

Empreiteiros internacionais e mercado do Médio Oriente

por Rui Lopes dos Reis e Henrique Reis

RESUMO: As obras públicas são uma actividade de relevo no desenvolvimento económico e social. As grandes empresas do sector actuam em vários mercados dado que, normalmente, os mercados domésticos são exíguos para rentabilizar os activos destes agentes económicos. A internacionalização pode seguir diferentes estratégias e formas de abordagem dos mercados externos. O Médio Oriente é um mercado interessante nesta temática. A análise das maiores empresas internacionais que ali operam, à luz dos modelos de internacionalização conhecidos, permite verificar que a proximidade geográfica e cultural, bem como o potencial económico e geoestratégico, são variáveis relevantes na decisão do processo de internacionalização. A criação de redes é igualmente importante, associada a questões de relacionamento entre as diversas partes interessadas no processo, embora a ligação entre essas partes interessadas não seja facilmente detectável em muitas situações.

Palavras-chave: Internacionalização, Obras Públicas, Empreiteiros, Médio Oriente

TITLE: International contractors and Middle East market

ABSTRACT: Public works are a relevant activity for economic and social development. The largest companies in this sector operate in several markets, because domestic markets are, usually, too small in order to achieve interesting return levels, which match with the level of investment in assets. Internationalization can use different strategies and different foreign markets approaches. Concerning this theme, Middle East is an interesting market to study. The analysis of largest companies that are working there, considering the well known models of internationalization, allows us to conclude that geographic and cultural proximity are relevant variables supporting the internationalization process decision. Also economic potential and strategic geographic situation are important variables concerning the same set of decisions. Networks creation is also important and, sometimes, the relations between stakeholders of the internationalization process are the most important parameter supporting the market approach, but those relations are often difficult to discover.

Key words: Internationalization, Public Works, Contractors, Middle East

TITULO: Los contratistas y el mercado internacional en el Oriente Medio

RESUMEN: Las obras públicas son una actividad importante en el desarrollo económico y social. Las principales empresas del sector operan en varios mercados, ya que, normalmente, los mercados internos son pequeños para monetizar los activos de los agentes económicos. La internacionalización puede seguir diferentes estrategias y enfoques a los mercados exteriores. El Oriente Medio es un mercado interesante en esta cuestión. El análisis de las principales empresas internacionales que operan allí, a la luz de los modelos más conocidos de la internacionalización, muestra que la proximidad geográfica y cultural y el potencial eco-

nómico y geoestratégico, son las variables relevantes en el proceso de decisión de la internacionalización. Las redes también son importantes cuestiones relacionadas con la relación entre las distintas partes interesadas en el proceso, aunque la conexión entre estos actores no es fácilmente detectable en muchas situaciones.

Palabras-clave: Internacionalización, Obras Públicas, Contratistas, Oriente Medio

As obras públicas são uma actividade que desempenha um papel preponderante no desenvolvimento económico e social de qualquer região, pelo que a construção de infra-estruturas, que sejam social e economicamente eficientes, é um pré-requisito ao crescimento económico e à utilização mais eficiente dos recursos de cada país. Neste sentido, as organizações políticas, económicas, governamentais e não-governamentais estão de acordo sobre a relevância do sector.

As obras públicas assentam essencialmente em duas grandes vertentes: a construção e a manutenção. Registe-se que a construção, em geral, e as obras públicas, em particular, são actividades económicas baseadas em grande diversidade de projectos. Não existe uma padronização de produtos ou de processos (Rodrigues, 2005), e cada obra é normalmente um caso particular, embora saibamos que na construção podem existir projectos que permitem alguma réplica de diversos produtos finais, sendo exemplo a edificação de blocos de apartamentos ou de casas. Neste contexto, somos conduzidos a que a noção de irreversibilidade se traduz em que a escolha de um projecto condicione, para um dado hori-

zonte temporal, outras opções em termos de novas obras e sua natureza (Rodrigues, 2005).

