consequently the study of internationalization strategies of companies has been assuming an increasing relevance. Through a case study methodology we proceed to the analysis of the internationalization process of a Portuguese company. Limitations in the domestic market as well as the need for growth present as some of the main reasons to undertake an internationalization process.

Key Words: Highways; Brisa; Internationalization Process; Strategy; Competitive Advantage

III. LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AE – Autoestrada(s)

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

EBITDA – (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

EMA – Europa, Médio Oriente e África

EUA – Estados Unidos da América

FBH – Feedback Brisa Highways

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

NWP – Northwest Parkway

PPP – Parceria público-privada

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. DEDICATÓRIA | 2 |
| II. AGRADECIMENTOS | 3 |
| RESUMO..... | 4 |
| ABSTRACT | 4 |
| III. LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS | 5 |
| IV. ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS..... | 8 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 10 |
| 3. A INTERNACIONALIZAÇÃO | 11 |
| 3.1 Conceito de Internacionalização..... | 11 |
| 3.2 Motivações para a Internacionalização..... | 13 |
| 3.3 Modelos de Internacionalização | 15 |
| 3.4 Modos de Entrada..... | 17 |
| 4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA | 23 |
| 4.1 Questões de investigação | 23 |
| 4.2 Instrumento metodológico | 23 |
| 4.3 Natureza da investigação..... | 24 |
| 5. O CASO DA BRISA AUTO-ESTRADAS DE PORTUGAL S.A. | 25 |
| 5.1 Contextualização da Empresa..... | 25 |
| 5.1.1 Evolução Histórica..... | 25 |
| 5.1.2 Estrutura de Negócio..... | 28 |
| 5.2 O Processo de Internacionalização | 29 |
| 5.2.1 Objetivo, Estratégia e Motivações..... | 29 |
| 5.3 Mercados | 30 |
| 5.3.1 A Presença no Brasil..... | 30 |
| 5.3.2 EUA | 31 |
| 5.3.3 Holanda..... | 33 |
| 5.3.4 Índia | 34 |
| 5.4 Estratégia Futura | 36 |
| 6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 37 |
| 6.1. Motivações..... | 37 |
| 6.2. Modo de Entrada..... | 38 |
| 6.3. Questões..... | 38 |
| 7. CONCLUSÕES | 41 |

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

| | |
|---|----|
| 7.1 Considerações Finais | 41 |
| 7.2 Limitações do estudo | 42 |
| 7.3 Recomendações | 42 |
| 8. Referências Bibliográficas | 43 |
| Czinkota, M. Michael R. Ronkainen, Ilkka A. Moffett. & Michael H. 1999. International Business. The Dryden Press. Orlando. 5th Edition. | 44 |
| ANEXOS | 48 |
| Anexo 1. Atividade Empresarial Brisa S.A. | 48 |
| Anexo 2. Presença da Brisa no mundo | 49 |
| Anexo 3. Via Circular de Denver | 49 |
| Anexo 4. Guião de Entrevista | 50 |

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

IV. ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Amostra de Estudos Académicos recentes sobre a Internacionalização das Empresas Portuguesas | 10 |
| Tabela 2 - Motivos para a Internacionalização, objectivos, modo e localização..... | 15 |
| Tabela 3 - Formas de entrada nos mercados internacionais | 19 |
| Figura 1- As dinâmicas de internacionalização das empresas | 19 |

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

1. INTRODUÇÃO

A conjuntura atual, mais do que nunca, interpela as empresas a considerarem a sua internacionalização. Num mercado que é hoje cada vez mais global, pleno de desafios e onde é necessário ser-se extremamente competitivo, muitas organizações são motivadas a equacionarem a expansão da sua atividade além-fronteiras.

Apesar do fenómeno de internacionalização ser uma novidade para a maioria das empresas portuguesas, certo é que são já alguns os casos de grande sucesso fora de Portugal. A expansão que se tem vindo a verificar poderá ser justificada pela saturação do mercado nacional ou simplesmente pela vontade em conquistar novos mercados.

Posto isto, o presente estudo pretende observar, analisar e compreender, o processo de internacionalização da maior empresa de infraestruturas de transporte de Portugal e de uma das maiores operadoras de autoestradas no estrangeiro, a Brisa Auto-Estradas de Portugal SA.

O segundo capítulo destina-se ao enquadramento teórico. Neste serão abordados alguns conceitos e teorias explicativas respeitantes ao processo de internacionalização das empresas. O terceiro capítulo cinge-se às questões da investigação e à abordagem metodológica, tendo o estudo de caso sido o instrumento designado. O quarto capítulo corresponde ao estudo de caso e compreende a caracterização da empresa alvo e do seu processo de internacionalização. Por último, o quinto capítulo refere-se às principais conclusões que se puderam inferir, às suas limitações e sugestões para trabalhos pósteros.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

2. REVISÃO DE LITERATURA

Na pesquisa feita aquando a iniciação deste trabalho, verificou-se uma assinalável ausência de estudos e de informação atual acerca da internacionalização das empresas portuguesas. Embora já existam alguns estudos académicos sobre a internacionalização de determinadas empresas, a contribuição académica ainda é manifestamente insuficiente. Dentro destes destacam-se:

Tabela 1 - Amostra de Estudos Académicos recentes sobre a Internacionalização das Empresas Portuguesas

| Autor | Ano | Referência |
|---|-------------|--|
| SANTOS, D. Dissertação Final de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, Instituto Superior de Economia e Gestão | 2013 | “A política de internacionalização das empresas portuguesas para o mercado único entre 1986 e 2002: uma comparação dos programas e da prática política do PSD e do PS” |
| SOTOMAYOR, M. C Dissertação Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão | 2012 | “As Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Óptica da Gestão de Recursos Humanos - O Caso do Grupo Jerónimo Martins” ¹ |
| GAMA, M. Dissertação Final de Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Nova de Lisboa | 2011 | “A Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Factores de Sucesso e da Gestão de Risco em Mercados Emergentes” |
| SIMÕES, A. Dissertação Final de Mestrado em Ciências Empresariais, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão | 2010 | “Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos” |
| DIAS, M. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Porto, Universidade do Porto | 2007 | “A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira” |
| ABRANTES, L. Dissertação Final de Mestrado em Gestão de Operação Comerciais, Porto, Faculdade de Economia e Gestão | 2004 | “Estratégias de Internacionalização de Empresas Portuguesas de Calçado” |

3. A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização constitui um imperativo, uma aposta incontornável na óptica da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num contexto de globalização das tecnologias e dos mercados e mundialização da concorrência. É por isso essencial que as empresas portuguesas consigam competir com sucesso com empresas externas dentro e fora do país. Por vezes, é mesmo o único modo de defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, hostilmente, tirar partido da globalização dos mercados. (AICEP, 2012)

Neste capítulo será feita uma revisão teórica da Internacionalização das empresas. A mesma será abordada respeitando a seguinte ordem: Conceito de Internacionalização, Motivações para a Internacionalização, Modelos de Internacionalização e Formas de Entrada.

3.1 Conceito de Internacionalização

A internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1997).

Para Simões (1997), a internacionalização é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Em norma, as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação no estrangeiro.

Segundo Barber e Darder (2004), este é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais. Já para Meyer (2006) a internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

O processo de internacionalização resulta do objectivo de consolidação ou obtenção de novas posições em mercados externos, de reforço ou sustentação de relações com grandes clientes, agindo de acordo com lógicas globais e integradas, de diminuição de custos de produção, de acesso e absorção de competências novas e afigura-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade capital à exploração de oportunidades detetadas ou simplesmente como uma réplica aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado. (AICEP, 2009).

Alguns autores creem que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de progressão crescente uma vez que este fenómeno também pode apresentar retrocessos - "desinternacionalização" – manifestando-se através duma diminuição das atividades internacionais de uma empresa específica (Chetty e Campbell-Hunt, 2001).

Constata-se a não existência de uma definição universal para este conceito, uma vez que as definições existentes estão muitas vezes associadas a fenómenos específicos de estudo (Anderson, 1997). Não obstante é possível afirmar que todas se relacionam com a mobilidade internacional das empresas e com a busca de vantagem competitiva fora do seu país de origem (Luís, 2004).

Após definir internacionalização parece-nos importante diferenciá-la do conceito de globalização. O fenómeno da globalização entende-se atualmente como um fenómeno de integração profunda à escala mundial, em termos económicos, sociais, culturais e

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

políticos (Levitte, T. 1983) e assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer.