Consideramos que o mais relevante é retermos que o desenvolvimento desta actividade contribui para a melhoria do nível de bem-estar das populações, podendo, neste sentido, falar-se em criação de riqueza, a qual se enquadra em diversas tipologias.

Objectivo

O estudo da internacionalização das empresas insere-se num campo de investigação muito rico, dado que as variáveis a analisar são enquadradas em diversos vectores temáticos, ou se quisermos, são diversas as questões que têm de ser ponderadas e respondidas quando se prepara e implementa um processo de abordagem dos mercados externos. No presente trabalho, o objectivo relevante é tentar concluir se a internacionalização das grandes empresas de obras públicas, ou se quisermos, dos grandes empreiteiros para o mercado do Médio Oriente, se enquadra no Modelo de Uppsala e na Teoria das Redes. Para a concretização do estudo, e de forma a ter uma linha de orientação que evite a dispersão da análise face à com-

Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis

lopes.reis1@hotmail.com

Doutor em Gestão pela Université Catholique de Louvain, Bélgica. Prof. Catedrático da Univ. Lusíada e Investigador do CITIS, Lisboa, Portugal. *PhD in Management, Université Catholique de Louvain, Belgium. Full Professor of Lusíada Univ. and CITIS Researcher, Lisbon, Portugal.*

Doctorado en Administración. Profesor de la Univ. Lusíada e Investigador Citis, Lisboa, Portugal.

Henrique Manuel Pimentel Reis

hreis@esce.ips.pt

Doutor em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa. Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Investigador do CITIS da Univ. Lusíada, Lisboa, Portugal.

PhD in Management, Universidade Lusíada de Lisboa. Lecturer at High School of Management Sciences of Polytechnic Institute of Setubal, Setubal, Portugal. CITIS Researcher of Lusíada University, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración. Profesor de la Escuela de Negocios y el Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Investigador Citis la Univ. Lusíada, Lisboa, Portugal.

Recebido em Maio de 2009 e aceite em Dezembro de 2009.
Received in May 2009 and accepted in December 2009.



plexidade da investigação, a opção é formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 1

As conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente.

Hipótese 2

A análise da variável cultural, falando-se em distância psicológica, é relevante na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente, eventualmente em complemento da hipótese anterior.

Hipótese 3

Tem significado considerar o enquadramento da internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente na Teoria das Redes, sustentado em variáveis específicas do impacto internacional desta actividade.

Modelos de internacionalização

• O Modelo de Uppsala

Um dos modelos mais frequentemente utilizados para estudar o processo de internacionalização, nomeadamente das pequenas e médias empresas, é o Modelo de Uppsala, o qual está associado aos trabalhos de investigação desenvolvidos, em meados dos anos 1960, na Universidade de Uppsala por um grupo de investigadores liderado pelo Professor Sune Carlson.

Comparando os países nórdicos com a maioria das regiões do mundo, encontramos uma área de grande homogeneidade (Björkman e Forsgren, 1997). Os países têm dimensões geográficas similares, a sua História entrecruza-se e a proximidade linguística é significativa. Todas elas são economias abertas e as empresas procuraram no exterior oportunidades de negócio, eventualmente, segundo os mesmos autores, pelas dimensões limitadas da região em que se inseriam. A importância e relevância do comércio internacional influenciaram igualmente os académicos e os investigadores nórdicos.

Os estudos retratavam duas percepções fundamentais.

A primeira tem a ver com o facto de se considerar que existe uma profunda diferença entre as operações no mercado doméstico e as operações nos mercados externos, as quais devem ser analisadas tendo em atenção as limitações de conhecimento internas à própria empresa.

A segunda questão fundamental é que o conceito de empresa subjacente ao estudo dos investigadores nórdicos não é o mesmo que o utilizado nas principais correntes teóricas sobre economia.

O processo incremental tem essencialmente subjacente a variável geográfica, considerando-se que as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização por mercados que apresentam semelhanças com o doméstico, falando-nos em distância psíquica.

Em meados dos anos 1970, houve estudos que tomaram como ponto de partida o modelo acima referido, destacando que ele se caracteriza, precisamente, por considerar que o processo de internacionalização se traduz numa progressão incremental que leva a sucessivas fases de maior envolvimento no mercado externo, através de modos de operação internacional com crescente grau de exigência em termos de recursos, e, em que as distâncias geográficas, entre o país de origem da empresa e os mercados alvo, vão aumentando (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

O Modelo de Uppsala deve ser considerado em dois planos: o operacional e o teórico (Petersen e Pedersen, 1997). Dizem-nos, os mesmos autores, que ele começou por ser estudado no plano operacional para depois se inferir o plano teórico. Fica explícito que o processo incremental tem essencialmente subjacente a variável geográfica, considerando-se que as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização por mercados que apresentam semelhanças com o doméstico, falando-nos em distância psíquica.

O conceito de distância psíquica tem um cariz cultural, e deve ser considerado com base em decisões de indivíduos e não como uma variável independente que explica o processo de internacionalização das empresas (Langhoff, 1997).

Na verdade, o autor refere que a distância psíquica não é um factor objectivo, não podendo ser considerada uma variável independente que influencia todas as empresas da mesma maneira. Assim sendo, questiona-se se distância psíquica não deverá ser um conceito que abrange as diferenças ou semelhanças culturais.

O autor chama claramente a atenção para que se perceba que o modelo em análise assume que todas as empresas, num determinado estágio de internacionalização, são levadas a ponderar as diferenças culturais, e estas exercem a sua influência no mesmo sentido, ou seja, o da importância do estudo das referidas diferenças, quer se trate de pequenas e médias empresas, quer de multinacionais. Por outro lado, a distância psíquica, neste sentido lato, abrangendo a componente geográfica e a componente cultural, não deve ser analisada a partir da perspectiva da unidade país, mas sobretudo tendo em atenção regiões com alguma homogeneidade.

• Teoria das Redes

A internacionalização depende da organização do conjunto das relações na rede, sendo os padrões desenvolvidos e os comportamentos manifestados o corolário das relações que se estabelecem entre os vários actores, introduzindo-se um elemento multilateral na internacionalização (Johanson e Vahlne, 1992). A internacionalização é influenciada pelo contexto onde a empresa opera (Madsen e Servais, 1997). Segundo estes autores, o grau de internacionalização da empresa dependerá, assim, das redes estabelecidas na indústria, bem como da posição que ela ocupa nessa rede, sendo essa posição fortemente determinada pela vantagem específica de cada empresa, ou seja, dificilmente uma unidade económica sem nada para oferecer acederá a este tipo de redes ou desenvolverá o seu processo de internacionalização.

O desenvolvimento industrial das empresas em novos mercados confronta-se com uma multiplicidade de factores integrantes do meio envolvente que afectam as relações de negócio. Neste sentido, é relevante perceber a base da construção de redes como forma de abordagem do mercado, que, segundo os mesmos autores, tem a ver com a compreensão de se combinarem recursos heterogéneos com

Tendo em conta a crescente dispersão da informação contabilística dentro da organização, e a crescente importância atribuída às medidas não financeiras, o futuro papel dos contabilistas deve ser razoavelmente questionado.

actores diversos e várias actividades (Nieminen e Törnross, 1997).

Estudo empírico

• Enquadramento geral

De acordo com os relatórios elaborados pela McGraw-Hill Construction, nomeadamente na sua publicação denominada *Engineering News Record*, o mercado internacional de obras públicas continuava fluorescente nos anos 2005 e 2006, sendo forte o negócio nos países desenvolvidos e em crescimento nos países em vias de desenvolvimento. Nestes últimos, o investimento interno, nomeadamente o investimento público, bem como o investimento externo e o apoio de organizações internacionais, sobretudo do sector financeiro, tem sido fortemente canalizado para a construção de grandes infra-estruturas, consideradas indispensáveis ao desenvolvimento económico, como são exemplo as redes rodoviárias e as estruturas de saneamento básico e produção de energia. Em 2006, os projectos de obras públicas afectos aos maiores empreiteiros internacionais ascendiam a 224,43 biliões de dólares, o que representava um crescimento de 18,5% em relação ao ano de 2005, em que o valor homólogo era de 189,41 biliões de dólares.