3.2 Motivações para a Internacionalização

Poderão ser inúmeras as motivações que estão na origem de determinada empresa iniciar o seu PI.

Czinkota *et al.* (1999) sugerem como principais motivações para a internacionalização onze factores, estes estão agrupados em : motivações proativas (nesta incluem-se as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que atendem as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes).

Segundo Viana e Hortinha (2002) são seis os motivos que poderão estar na origem da opção da internacionalização: a necessidade de aumentarem as vendas para incrementarem os lucros, a procura de sinergias que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco resultante do acesso a um maior número de mercados, a necessidade de colaboração entre empresas e instituições públicas face à importância do poder político dessas instituições, a procura do domínio dos mercados e a tentativa de obter vantagens absolutas no controlo de recursos únicos

Para Markusen & Veneables, (2000) e Buckley *et al.* (2008) a procura de Mercado é uma das motivações que poderá levar ao PI. As empresas investem para conquistarem mercado e consumidores. Teixeira e Diz (2005), acrescentam que o acesso a recursos mais baratos ou mais fiáveis, a fuga à tributação, a resposta aos movimentos dos concorrentes e o acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas, são outros dos motivos que poderão estar na origem do PI .

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Já Simões (1997) sugere a seguinte síntese de motivações para a internacionalização:

1) Endógenas:

- i) Necessidade de crescimento da empresa
- ii) Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
- iii) Obtenção de economias de escala
- iv) Exploração de competências, tecnologias
- v) Diversificação de riscos

2) Características dos mercados

- i) Limitações do mercado doméstico
- ii) Percepção de dinamismo dos mercados externos

3) Relacionais

- i) Resposta a concorrentes
- ii) Acompanhamento de clientes
- iii) Abordagens por empresas estrangeiras

4) Acesso a recursos no exterior

- i) Custos de produção mais baixos no exterior
- ii) Acesso a conhecimentos tecnológicos

5) Incentivos governamentais

- i) Apoios do governo (país de origem ou acolhimento)

Perante a leitura dos autores acima referidos, conclui-se que as motivações são um reflexo dos factores internos e externos da empresa e que dependem do estágio do processo de expansão internacional em que a empresa de possa encontrar.

Segundo Franco *et al* (2008), a tabela seguinte resume as motivações, objectivos, modo e localização:

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Tabela 2 - Motivos para a Internacionalização, objectivos, modo e localização

| Motivo | Propósito | Alternativas ao IDE | Determinantes da internalização | Determinantes da localização |
|----------------------------------|---|--|--|---|
| Procura de mercado | Explorar o potencial de comercialização num Mercado mais alargado no país receptor ou na região envolvente | Licenciamento e exportação | Barreiras governamentais (+), custos de transporte (+), facilidade de imitação (-), facilidade de proteger com patente (varia) | Dimensão do mercado receptor (+), taxa de crescimento do Mercado receptor (+), pode ser uma plataforma para a exportação (+), diferenças no custo do trabalho (+) |
| Procura de recursos | Aceder a certos recursos (genericamente definidos como a dotação natural do país) | Subcontratação internacional e comércio internacional | Especificidade dos recursos (+), incerteza (+), intangibilidade dos recursos (+), Complementaridade dos recursos (+) | Custo do recurso (-), Escassez do recurso (+), produtividade relativa do recurso (+) |
| Procura de recursos estratégicos | Absorver recursos a cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de ser transferidos através de mecanismos de mercado | Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> , aquisição de empresas instaladas, contratação local de trabalhadores | Grau de rivalidade no mercado (+), grau de transferibilidade do conhecimento pelo contacto directo com parceiro (-), competências da empresa (+) | Infra-estrutura básica e avançada (+), Distância tecnológica entre o país de origem e o de destino (+) |

Fonte: Adaptado de Franco *et al*, 2008.

3.3 Modelos de Internacionalização

Relativamente a este ponto é importante afirmar que não existe uma teoria única que explique a internacionalização por parte das empresas. Todas as teorias e modelos existentes possuem as suas limitações, nomeadamente o facto de resultarem da análise de grandes empresas e da realidade económica continuar numa constante evolução.

O processo de internacionalização assenta em dois tipos de abordagens distintas (Hemais e Hidal, 2004): a abordagem predominantemente económica e a abordagem comportamentalista. A primeira centra-se na internalização das atividades e dos processos, preocupando-se também com os custos de transação e estudando qual o

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

melhor modo da empresa realizar as suas atividades, através da teoria de Imperfeições do Mercado, Ciclo de Vida do Produto, Reação Oligopolística, Internalização e Paradigma Eclético de *Dunning*. Já a abordagem comportamentalista, analisa a internacionalização sob a perspectiva do mercado e nesta insere-se o Modelo de Uppsala e a Teoria de *networks*.

O Modelo de Uppsala, conhecido pelo nome da escola nórdica onde foi desenvolvido, Uppsala, baseia-se em estádios evolutivos de internacionalização. Segundo este, à medida que a afetação de recursos e o conhecimento dos mercados externo cresce, as empresas vão aumentando gradualmente o seu grau de compromisso com os respetivos mercados. Para Johanson e Vahlne (1977), com a obtenção de experiência internacional a distância psicológica entre as empresas e os novos territórios estrangeiros é diminuída, favorecendo assim a progressão e a exploração mais completa das oportunidades oferecidas pelos vários países de acolhimento. A distância psicológica é definida como o conjunto de factores (linguagem, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, etc.) que dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Já o Modelo Eclético ou Paradigma OLI, da autoria de Dunning (2001) pretende explicar a extensão, a forma e o padrão de internacionalização através das seguintes vantagens: propriedade (*ownership*), localização (*location*) e internalização (*internalization*). O primeiro elemento refere-se à vantagem de propriedade derivada da existência, dentro da empresa, de uma vantagem competitiva que sustente os custos elevados de implementação num mercado externo. Já o segundo elemento, localização, pressupõe a vantagem que a empresa terá ao se instalar em outro mercado, com custos mais baixos de mão-de-obra e de matéria-prima. Por fim, a internalização procura perceber o motivo

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

pelo qual uma empresa estabelece uma filial própria, em vez de realizar uma *joint venture* no exterior (Guedes, 2007). Resumidamente, esta teoria procura responder a três questões: “Por que”, “onde” e “de que forma” se deve a empresa internacionalizar.

A Teoria de networks, utiliza as redes industriais (networks) como abordagem à internacionalização. Johanson e Mattsson (1988), descrevem os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas. Neste sentido a vantagem competitiva de uma empresa resulta da sua capacidade de responder aos desafios do mercado a partir dos seus próprios recursos ou de mobilizar e coordenar os recursos existentes noutras empresas. Perante esta abordagem, os concorrentes, *stakeholders* e parceiros com quem a empresa mantenha relacionamento, são ativos que poderão representar vantagem competitiva para as empresas em rede que cooperem nos processos de internacionalização.

3.4 Modos de Entrada

No PI de uma empresa é necessário definir o modo de entrada no mercado externo, o que por vezes se verifica numa das decisões mais complexas (Morschett *et al*, 2010). Segundo Dunning (2001), certas características dos países de destino, como os riscos políticos existentes, a dimensão do mercado e as perspetivas de crescimento dos mesmos, condicionam a forma de entrada definida pelas empresas.

Existem três principais abordagens aos modos de entrada. A primeira assenta na escola evolucionista e converte-se num modelo cujos modos de entrada seguem um padrão sequencial que se inicia com a realização de exportações e que evolui até ao investimento direto estrangeiro (Luostarinen e Welch, 1990; Root, 1994; Johanson e Vahlne, 2009). A segunda abordagem refere que a internacionalização das multinacionais é influenciada por mercados imperfeitos, pelo que as imperfeições do mercado são tidas em conta na