• Grandes empreiteiros internacionais: conceito e rankings

A McGraw-Hill Construction elabora anualmente uma listagem das 225 maiores empresas internacionais de obras públicas, segundo o critério do volume de negócios fora do mercado doméstico donde cada empreiteiro é oriundo. Neste sentido, podemos ter como grandes empresas internacionais unidades económicas que, no conjunto de obras em que participam, apresentam um volume de actividade inferior ao de outras empresas que têm uma importante carteira de trabalhos no mercado doméstico.



Adicionalmente, a mesma entidade elabora uma listagem das grandes empresas de obras públicas, numa perspectiva global, em que se considera o valor total do volume de negócios. No período 2005/2006, os 225 maiores empreiteiros internacionais eram oriundos de 37 países, sendo 51 empresas originárias dos EUA, 49 originárias da China, 22 da Turquia, 15 do Japão, 11 de Itália e 10 da Coreia do Sul. Em apenas 6 países, encontramos cerca de 70% dos grandes empreiteiros internacionais.

Na maioria dos países, as grandes empresas internacionais do sector são simultaneamente as grandes empresas em termos globais, embora com algumas excepções. No caso dos EUA, as grandes empresas internacionais são cerca de metade das grandes empresas em termos globais, o que traduz, certamente, um mercado doméstico forte e com um nível de procura que permite a situação retratada.

No que concerne à República Popular da China, temos a situação inversa. São as empresas, numa perspectiva global, que representam cerca de metade das empresas fortes em termos internacionais. Tudo indica que existe uma preocupação em ocupar espaço nos mercados externos, podendo inferir-se que internamente a carteira de trabalhos é alvo de algum planeamento central, que evita uma concorrência aguerrida.

O terceiro realce vai para a Turquia, em que as empresas presentes no *ranking* internacional quase que representam o triplo do número de empresas que estão no *ranking* global. No caso vertente, parece-nos mais plausível acreditar que se trata de um mercado doméstico ainda pouco dinâmico e menos consistente em termos económicos para permitir uma concorrência interna que viabilize várias empresas de obras públicas com dimensão minimamente significativa. Por outro lado, ganhar expressão internacional e aproveitar negócios no mercado externo que suportem o crescimento de empreiteiros turcos justifica a relação que referimos entre empresas internacionais e empresas globais. Nos restantes casos, as empresas internacionais coincidem, com uma ou outra excepção, com as empresas fortes nos respectivos mercados domésticos.

• Mercado do Médio Oriente

O mercado do Médio Oriente inclui 15 subsegmentos de mercado, a saber: Afeganistão, Irão, Iraque, Paquistão, Bah-

rein, Kuwait, Omã, Qatar, Israel, Jordânia, Líbano, Síria, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos (EAU) e Iémen.

O primeiro quadro que apresentamos reflecte o volume de negócios que este mercado atingiu no ano de 2006, que foi de 41,38 mil milhões de dólares, indicando-se os grupos de multinacionais, por país de origem, que foram mais representativos em termos de *turnover*, bem como o número de empresas internacionais que ali trabalhavam no período em análise.

As empresas dos EUA estão em número razoável neste mercado, ali actuando 19 empresas oriundas deste país, que, em conjunto, têm um volume de negócios superior ao das 53 multinacionais não identificadas no referido quadro. No entanto, em termos relativos face ao total de empresas internacionais no Médio Oriente, as firmas estadunidenses representam cerca de 14,8% desse total.

Podemos ser conduzidos a considerar que esta zona do Globo, quer por razões económicas, sobretudo ligadas à exploração de petróleo, quer por razões políticas, face à localização geoestratégica, é certamente atractiva e importante para uma potência política e económica como são os EUA.

Quadro I
Receitas no mercado do Médio Oriente

Mercado do Médio Oriente total de receitas - 2006 (em mil milhões de dólares)			
Países	Nº Empresas	Receitas	% do Total
EUA	19	11,85	28,64%
Japão	9	6,42	15,51%
Grécia	1	3,37	8,14%
Coreia do Sul	6	3,21	7,76%
França	7	3,12	7,54%
China	33	1,98	4,78%
Outros	53	11,43	27,62%
Total	128	41,38	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

A presença japonesa também tem relevo e, em termos de volume de negócios por empresa, as multinacionais japonesas têm uma posição mais favorável que as estadunidenses. O caso que merece maior destaque é o da única multina-

cional grega. Em termos unitários, a sua facturação acaba por ser quase 5,5 vezes a das empresas estadunidenses e 4,8 vezes a das empresas japonesas. Esta situação deve-se ao facto de o segmento de produto Processos Industriais/Estruturas Petrolíferas representar 73% do volume de negócios da empresa grega. Destacam-se ainda as empresas sul-coreanas, francesas e chinesas, estas últimas sobretudo pelo facto de estarem em força, em termos absolutos, neste segmento de mercado. As empresas chinesas são cerca de 26% do total de multinacionais no Médio Oriente, número bem mais significativo, em quantidade, que o dos EUA.

Continuando a sequência da nossa análise, debruçamo-nos agora sobre o número de empresas, por país de origem, a trabalharem nesta zona do globo, comparando o mesmo com o total de multinacionais de cada país, bem como o número de subsegmentos de mercado coberto pelas empresas de uma mesma nacionalidade, apresentando o peso relativo face ao total de mercados do Médio Oriente (**ver Quadro II, p. 60**). Verificamos que estão a operar nesta zona do globo 128 multinacionais, um número que representa cerca de 57% do total de empresas internacionais em referência.

Registamos que as grandes potências económicas ocidentais, orientais e próximas da região têm uma presença forte em termos de cobertura do território. Repare-se que as empresas francesas estão em todos os mercados da região, as chinesas em 14 dos 15 subsegmentos considerados, as turcas em 13, as estadunidenses em 12, as alemãs, as japonesas e as egípcias em 11, as britânicas e as espanholas em 10, as italianas e a multinacional grega em 9 e as sul-coreanas em 8. Quer pelo número de multinacionais por país de origem face ao total das empresas desses mesmos países, quer pela cobertura do território, é grande o interesse por este mercado geográfico.

A proximidade geográfica também se revela neste segmento de mercado, dado que as empresas do Líbano têm uma presença territorial que se pode considerar importante, acrescentando que, também, surgem as empresas da Arábia Saudita, dos Emirados Árabes Unidos, do Kuwait e do Paquistão.

• Segmentação por país do mercado do Médio Oriente

Vejam agora a localização das multinacionais por subsegmento de mercado, agrupados, sempre que possível, por proximidade geográfica, conforme aos Quadros III a VI.

• Discussão das hipóteses

Hipótese 1

Os elementos recolhidos, embora não esgotem as informações que gostaríamos de possuir e com as quais quereíamos fazer um trabalho ainda mais completo, não deixam de permitir que se discutam alguns aspectos relevantes face ao objectivo do estudo, nomeadamente em termos de avaliação desta primeira hipótese.

As grandes empresas de obras públicas que se viram para os mercados internacionais, têm de assentar a sua operacionalidade em estruturas internas sólidas, em termos dos diversos tipos de recursos necessários à sua actividade, e são um importante veículo de penetração nas economias externas, com implicações significativas em termos de criação de emprego, dinamização económica, construção de infra-estruturas, contributo para o desenvolvimento e influência em relações de soberania, dado que as parcerias público-privadas podem trazer reflexos de interdependência económica e financeira. Não é indiferente ter importantes estruturas de um país geridas por empresas ou consórcios internacionais ou por entidades nacionais.