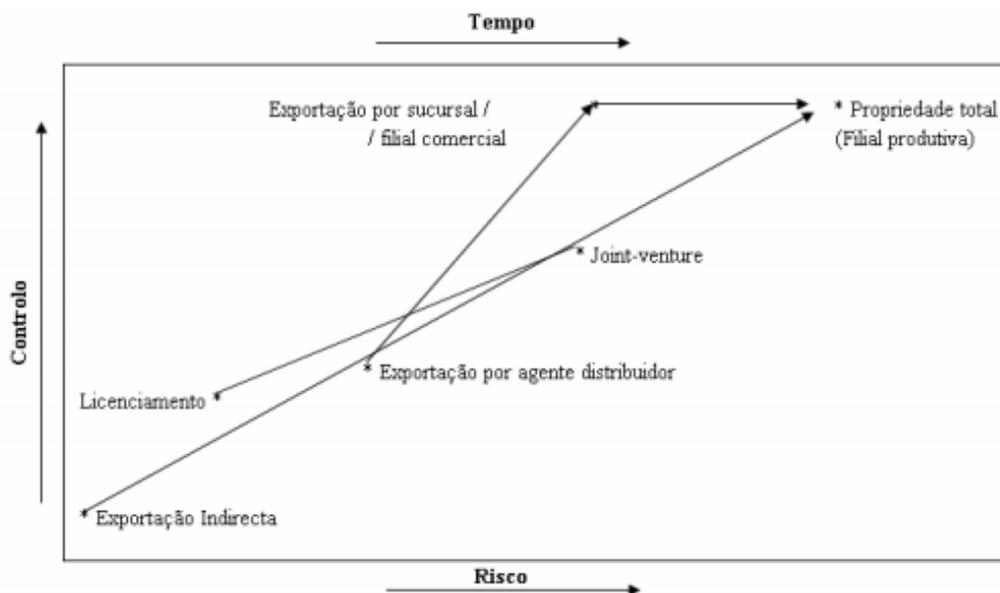
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

seleção dos modos de entrada (Rugman, 1981; Hennart, 1982; Williamson, 1985; Dunning, 1988; Makino & Neupert, 2000; Brouthers & Hennart, 2007). Em suma, esta estipula que quanto maiores as imperfeições, maior a propensão a que as empresas multinacionais escolham modos como os investimentos de raiz (*greenfield*), aquisições ou joint-ventures (Hennart, 1982; Root, 1994; Makino & Neupert, 2000; Brouthers & Hennart, 2007). A terceira abordagem e última, consiste no *network* e na ideia de que os relacionamentos interempresas são fontes de informação e de oportunidades que influenciam as opções estratégicas das mesmas (Johanson e Mattson, 1988; Johanson e Vahlne, 2009). Em certos casos, estes relacionamentos podem significar uma redução das tradicionais desvantagens de ser estrangeiro (*liability of foreignness*), nomeadamente quando usa modos colaborativos como as joint-ventures (Zaheer, 1995; Elango, 2009).

Para Root (1994) é possível fazer-se uma previsão de como as empresas vão alterando os seus modos de entrada ao longo do tempo, uma vez que a sua preferência recai sobre os modos que lhes confirmam maior controlo nas operações. Deste modo, as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência se vão incrementando.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Figura 1- As dinâmicas de internacionalização das empresas



Fonte: Adaptado de Root, 1994

Tradicionalmente, distinguem-se três formas de entrada relevantes, a saber: Exportação, Formas Contratuais e Investimento Direto. Estas foram por sua vez, divididas nos subtipos, apresentados no quadro seguinte:

Tabela 3 - Formas de entrada nos mercados internacionais

| | |
|-----------------------------|--|
| Exportação | Indireta |
| | Direta |
| | Própria |
| Formas Contratuais | Contratos de licença |
| | Contratos de <i>franchising</i> |
| | Contratos de gestão |
| | Contratos de infraestruturas/ unidades industriais |
| | Contratos de prestação de assistência técnica |
| | Contratos de prestação de serviços de engenharia |
| | Fabricação sob contrato e subcontratação |
| | Alianças |
| Investimentos Direto | <i>Sole Venture</i> (Filial detida a 100%) |
| | <i>Joint-Venture</i> (Propriedade partilhada) |

Fonte: Simões (1997, p. 395)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

A exportação baseia-se num “movimento transfronteiriço de bens” (Simões, 1997) e pode ser efetuada de duas formas, exportação indireta ou direta (Brito e Lorga, 1999).

Quando se trata da forma indireta, a empresa que produz determinado bem não é a principal responsável, exportando o mesmo através de um intermediário domiciliado no país de destino do produto, simplificando assim todo o processo. Esta pode ser ocasional ou ativa (a empresa pretende internacionalizar-se para determinados mercados) (Viana e Hortinha, 2005). Este modo de exportação exige menor envolvimento de recursos (logo implica menores riscos) bem como é mais adequado a empresas que não possuem experiência de internacionalização nem grandes conhecimentos acerca dos mercados alvo. Contudo este processo possui algumas desvantagens, como a dependência do intermediário e o desconhecimento do mercado de destino, podendo levar a uma inadaptação do produto em questão.

A exportação direta, exige um maior envolvimento da empresa (Viana e Hortinha, 2005). A empresa exportadora fá-lo através de um intermediário que se encontra domiciliado no país de destino, o que facilita e sugere uma relação mais duradoura, bem como um contacto próximo ao mercado destinatário. Este modo exige mais recursos e pode ser vulnerável a comportamentos não adequados por parte dos intermediários.

As formas contratuais preveem o estabelecimento de acordos duradouros entre empresas do país de origem e de destino e promovem a troca de conhecimento, capacidades e formas de atuação que sejam uma alternativa à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas.

Como descrito na tabela acima, este processo pode estabelecer-se sob várias formas.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Contudo iremos apenas abordar os contratos de licença, franchising e alianças, uma vez que se tratam das mais comuns.

Os contratos de licença exigem a transferência de um conjunto de conhecimentos comerciais, tecnológicos, por vezes de direitos de propriedade industrial que possibilitam o desenvolvimento de *know-how*, mediante *royalties*, que habitualmente são comissões sobre as vendas (Cateora e Graham, 2001). Estes contratos são mais comuns em empresas cuja dimensão é menor e cujos recursos humanos e financeiros não possibilitam um IDE. Deste modo é possível uma maior rapidez no processo, bem como uma menor dimensão do risco, embora exista sempre uma possibilidade em aberto de o licenciador se poder vir a tornar num concorrente e de os custos de transferência extravasarem o razoável.

O *franchising* tem parecenças com o licenciamento mas envolve uma componente comercial mais profunda (Viana e Hortinha, 2005). É regulado por uma imagem da marca que será reconhecida internacionalmente e por um conceito de negócio uniformizado permitindo uma rápida entrada no mercado e o aproveitamento dos procedimentos standardizados o que também poderá causar constrangimentos na adaptação dos produtos a diferentes contextos culturais.

Tal como acontece com o conceito de Internacionalização, também o conceito de Aliança Estratégica carece de uma definição universal. Na base da composição de uma aliança estratégica estão: a partilha de *know-how*, de tecnologia e de custos. Segundo Hagedoorn e Narula (1996) estas permitem a cooperação entre empresas através da aquisição de capital social e de uma atividade conjunta com associação de esforços e capacidades possibilitando uma aprendizagem mútua e obtenção de economias de escala, no entanto,

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

esta forma contratual não se caracteriza unicamente pelo aproveitamento de sinergias dado que poderão existir problemas de coordenação e de oportunismos dos parceiros.

O investimento direto estrangeiro (IDE) implica a participação no capital de empresas sediadas no país de destino, com a finalidade de obter o controlo ou influência no seu processo de gestão, à exceção do caso dos investimentos em carteira, onde não existe envolvimento na gestão, dado o seu caráter financeiro

A definição de IDE, aceite pela maioria dos autores, é apresentada pelo FMI (1993): Todo o investimento que uma determinada entidade residente (investidor direto) realiza numa economia, com a finalidade de adquirir vantagens duradouras numa empresa residente numa outra economia.

Este tipo de investimento pode ser efetuado de raiz, e neste caso é criada uma empresa nova, ou adquirindo-se uma empresa já existente. Esta última apresenta reconhecidas vantagens, dado que a empresa adquirida já possui experiência no mercado e possivelmente uma imagem reconhecida no país de destino.

O IDE pode ainda ser realizado através dum aliança estratégica e nomeadamente através dum *joint-venture*. Neste caso o capital é repartido por pelo menos duas empresas independentes, e conseqüentemente o poder de decisão também o é. Esta aliança poderá gerar problemas na coordenação e controlo da empresa, apresentando também um risco de difusão de know-how a terceiros, ainda assim possibilita uma diminuição do risco e maior facilidade na integração em redes locais. Ao contrário de Simões e de Brito e Lorga que consideram as *joint-venture* como IDE, Teixeira e Diz possui uma opinião contrária, referindo IDE como a possibilidade de “aquisições” ou investimento de raiz.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

4.1 Questões de investigação

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de observar, analisar e compreender o processo de internacionalização que pode ser adotado pelas empresas portuguesas.

Em seguida expomos quais as questões a que este estudo pretende dar resposta:

1ª Quais os motivos que levaram as empresas portuguesas a internacionalizarem-se: Numa fase em que a conjuntura económica do país não é a mais favorável e em que a Europa atravessa a maior crise das últimas décadas.