A importância da solidez financeira e técnica destas empresas implica, em muitos casos, que se desenvolvam trabalhos em diversos mercados, como forma de rendibilizar os investimentos, sobretudo em activos fixos, embora se encontre neste sector de actividade frequente recurso à locação operacional. Não deixa, no entanto, e dependendo da dimensão da empresa, de se constatar que alguns empreiteiros são mais concentrados em termos do binómio produto/mercado.

Estamos perante a hipótese de aceitarmos que o Modelo de Uppsala, na sua formulação clássica, enforma o processo de internacionalização de muitas empresas de obras públicas. Consideramos a proximidade geográfica não apenas quando existem fronteiras terrestres entre dois territórios,

Quadro II Empresas por país e mercado

Mercado do Médio Oriente 2005/2006				
Países	Nº Empresas	% Total de Empresas Internacionais do País	Nº Mercados	% Total de Mercados
Alemanha	5	83,33%	11	73,33%
Arábia Saudita	1	100%	5	33,33%
Austrália	3	100%	4	26,67%
Áustria	1	100%	4	26,67%
Bélgica	2	100%	3	20%
Brasil	1	33,33%	2	13,33%
Canadá	1	33,33%	1	6,67%
China	33	67,35%	14	93,33%
Coreia do Sul	6	60%	8	53,33%
EAU	1	100%	2	13,33%
Egipto	2	100%	11	73,33%
Espanha	5	62,50%	10	66,67%
França	7	87,50%	15	100%
Grécia	1	100%	9	60%
Holanda	1	50%	2	13,33%
Índia	1	100%	6	40%
Irlanda	1	50%	2	13,33%
Itália	7	63,64%	9	60%
Japão	9	60%	11	73,33%
Kuwait	2	100%	5	33,33%
Líbano	2	100%	7	46,67%
Paquistão	1	100%	4	26,67%
Reino Unido	5	100%	10	66,67%
Rússia	1	100%	1	6,67%
Tailândia	1	100%	1	6,67%
Taiwan	1	100%	3	20%
Turquia	8	36,36%	13	86,67%
EUA	19	37,25%	12	80%
Total	128		15	

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

mas também se eles se inserirem em regiões bem delimitadas, em que a proximidade das componentes territoriais é muito significativa.

De uma forma geral, a internacionalização por etapas, teorizada pelo referido modelo, tem subjacente a falta de informação sobre os mercados externos e a necessidade de se adquirir, passo a passo, experiência internacional. Neste sentido, percebemos facilmente que, não sendo os países do

Médio Oriente conhecidos por terem um papel muito activo nos mercados externos de obras públicas, será expectável que as empresas oriundas dessa zona dêem preferência a operar na região.

Um dos exemplos relevantes é o da Al-Arrab Contracting Co. Ltd., 195.^ª do ranking internacional, que aparece como única grande multinacional oriunda da Arábia Saudita, a qual opera no Médio Oriente, em 5 segmentos geográficos,

Quadro III

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Afeganistão		Mercado Irão		Mercado Iraque		Mercado Paquistão	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	1	5,26%	0	0%	1	3,85%	2	8%
China	5	26,32%	13	48,15%	1	3,85%	14	56%
Coreia Sul	0	0%	2	7,41%	1	3,85%	0	0%
Egipto	1	5,26%	0	0%	2	7,69%	1	4%
Espanha	1	5,26%	1	3,70%	0	0%	0	0%
França	1	5,26%	2	7,41%	1	3,85%	1	4%
Itália	1	5,26%	2	7,41%	1	3,85%	2	8%
Japão	1	5,26%	3	11,11%	1	3,85%	2	8%
Kuwait	0	0%	1	3,70%	1	3,85%	0	0%
Líbano	0	0%	0	0%	1	3,85%	0	0%
Paquistão	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
R. Unido	0	0%	1	3,70%	1	3,85%	1	4%
Taiwan	0	0%	1	3,70%	0	0%	0	0%
Turquia	3	15,79%	1	3,70%	5	19,23%	1	4%
EUA	5	26,32%	0	0%	10	38,46%	0	0%
Total	19	100%	27	100%	26	100%	25	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

o seu próprio país, os Emirados Árabes Unidos, a Jordânia, o Bahrein e o Qatar, todos eles com fronteiras terrestres com o seu país de origem.