2ª Qual foi a estratégia adotada neste sentido e como é que a mesma foi posta em prática: A sua tipologia e modo de entrada escolhido.

3ª Que critérios presidiram à escolha dos mercados a investir.

4ª Quais as dificuldades e riscos inerentes em todo o processo: Investimento, estabilidade/instabilidade política, económica e social.

5ª Que perspetivas e estratégia tem a empresa para o futuro.

4.2 Instrumento metodológico

De forma a construir conhecimento relativo à temática em questão, a opção recaiu num estudo e método qualitativo conduzido através do estudo de caso. Este método de estudo é particularmente indicado para este trabalho, visto dar resposta às questões de investigação propostas. As conclusões elaboradas com base nesta pesquisa não são generalizáveis, referem-se somente a este caso específico e a este contexto organizacional (Bell, 2008).

Segundo Yin (2005) o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando se pretende obter resposta às perguntas: “como?” e “por que?”. Poder ser definido como

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro dum contexto realista, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes” e salienta que para tal se podem usar diversas fontes para recolher evidências e informações desde que sejam apropriadas e sejam capazes de compreender o caso no seu todo (Yin, 2005). O estudo de caso implica um conhecimento aprofundado da realidade investigada e recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa.

Com esta metodologia pretende-se compreender e interpretar uma realidade específica, que está sujeita às experiências e às perceções subjetivas dos participantes nela inseridos (Baranano, 2004).

4.3 Natureza da investigação

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Através da realização de uma investigação exploratória e descritiva, a qual veio a culminar num estudo de caso único, com a finalidade de recolher, analisar e descrever factos e evidências empíricas relativas ao processo de internacionalização do Grupo Brisa Auto-estradas S.A. A opção de análise recaiu sobre esta empresa pois verificámos a inexistência de qualquer estudo relativo à mesma. Posto isto, parece-nos que o corrente estudo representará um contributo relevante neste domínio.

Para a conceção deste estudo foi necessária a realização de uma *desk research* através de documentação fornecida pela empresa e informação disponibilizada publicamente, bem como a elaboração de uma entrevista. Esta foi individual e semiestruturada, uma vez que se pretendia obedecer a um guião estruturado, elaborado a partir do referencial teórico, usando simultaneamente algumas questões de forma exploratória, favorecendo deste modo um aprofundamento da informação. Por considerarmos que não existiria ninguém

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

no Grupo Brisa, capaz de responder de forma mais completa às questões que consideramos essenciais para a construção deste estudo, o entrevistado foi o Eng. Guilherme Magalhães, diretor executivo da Brisa para a área de desenvolvimento de negócio (CEO da área internacional). Esta foi realizada presencialmente, na sede da empresa e teve a duração de 2 horas. No decorrer do trabalho foram também trocados e-mails. Posteriormente foi necessária uma outra deslocação aos escritórios da empresa para esclarecimento de dúvidas que foram surgindo, aquando a elaboração do estudo de caso e para a complementação de informação.

5. O CASO DA BRISA AUTO-ESTRADAS DE PORTUGAL S.A.

Este estudo de caso foi elaborado com a finalidade de observar, analisar e compreender o modo como a Brisa Auto-estradas de Portugal S.A. procedeu à sua internacionalização. O mesmo encontra-se dividido em 2 secções. Na primeira será feita uma contextualização da empresa onde será abordada a sua evolução histórica e estrutura de negócio. Já na segunda debruçar-nos-emos sobre o seu processo de internacionalização, motivações que estiveram na origem do mesmo, estratégia adotada, objetivos que pretende satisfazer, mercados onde já esteve e está atualmente presente e sobre a sua estratégia para o futuro.

5.1 Contextualização da Empresa

5.1.1 Evolução Histórica

A Brisa Auto-Estradas de Portugal S.A. foi fundada em 1972, com a finalidade de construção, conservação e exploração, em regime de portagem, de um conjunto de autoestradas.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Após quatro décadas no ativo, esta empresa veio a tornar-se na maior empresa de infraestruturas de transporte de Portugal e numa das maiores operadoras de autoestradas com portagens do mundo.

A **década de 70** ficou marcada pela concessão à empresa do seu primeiro contrato, onde estava prevista a construção de 390km de autoestrada até ao final de 1981. Neste inseriam-se as Autoestradas Lisboa/Porto (A1), Fogueteiro/Setúbal (A2), Estádio Nacional/Cascais (A5) e Porto/Famalicão (A3). Contudo com o 25 de Abril de 1974 o programa sofreria alterações. Embora a A5 e a A1 já estivessem em construção, o Governo deliberou a suspensão da obra na A5 e optou pela construção da A2, entre Setúbal e Fogueteiro.

Após 1975, a empresa procedeu à contratação de técnicos vindos de Moçambique e Angola com vista a colmatar a carência de técnicos especializados no país. Um novo caderno de encargos seria elaborado, tornando possível incutir um espírito de disciplina tanto junto de fornecedores como de empreiteiros. Estas alterações dentro da empresa revelar-se-iam muito satisfatórias, contribuindo para a melhoria dos processos de construção e de qualidade até ao final da década.

No principio dos **anos 80** a Brisa detinha a exploração de 104 km de autoestradas, sendo 12 km dos quais sujeitos a pagamento de portagem. Em 1983 a empresa atravessou um período financeiro de maior dificuldade. Esta década ficaria marcada pelo crescimento da empresa, pela projeção de obras futuras e pela detenção da exploração de 196km de autoestradas.

A **década de 90** foi uma década de grande sucesso no historial da empresa. Surgiu a implementação de um novo modelo de cobrança de portagens: a Via Verde. A Direção de Exploração da Brisa, tinha vindo a desenvolver desde 1991 esta tecnologia. Desde então, foram testados modelos para que uma maior celeridade e comodidade na prestação

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

do serviço fosse alcançada. Em 1991 foi instalada a tele-portagem em algumas barreiras de portagem na região de Lisboa, funcionando em sistema aberto. Findados quatro anos, o Núcleo de Investigação e Desenvolvimento conseguiu aplicar o sistema fechado na Via Verde, sendo assim consumado um passo peremptório na concepção do modelo. A comunidade científica atribuiu o “Tool Innovation Award” da International Bridge Tunnel and Turnpike Association, pela inovação, fiabilidade que este sistema de tele-portagem oferecia.

Entre 1996 e 1997 continuaram as inaugurações de uma série de novos sublanços. Contudo 97 ficaria marcado pela primeira fase de privatização da empresa, sendo 35% do capital disperso em Bolsa.

A segunda fase de privatização, com 31% do capital disperso em Bolsa dá-se ainda em 1998, sendo que em 1999, tem início a terceira fase de privatização, sendo 20% do capital também ele colocado em bolsa. Em Setembro abrem ao tráfego os sublanços Estremoz/Borba/Elvas, da A6, assim concluindo-se a ligação a Espanha pela fronteira do Caia.

É no novo milénio que a empresa inicia a diversificação em mercados internacionais.

Em Janeiro de 2001 a Brisa adquiriu 20% da Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR), a maior concessionária de AE do Brasil, com uma rede de concessões de 1276 km. Ainda no decorrer do mesmo ano assiste-se à abertura do sublanço entre Santa Eulália e a Estrada Nacional 335, na A14 que, depois vai ligar a Figueira da Foz a Coimbra e A1.

Durante o novo milénio muitos foram os progressos e os marcos alcançados, quer através da inauguração de novas estradas, quer ao nível do desempenho. 2006 foi um ano significativamente próspero neste sentido. Dominado pela busca da excelência no serviço prestado ao cliente e na relação com a envolvente social e ambiental da concessão, e pela

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

busca de novos níveis de eficiência, através de um trabalho continuado na inovação e tecnologia. O investimento em inovação atingiu, neste ano, os 6,8 milhões de euros e contribuiu para importantes ganhos de eficiência operativa. A participação da Brisa no projeto MIT Portugal foi um reconhecimento da intensidade tecnológica da atividade da empresa. O potencial da Via Verde, ao evoluir da cobrança eletrónica de portagens para a cobrança electrónica de serviços, foi reconhecido internacionalmente com a atribuição do prémio “IBTTA Toll Excellence Awards”.

Recentemente, em 2012, a Brisa sofreu uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) levada a cabo pela Tagus, sociedade composta pela família José de Mello e pelo fundo de investimento Arcus, o que impulsionou a sua saída da bolsa.

5.1.2 Estrutura de Negócio

Como referido anteriormente, a Brisa tem como principal área de negócio a construção e a exploração de autoestradas com portagem. No entanto, esta é complementada por outros negócios na qual se insere a prestação de serviços associados à comodidade da circulação rodoviária e à segurança, não só em autoestrada como também em circuito urbano.

A Brisa Auto-Estradas de Portugal é a empresa mãe, possuindo um conjunto de ativos dividido por quatro áreas de negócio: concessões Brisa e Atlântico, serviços viários, inspeções automóveis e negócios internacionais.

Em Portugal são seis as concessões rodoviárias detidas pela Brisa: Concessão Brisa (BCR); Atlântico, Brisal; Douro Litoral; Baixo Tejo e Litoral Oeste. Destas fazem parte 1678 km distribuídos por 17 autoestradas. A Concessão Brisa é a que mais se evidencia ao envolver 1126,3 km ao longo de 11 autoestradas de norte a sul e de leste a oeste. A empresa mãe detém outras empresas de serviços rodoviários, onde se destaca a Brisa

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Operação e Manutenção (BOM), que assegura as operações de todas as concessionárias nacionais do Grupo.

Um dos serviços mais prestigiados da Brisa e talvez o mais familiar para os condutores é a Via Verde. Este pauta-se por ser um sistema eletrónico de pagamento, estando implementado em concessões rodoviárias, bem como em parques de estacionamento, postos de abastecimento de combustível e em algumas cadeias de *fast-food*.

5.2 O Processo de Internacionalização

5.2.1 Objetivo, Estratégia e Motivações

Dada a limitação do mercado ¹ e o atual contexto económico de incerteza, que sugere uma peculiar cautela na gestão, a agenda estratégica para o crescimento da Brisa está essencialmente focada no incremento das suas competências-chave na gestão da cadeia de valor da mobilidade sustentável de fluxos de transporte. Esta estratégia assenta em três vertentes: **a)** capital intensivo; **b)** exportação de *know-how*; **c)** inovação.

A internacionalização dá-se com um triplo objetivo, composto pelo crescimento, uma vez que de momento o mercado nacional se revela limitado, pela diversificação de risco e pelas tendências futuras do negócio.

Considerando o *know-how* acumulado ao longo dos últimos 40 anos, com uma base perentória na inovação de processos e no serviço ao cliente, a empresa obtém vantagem competitiva na abordagem e concretização nesta frente de crescimento, numa perspetiva integrada (*full fledge*), desde as operações mais clássicas de operação e manutenção às mais inovadoras atividades de mobilidade.

¹ A Brisa só detém a garantia da operação e manutenção das concessões atuais até 2037

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Os detentores de concessões, públicos ou privados, podem beneficiar da atuação de um *player* com estas características, tendo assim maior oportunidade na extração de valor dos seus ativos através de operações mais eficientes.

Posto este enquadramento estratégico, os mercados prioritários de atuação do Grupo são os EUA, a Índia e também na Holanda. Dentro dos fatores que levaram a este processo de seleção estiveram essencialmente os fatores de risco e a sua dimensão potencial. Ademais, o perfil de procura destas geografias está alinhado com a capacidade do Grupo Brisa em satisfazer este apanágio com elevados padrões de excelência. Não obstante, dada a complexidade e dimensão destes mercados, os mesmos continuam a ser aprofundados a fim de se maximizar a captura de oportunidades em busca da criação de valor.

A atividade de *screening* de mercados com vista à expansão do negócio é um processo dinâmico, uma vez que também outras geografias demonstram um potencial atraente no desenvolvimento do negócio.

5.3 Mercados

5.3.1 A Presença no Brasil

A Brisa iniciou a sua presença internacional no Brasil através de um investimento financeiro na Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR). Esta é atualmente uma das maiores empresas de concessões do mundo, e embora já não seja pertença da Brisa, certo é que a mesma deixou um legado de conhecimento e experiência muito importante à empresa portuguesa.

A Brisa iniciou a sua entrada na CCR no ano 2000, fazendo um investimento de cerca de 180 milhões de euros. Em 2009 iniciou a sua saída, concretizando-a em 2010, decidindo vender a sua parte na empresa. Esta alienação possibilitou um encaixe financeiro na

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

ordem dos 1,2 biliões de euros ², maximizando assim o seu investimento e materializando um ganho de cerca de 1 bilião de euros.

5.3.2 EUA

A presença da Brisa nos EUA iniciou-se no final de 2010 através da Northwest Parkway LLC (NWP). Por meio de um IDE e estratégia de capital intensivo, esta empresa foi criada com o propósito de se estabelecer no mercado americano, sendo a Brisa a única e total proprietária da totalidade do seu capital.

Atualmente possui uma concessão de 18km de AE, dos quais 14 já se encontram em operação, fazendo parte da cintura rodoviária de Denver e ligando a I-25 à E-470, no Estado do Colorado, um dos Estados com maiores perspectivas de crescimento nos EUA. A duração do contrato foi estabelecida em 99 anos e requereu um IDE de cerca de 375 milhões de dólares.

Esta foi a primeira concessão ganha pela Brisa no mercado norte-americano sendo por isso um marco no processo de criação de valor e de internacionalização da empresa.

A NWP conta com 18 funcionários, onde apenas o diretor executivo é de origem portuguesa, verificando-se uma ausência de expatriados, uma vez que os outros colaboradores são do país de destino, e foca-se essencialmente na operação de AE. Dada a dimensão da concessão que presentemente possui, não se justifica a criação de serviços próprios, recorrendo por vezes à subcontratação de outras empresas para a manutenção e a conservação.

A empresa tem demonstrado a importância da maximização da eficiência das operações e da inovação na criação de valor no mercado norte-americano. É uma das empresas

² Deste valor a empresa ainda detém 400 milhões de euros em depósito.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

pioneiras no que diz respeito à cobrança 100% eletrónica sem paragem, em regime de *All Electronic Toll*.³ e mais concretamente através do Go-PassTM⁴.

Em 2012, os esforços de consolidação e aumento da eficiência da atividade operacional refletiram-se num aumento de 27,4% do EBITDA, se comparado com 2011. Os resultados da empresa superaram as estimativas, embora 2012 não tenha sido um ano forte na retoma económica nos EUA. O tráfego aumentou 5,5%, sendo que as receitas de portagem aumentaram 12,5%, uma vez que houve um impulso no arranque do desenvolvimento imobiliário ao longo do corredor . Estes resultados sugerem uma recuperação económica regional sustentada e um aumento da confiança dos consumidores.

O aumento do limite de velocidade de 70 mph para 75 mph (limite de velocidade máximo no Estado do Colorado) também teve reflexo nos bons resultados apresentados, uma vez que posiciona a empresa como uma importante artéria regional da rede viária da área metropolitana de Denver. Esta iniciativa fez com que a Parkway se tornasse mais conveniente para os utilizadores, contribuindo para o estatuto de rota preferencial.

O mercado americano poderá trazer novas oportunidades de negócio, uma vez que este possui uma vasta rede de estradas que necessita de ser remodelada, de ver a sua capacidade aumentada e na maior parte dos casos, refeita.

Parte da estratégia futura assenta na hipótese de se angariar um parceiro local ou americano, com vista à partilha de risco, folga de capital e a um possível alargamento do negócio dentro do próprio Estado e a outros Estados, como a Califórnia ou Oregon.

³ Nome dado em inglês ao sistema que permite a cobrança electrónica sem ser necessário parar para efetuar o pagamento correspondente a determinada viagem

⁴ Dispositivo semelhante à Via Verde

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

5.3.3 Holanda

A entrada no mercado holandês efetivou-se no final de 2010, através da criação da *joint venture* BNV Mobility. Esta surgiu na sequência duma parceria entre a Brisa e a empresa holandesa NedMobiel, sendo que o capital foi dividido de forma equitativa 50/50.

A escolha desta geografia surgiu naturalmente e adveio em parte da sua localização central e estratégica, uma vez que está muito próxima do Reino Unido, Alemanha, Bélgica e França. Este facto aliado a oportunidades concretas, como os concursos Spitsmijden⁵, e os estudos de *Road User Charging*⁶ fizeram da Holanda um destino de eleição.

Missão, servir como plataforma de internacionalização da Brisa na implementação de soluções de gestão de procura e de serviços de mobilidade, recorrendo essencialmente à estratégia de inovação e à prestação de serviços de consultoria de pré-operação, manutenção e cobrança de portagens em AE.