A empresa do Kuwait, Mushrif Trading & Contracting Co. KSCC, 221.ª do *ranking*, só opera em 3 segmentos do Médio Oriente, e a sua compatriota Kharafi National WLL, 130.ª do *ranking*, também trabalha em 3 segmentos no Médio Oriente, embora saibamos que está num total de 5 segmentos a nível internacional. As duas multinacionais libanesas estão ambas num total de 6 segmentos dos mercados internacionais, e, em ambos os casos, 5 deles são no Médio Oriente. A empresa paquistanesa só actua em 4 segmentos do Médio Oriente, sendo 3 deles, a Arábia Saudita, os Emirados Árabes Unidos e o Qatar, países com fronteiras entre si. A empresa dos Emirados Árabes Unidos, a National Petroleum Construction, 76.ª do *ranking* internacional, opera em 2 segmentos geográficos do Médio Oriente, sabendo-se que em termos internacionais só está presente em mais um mercado.

Face ao exposto, podemos concluir que as empresas oriundas dos países árabes desta região, inseridas neste sector de actividade, se enquadram, no seu processo de internacionalização, no Modelo de Uppsala.

Adicionalmente, também as multinacionais turcas podem ser parte integrante de um processo de internacionalização para o Médio Oriente que respeita as premissas da Hipótese 1, dado que a Turquia tem fronteiras com a Síria e o Iraque e fica encostada a toda a zona geográfica alvo deste estudo.

Das 22 multinacionais turcas que aparecem no *ranking* internacional, 8 desenvolvem actividade nesta zona do globo, embora cada uma delas actue apenas em 1 ou 2 segmentos geográficos, excepto o caso da Yapi Merkezi Insaat ve Sanayi AS, 124.ª do *ranking* e que está em 5 segmentos, mais concretamente no Irão, no Iraque, na Síria, na Jordânia e nos Emirados Árabes Unidos. No entanto, as empresas turcas cobrem 13 dos 15 segmentos de mercado que consideramos no Médio Oriente,

Quadro IU

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Bahrein		Mercado Kuwait		Mercado Omã		Mercado Qatar	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	2	11,76%	1	3,45%	1	3,45%	3	4,55%
A. Saudita	1	5,88%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Austrália	1	5,88%	0	0%	1	3,45%	1	1,52%
Áustria	0	0%	0	0%	1	3,45%	1	1,52%
Bélgica	0	0%	0	0%	1	3,45%	2	3,03%
Brasil	0	0%	1	3,45%	0	0%	0	0%
China	0	0%	4	13,79%	2	6,90%	7	10,61%
Coreia Sul	0	0%	3	10,34%	1	3,45%	3	4,55%
EAU	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Egipto	1	5,88%	1	3,45%	1	3,45%	2	3,03%
Espanha	0	0%	2	6,90%	1	3,45%	1	1,52%
França	4	23,53%	4	13,79%	2	6,90%	5	7,58%
Grécia	1	5,88%	1	3,45%	1	3,45%	1	1,52%
Holanda	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Índia	0	0%	1	3,45%	1	3,45%	1	1,52%
Irlanda	1	5,88%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Itália	0	0%	2	6,90%	0	0%	4	6,06%
Japão	1	5,88%	0	0%	2	6,90%	5	7,58%
Kuwait	0	0%	0	0%	0	0%	2	3,03%
Líbano	0	0%	1	3,45%	0	0%	2	3,03%
Paquistão	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
R. Unido	0	0%	2	6,90%	3	10,34%	2	3,03%
Taiwan	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,52%
Turquia	0	0%	1	3,45%	3	10,34%	6	9,09%
EUA	5	29,41%	5	17,24%	8	27,59%	12	18,18%
Total	17	100%	29	100%	29	100%	66	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

havendo assim uma preocupação em ter uma larga cobertura do território. As empresas turcas só não surgem no Bahrein e em Israel.