Dentro dos objetivos da empresa enquadra-se a participação em projetos de mobilidade e de gestão de procura: a) *avoid the rush hour*⁷; b) *road pricing*; c) *mobility budgets*. Sobretudo no mercado holandês e em mercados vizinhos do norte da Europa, ainda assim procurando também dar resposta ao aumento da procura de serviços de operação e manutenção no espaço EMA, por parte de concessionárias e de entidades estatais.

A BNV tem vindo a desenvolver projetos de mobilidade e a testar algumas soluções avançadas e de enorme sucesso no que diz respeito à gestão da procura, nomeadamente na A15 de Roterdão e na Spitsvrij Utrecht. Na primeira AE foi levado a cabo um plano de gestão de procura pioneiro, que consistiu na colocação de um aparelho móvel no

⁵ Concursos de gestão da procura para planos *avoid rush hour*

⁶ Medidas restritivas e de introdução de taxas de circulação

⁷ Gestão do tráfego por meio de incentivos monetários que estimulem os condutores a não circularem a determinada hora

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

carro, que contou com a colaboração da T-Mobile alemã, e que teve como principal objetivo estimular os *commuters*⁸ a não circularem nos dois períodos de maior tráfego diário, através de incentivos monetários, que em alguns casos chegam aos 120 euros mensais. Deste modo não só se diminui o tráfego, como se fomenta o *car sharing*⁹, que resulta numa poupança mensal significativa para a população. A adesão a este plano foi de tal modo eficaz, que o objetivo de redução de 8000 veículos diários extravasou as previsões, verificando-se uma redução de 12000 carros por dia, tendo este feito sido reconhecido e premiado pelas autoridades holandesas. Embora as autoridades tenham despesa na manutenção deste plano, a mesma é menor do que a hipótese de qualquer investimento com vista à implementação de mais faixas de rodagem na respetiva AE.

Como acima referido, dentro do leque de serviços da BNV também se enquadra a consultoria de pré-operação. Nesta área, destaca-se o projeto para a AE M1, que liga Minsk a Moscovo, ainda a decorrer, e o projeto para uma AE turca de 400km, este já findado.

Posto isto, a BNV funciona como um “laboratório avançado” onde a Brisa adquire know-how que poderá vir a implementar tanto no mercado nacional como nos outros mercados internacionais onde se encontra.

5.3.4 Índia

Em 2010, com o objetivo de crescer e criar valor deu-se a entrada em um dos BRICS e naquele que é um dos grandes mercados emergentes, o indiano, através de outra aliança estratégica com um parceiro local, mais concretamente através de uma *joint-venture*.

⁸ Trabalhadores pendulares

⁹ Utilização conjunta e partilhada de um veículo

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Da união entre a Feedback Infra¹⁰ e a Brisa nasceu a Feedback Brisa Highways, Pvt. Ltd. Esta empresa, cujo capital é detido em 40% pela Brisa e em 60% pelos parceiros indianos, opera sob a marca Ezeeway. Ao contrário do que sucedeu nos EUA, o investimento na Índia foi reduzido. Apesar de ter sido investido apenas 1 milhão de euros, a empresa conta atualmente com cerca de 1000 funcionários, todos de origem indiana¹¹, e é responsável pela operação e manutenção de 7 concessões pertencentes a outros proprietários públicos e privados, numa extensão total de mais de 400 km.

A Índia está atualmente a executar o maior programa de desenvolvimento rodoviário em PPP no mundo. Embora a última década tenha sido marcada pela criação de ativos neste sector, o que é facto é que a manutenção dos mesmos foi um pouco subestimada. Como consequência a Índia afigura-se como um dos países com maior número de incidência de acidentes rodoviários. Posto isto, a Ezeeway foi também criada, com o propósito de demonstrar padrões de classe mundial na operação e manutenção das estradas.

A estratégia da Brisa para a Índia centra-se fundamentalmente no enorme potencial que este Estado possui na prestação de serviços de operação e manutenção. Por manutenção entende-se a supervisão da estrada e o patrulhamento através de veículos apropriados, com a finalidade de prestar assistência aos automobilistas, quando necessário. A conservação divide-se em dois tipos: *heavy*, onde se inserem as intervenções mais morosas, nomeadamente as remodelações; e *light*, que por sua vez corresponde a pequenas intervenções, como limpeza de bermas e pequenas reparações.

¹⁰ A Feedback Infra é uma empresa líder em serviços técnicos de apoio às infraestruturas das autoestradas indianas, metro, portos, energia, sector imobiliário, entre outras áreas. Trabalha com a maioria das concessões de autoestradas na Índia prestando serviços de consultoria, operação e manutenção, projetos de engenharia, gestão de projetos e estruturação financeira.

¹¹ Ausência de expatriados. A formação necessária é dada na Índia. Apenas um português na empresa.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

A cobrança de portagens em autoestradas indianas faz também parte do portfólio de atuação principal da empresa. Um dos objetivos passa por implementar um sistema eletrónico de cobrança de portagens, uma vez que o sistema existente se revela insuficiente e ultrapassado. De momento está a ser explorada a tecnologia RFID¹², através da colagem de um *sticker tag*¹³ no vidro do veículo, numa tentativa de aproximação à Via Verde. A exportação de *know-how* será fulcral neste sentido e a permuta do mesmo com os parceiros indianos fazem da FBH uma empresa de capital humano intensivo em que a VC se centra exatamente nesta permuta.

Grande parte do potencial na área dos serviços advém do facto da maioria das concessões existentes serem posse de empresas ligadas apenas à construção, que pelo interesse em realizarem a obra, ganharam a concessão em concurso, mas que não possuem experiência nem *know-how* na área. Este facto proporciona uma oportunidade de negócio de extrema relevância para a FBH.

5.4 Estratégia Futura

A estratégia para o futuro está centrada na criação de valor, na diversificação do portefólio de negócios e na inovação. No entanto dada a conjuntura de crise internacional e a recessão económica em Portugal, a procura de oportunidades de negócio será analisada com maior cautela e menor proatividade.

No horizonte está em aberto a conquista de novos mercados e o alargamento da presença naqueles onde já se encontra. Países como Alemanha, Brasil, China, Espanha, França, Holanda, Hungria, Itália, México, República Checa e Turquia são aqueles que concentram maior atratividade de negócio. Dentro dos mercados onde já se encontra

¹² *Radio Frequency Identification*

¹³ Dispositivo electrónico de baixo custo semelhante a um autocolante

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

presente, poderá ser interessante alargar a presença dentro do Estado do Colorado e a outros Estados norte-americanos, assim surja oportunidade e conveniência.

Numa visão oportunista poderão ser considerados alguns mercados potenciais como Marrocos e Argélia no norte de África, Rússia no leste da Europa, região do Cáucaso e Médio Oriente.

Contudo qualquer possibilidade que possa surgir, só será equacionada mediante a duração do contrato de concessão, isto é da sua longevidade¹⁴, sendo certo que terá de respeitar a triangulação entre oportunidade, recursos humanos e concretização.

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com o presente estudo de caso pretendemos compreender o processo de internacionalização das empresas. Quais os motivos que as fazem considerar a internacionalização, quais os modos de entrada e dificuldades. No início deste trabalho foi realizado um enquadramento teórico sobre esta temática. Em seguida procedemos à análise e compreensão do processo de internacionalização de uma empresa da maior empresa de infraestruturas de transporte portuguesa, a Brisa Auto-estradas de Portugal S.A.

Deste modo, consideramos pertinente a confrontação entre aquilo que é mencionado teoricamente com o que se verificou em prática, com a internacionalização da Brisa Auto-estradas de Portugal S.A.

6.1. Motivações

No que concerne às motivações para a internacionalização das empresas, conclui-se que as principais motivações que fizeram a Brisa Auto-estradas de Portugal S.A

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

internacionalizar-se estão enquadradas nas tipologias motivacionais referenciadas pelos seguintes autores:

- Saturação do mercado doméstico (Czinkota et al 1999; Simões, 1997)
- Necessidade de crescimento da empresa (Simões, 1997)
- Diversificação de riscos (Viana e Hortinha, 2002; Simões, 1997)

6.2. Modo de Entrada

No que diz respeito aos modos de entrada para a internacionalização das empresas, conclui-se que a Brisa Auto-estradas de Portugal S.A se internacionaliza unicamente através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), mais especificamente por *sole venture* (Northwest Parkway, EUA) e *joint-venture* (BNV Mobility, Holanda; Feedback Brisa Highways, Índia), enquadrando-se nas tipologias de modos de entrada revistos no enquadramento teórico:

- *Sole Venture*
- *Joint-Venture*

6.3. Questões

Durante o decorrer deste trabalho propusemo-nos obter resposta às questões de investigação. De acordo com os resultados obtidos chegámos às seguintes conclusões:

1) Quais os motivos que levaram as empresas portuguesas a internacionalizarem-se: Numa fase em que a conjuntura económica do país não é a mais favorável e em que a Europa atravessa a maior crise das últimas décadas.

No caso do Grupo Brisa, este decidiu internacionaliza-se com dois grandes objetivos: crescimento e diversificação de risco. Face à conjuntura de recessão económica e de incerteza de Portugal a empresa procurou alargar os seus horizontes de negócio a

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

mercados externos, diversificando deste modo o risco e dando continuidade ao seu crescimento. A sua internacionalização foi bem sucedida e os objetivos propostos têm sido alcançados. A empresa não só cresceu e diversificou o risco, como também criou valor, adquiriu know-how e seguiu as tendências futuras de negócio.

2) Qual foi a estratégia adotada neste sentido e como é que a mesma foi posta em prática: A sua tipologia e modo de entrada escolhido.

A estratégia adotada pelo Grupo Brisa assenta em três pilares: Capital intensivo, exportação de know-how e inovação. Com esta finalidade a empresa decidiu que a melhor forma de se internacionalizar seria através do IDE em associação estratégica. À exceção dos EUA, em que o investimento foi de capital intensivo e em que a Brisa se estabeleceu em *sole-venture*, nos outros países a empresa estabeleceu-se através de *joint-ventures*.

3) Que critérios presidiram à escolha dos mercados a investir.

Os critérios que presidiram à escolha dos mercados onde a Brisa se encontra foram baseados no seu perfil de risco, potencial de convergência económica, dimensão económica para a realização de PPP's e respetivo risco e na atratividade dos mercados. Após a análise destes indicadores chegou-se a um conjunto de países com maior atratividade e para onde poderia ser interessante iniciar um PI. Neste incluíram-se EUA, Holanda e Índia que face a oportunidades de negócio momentâneas, foram os mercados eleitos.

4) Quais as dificuldades e riscos inerentes em todo o processo: Investimento, estabilidade/instabilidade política, económica e social.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Os riscos inerentes a todo o processo são essencialmente económicos, sociais e políticos. Riscos estes que podem afetar o crescimento e a convergência económica. Após um estudo de mercado complexo, o grupo Brisa decidiu internacionalizar-se para mercados onde o risco não é muito elevado. Contudo, no caso particular da Índia, dada a sua dimensão populacional e diversidade religiosa e cultural, há maior exposição ao risco, havendo uma hipótese mais flagrante de convulsão social. Os mercados americanos e holandeses são considerados mais estáveis neste sentido.

No que diz respeito ao investimento, o que está exposto a maior risco é o americano, uma vez que representou a compra de uma auto-strada, no valor 400 milhões de dólares. No caso da Holanda e Índia os investimentos foram pouco significativos.

5) Que perspetivas e estratégia tem a empresa para o futuro.

A estratégia futura está centrada na criação de valor, na diversificação do portefólio de negócios e na inovação. Contudo com maior cautela na procura de oportunidades e menor proatividade, dada a conjuntura de crise internacional e recessão económica em Portugal que resultam num acentuar do constrangimento na execução da estratégia. Futuramente está em aberto a conquista de novos mercados e o alargamento da presença naqueles onde já se encontra. Países como Alemanha, Brasil, China, Espanha, França, Holanda, Hungria, Itália, México, República Checa e Turquia são aqueles que concentram maior atratividade de negócio. Dentro dos mercados onde já se encontra presente, poderá ser interessante alargar a presença dentro do Estado do Colorado e a outros Estados norte-americanos, assim surja oportunidade e conveniência.

Numa visão oportunista poderão ser considerados alguns mercados potenciais como Marrocos e Argélia no norte de África, Rússia no leste da Europa, região do Cáucaso e Médio Oriente.

7. CONCLUSÕES

7.1 Considerações Finais

O presente estudo teve como principal finalidade compreender a estratégia de internacionalização do Grupo Brisa, na ótica da gestão internacional. Com este objetivo foi abordada a teoria referente a esta temática e elaborou-se um estudo de caso da empresa, relativo ao seu processo de internacionalização.

O estudo em questão apresenta três conclusões principais sobre a internacionalização da Brisa Auto-Estradas de Portugal, S.A.:

- Dada a limitação e saturação do mercado português, a Brisa procurou criar valor noutros mercados;
- O crescimento e a diversificação de risco foram os principais impulsionadores;
- Uma das preocupações da Brisa foi aproveitar as oportunidades de negócio.

Analisando o sucesso que o grupo tem tido ao longo do seu PI parece-nos sensato concluir que a existência duma possível “distância psicológica”, especialmente na Índia, não foi entrave na internacionalização do grupo e que a forma como este foi posto em prática não está em concordância com o Modelo da Escola Nórdica. Ao contrário desta, que baseia a sua teoria na passagem por estádios evolutivos ao longo da internacionalização, a empresa estudada não seguiu esses estágios, tendo entrado nos mercados onde hoje se encontra através de IDE e de alianças estratégicas. Conclui-se também que a Brisa é um exemplo para todas as empresas portuguesas que tencionam internacionaliza-se.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Afigurou-se-nos possível compreender as questões genéricas às quais este estudo se propunha, mediante a recolha e decomposição da informação, permitindo deste modo a compreensão das particularidades do seu processo de internacionalização.

7.2 Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira advém do instrumento metodológico eleito. A utilidade do estudo de caso é indiscutível no que diz respeito aos estudos exploratórios, contudo não permite a generalização das suas conclusões, visto estas serem respeitantes apenas ao contexto organizacional estudado. Este trabalho foi elaborado unicamente a partir de Portugal, sem ter sido exequível uma análise da perspetiva dos colaboradores dos países onde o grupo está inserido. A sua redação foi feita, essencialmente, com base nas informações disponibilizadas pela empresa e na entrevista realizada ao responsável máximo do seu departamento internacional, que por pressão ou constrangimento, inerentes à condição de entrevistado, poderá ter sido influenciado nos seus comentários.

Por fim também as restrições temporais académicas poderão conferir limitações ao presente trabalho.

7.3 Recomendações

Em próximos estudos seria relevante fazer uma abordagem mais complexa e aprofundada da empresa, tanto a partir de Portugal como dos países onde a Brisa se encontra presente. Consideramos que seria oportuno a elaboração dum projeto sobre a internacionalização do Grupo Brisa para países onde este ainda não se encontre. Seria igualmente interessante fazer uma abordagem quantitativa, incluindo mais empresas do sector, nomeadamente de outras nacionalidades, a fim de aferir a existência de alguma correlação no processo de internacionalização.

8. Referências Bibliográficas

Abrantes, A. 1999. *A Internacionalização Empresarial numa Economia Mundializada.*

Viseu, Instituto Politécnico de Viseu.

AICEP. 2012. *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.*

Internacionalizar. Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AspectosAcautelarProcessoIDPE.pdf> (Acesso em 5-3-2013)

Anderson, O. 1997. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. *Management International. Review.*37.

Anderson, H. 2006. Creating a parallel universe for trade shows. *Trade Show Executive*, October, pp. 16.

Baranano, A. 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão.* Lisboa, Edições Silabo.

Barber, J. & Darder, F. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales.* Madrid, Pearson.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. 1989. Managing across borders: the transnational solution. Boston. Harvard *Business School Press.*

Björkman, I. & Forsgren, M. 2000. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization.* v. 30, n. 1.

Brito, C. & Lorga, S. 1999. *Marketing Internacional.* Porto. Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brouthers, K. & Hennart J. 2007. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management.* v.33. n.3. p. 395-425.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

Buckley et al. 2008. Historic and emergent trends in chinese outward direct investment. *Management International Review*. v. 48, n. 6, p. 715-748.

Carvalho, R. 2009. *Parcerias, como criar valor com a internacionalização*. Lisboa. Bnomiks

Cateora, P. & Graham, J. 2001. *International Marketing*. New York, McGraw-Hill.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2001. Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*.

Czinkota, M. Michael R. Ronkainen, Ilkka A. Moffett. & Michael H. 1999. *International Business*. The Dryden Press. Orlando. 5th Edition.

Dunning, J. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of Small Business Studies*. New Jersey. 19, p.1-31.

Dunning, J. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Int. J. of the Economics of Business*. v. 8 n. 2, p. 173-190.

Elango, B. 2009. Minimizing effects of 'liability of foreignness': Response strategies of foreign firms in the United States. *Journal of World Business*. v. 44, n. 1, p. 51-62.

FMI – Fundo Monetário Internacional. 1993. *Balance of Payments Manual*. 5th edition. Wahington D.C. International Monetary.

Franco, C. Rentocchini F. & Marzetti G. 2008. Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments. Trento ,Università Degli Studi di Trento. *Discussion paper* n.17.

Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa. Editorial Verbo.

Guedes, A. 2007. *Negócios Internacionais*. Coleção Debates em Administração. São Paulo. Thomson Learning.

Grupo de Lisboa. 1994. *Limites à Competição*. Lisboa. Publicações Europa-América.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

- Hagedoorn, J. & Narula, R. 1996.** Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*. 27. p. 285-284.
- Hemais, C. & Hidal, A. 2004.** *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro. Mauad.
- Hennart, J. 1982.** *A theory of the multinational enterprise*. Ann Arbor: Arbor, Michigan. University of Michigan Press
- Johanson, J. & Mattson L. 1988.** *Internationalization in industrial systems - A Network approach*. In Strategies in global competition. Neil Hood e Jan-Erik Vahlne. London. Crom Helm
- Johanson, J. & Vahlne, J. 2009.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. v. 40, n. 9, p. 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul. 1975.** The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*.
- Levitte, T. 1983.** Globalization of Markets. Harvard Business Review.
- Luís, N. 2004.** “O impacto do perfil empreendedor na internacionalização”. Coimbra. Tese de Mestrado. FEUC.
- Luostarinen, R & Welch, L. 1990.** International business operations. Finland, Helsinki School of Economics.
- Magriço, V. 2003.** *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras. Celta Editora.
- Makino, S. Chung-Ming L & Rhy-Song Y. 2002.** Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from Newly Industrialized Economies. *Journal of International Business Studies*. v. 33, n. 3, p. 403-421.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

Markusen, J. & Venables, A. 2000. The theory of endowment, intra-industry and multinational trade. *Journal of International Economics*, v. 52, n. 2, p. 209-234.

Meyer, R. 1996. The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. Management Report. 300. Roterdão, Erasmus University Rotterdam.

Morschett, D. Schramm-Klein H. & Swoboda B. 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?. *Journal of International Management*, v. 16, n. 1, p. 60-77.

Nielsen, B. & Nielsen, S. 2009. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of 28 foreign entry mode. *Journal of World Business*. v. 46, n. 2, p. 185-193.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York, Free Press.

Puck, J., Holtbrugge, D. & Mohr, A. 2009. Beyond entry mode choice: Explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China. *Journal of International Business Studies*. v. 40, n. 3, p. 388-404

Root, F. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York. Lexington Books.

Rugman, A. 1981. *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm.

Silva, P. 2012. “Feiras e exposições internacionais: um estudo exploratório sobre os fatores de decisão e motivação de participação numa feira internacional”. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Simões, V. 1997. *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Comércio e Investimento Internacional ICEP. Portugal. Investimentos. Comércio e Turismo de Portugal (edição).

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS:
O CASO DO GRUPO BRISA

Teixeira, S. & Diz, H. 2005. *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa. Publisher Team.

Vernon, R. 1970. Foreign Enterprises and Developing Nations in the Raw Materials Industries. *The American Economic Review*. v.60, nº 2, p. 122-26

Viana, C. & Hortinha J. 1997. Marketing Internacional. Lisboa. Ed. Sílabo.

Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

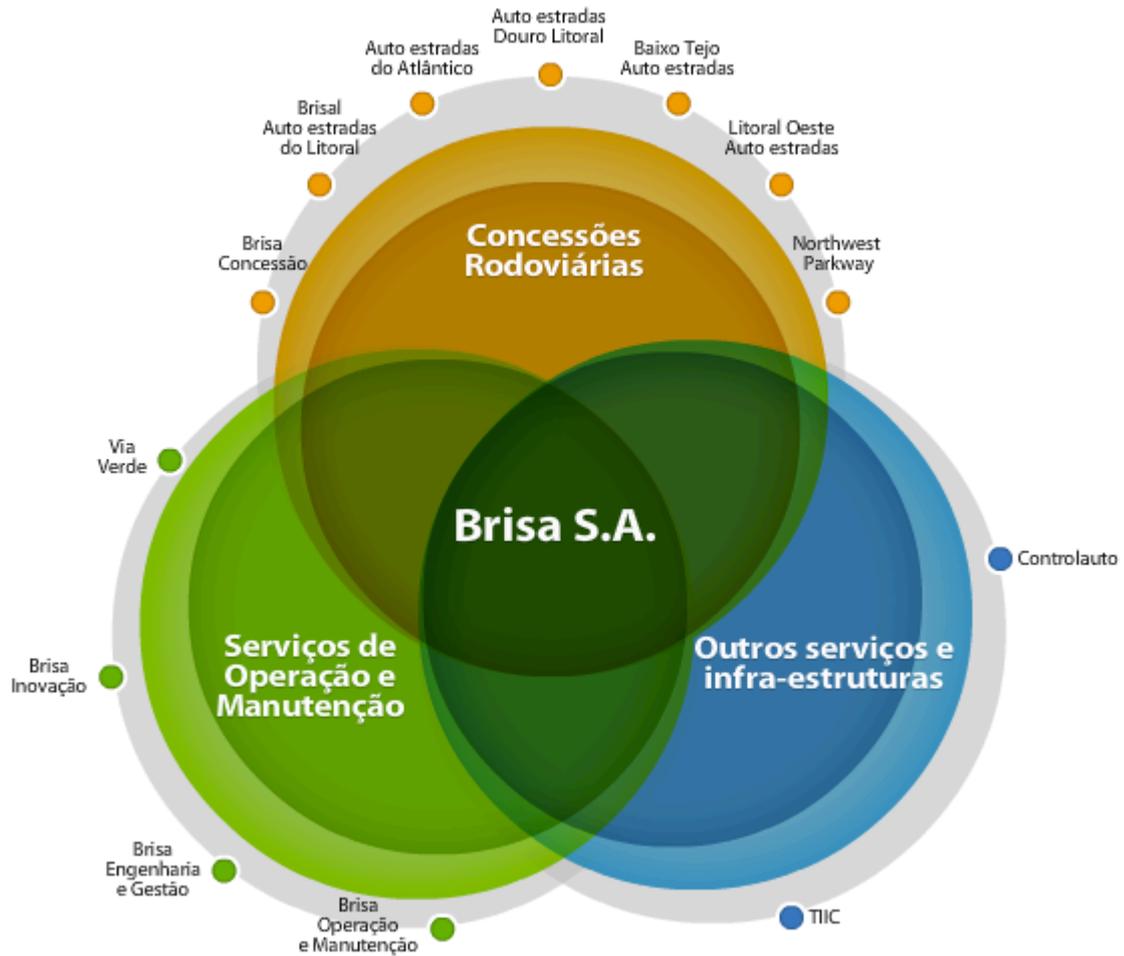
Yin, R. 2005. *Estudo de Caso – Planeamento e Métodos*. 3ª Edição.

Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*. v. 38, n. 2, p. 341-363.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

ANEXOS

Anexo 1. Atividade Empresarial Brisa S.A.



Fonte: Brisa

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Anexo 2. Presença da Brisa no mundo



Fonte: Brisa

Anexo 3. Via Circular de Denver



Fonte: Northwest Parkway LLC

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DO GRUPO BRISA

Anexo 4. Guião de Entrevista

Brisa S.A

Dirigida ao Eng. Guilherme Magalhães, diretor executivo da Brisa para a área de Desenvolvimento de Negócio (responsável pela área internacional).

1. INTERNACIONALIZAÇÃO

Dado o contexto da Brisa em Portugal, quais foram os factores e as motivações que levaram a empresa a expandir os seus negócio para fora do país?

- Com que objectivo?
- Qual a estratégia de internacionalização?
- Que mais-valias possuem?
- O Processo é feito com recursos próprios ou externos?

EUA (Northwest Parkway)

- Motivações e factores
- Quais os objectivos a médio-prazo no Colorado? Pretendem alargar a presença a outros Estados?
- Risco

HOLANDA (Brisa Nedmobiel Ventures)

- Motivações e factores
- Estratégia
- Objectivos
- Risco

ÍNDIA (Feedback Brisa Highways)

- Motivações e Factores
- Estratégia (Qual o papel da via verde, será esta uma VC?)
- Objectivos

Objectivos a longo-prazo

- Qual o grande objectivo internacional da empresa?
 - Pretendem alargar a presença a mais países?
-