Concluimos assim que, no que concerne às empresas oriundas de países menos internacionais em termos de atividade empresarial, a Hipótese 1 se verifica, ou seja, as conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o mercado do Médio Oriente.

Hipótese 2

No caso do mercado do Médio Oriente, existe uma significativa sobreposição entre proximidade geográfica e proxi-

midade cultural, pelo que se nos afigura difícil, face aos dados disponíveis, descortinar em que medida todas as empresas que referimos no ponto anterior deram mais relevância a uma ou a outra daquelas variáveis. Podemos certamente concluir que a distância psicológica é pequena nos casos em apreço, e, em consonância, podemos dizer que para o mesmo conjunto de empresas internacionais de obras públicas em que se verifica a Hipótese 1, também se verifica a Hipótese 2.

Nesta segunda hipótese, podemos, no entanto, acrescentar as duas multinacionais oriundas do Egipto, em que certamente a proximidade cultural já pesa mais que a proximidade geográfica. Quer a Orascom Construction Industries

Quadro U

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006								
Médio Oriente								
Países	Mercado Israel		Mercado Jordânia		Mercado Líbano		Mercado Síria	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	1	7,14%	0	0%	3	23,08%	0	0%
A. Saudita	0	0%	1	6,67%	0	0%	0	0%
Canadá	1	7,14%	0	0%	0	0%	0	0%
China	3	21,43%	4	26,67%	2	15,38%	2	18,18%
Egipto	0	0%	0	0%	1	7,69%	0	0%
Espanha	1	7,14%	1	6,67%	0	0%	2	18,18%
França	2	14,29%	2	13,33%	1	7,69%	1	9,09%
Grécia	0	0%	1	6,67%	1	7,69%	0	0%
Índia	1	7,14%	0	0%	0	0%	0	0%
Itália	1	7,14%	1	6,67%	0	0%	1	9,09%
Japão	0	0%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Kuwait	0	0%	0	0%	1	7,69%	0	0%
Líbano	0	0%	0	0%	2	15,38%	1	9,09%
R. Unido	1	7,14%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Rússia	0	0%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Turquia	0	0%	4	26,67%	1	7,69%	1	9,09%
EUA	3	21,43%	1	6,67%	1	7,69%	0	0%
Total	14	100%	15	100%	13	100%	11	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

(OCI), que é a 53.^ª do ranking internacional, quer a The Arab Contractors (O.A.O. & Co.), 113.^ª do mesmo ranking, estão, respectivamente, em seis e sete mercados do Médio Oriente, sendo que, no conjunto, cobrem 11 segmentos desta zona do globo.

Para as empresas do mundo árabe, a proximidade cultural deverá ser, certamente, uma componente forte, subjacente à decisão do processo de internacionalização, e, neste âmbito, podemos aceitar como válida a Hipótese 2.

De algum modo, já era expectável que, para empresas oriundas de países com menor projecção internacional das suas unidades económicas, as distâncias culturais e geográficas influenciassem, quase em paralelo, as decisões de internacionalização, mas a distância psicológica é claramente um factor de grande relevo na primeira fase de penetração dos mercados externos.

Hipótese 3

Entramos agora na questão que mais facilmente se aceita, dado que existe um vasto conjunto de empresas internacionais de obras públicas a actuar no Médio Oriente, em que claramente não se pode falar nem de proximidade geográfica nem de proximidade cultural. Certamente que alguns desses casos resultam da conjugação de dois factores relevantes: a experiência internacional já adquirida e o interesse económico em realizar determinados trabalhos em mercados que têm o seu atractivo económico e financeiro.

Podemos, para algumas das multinacionais nos EUA, encontrar relações externas ao negócio propriamente dito, que explicam ou podem explicar o interesse em ir para o Médio Oriente. No caso dos EUA, por exemplo, existe um interesse geoestratégico, associado a motivos político-militares, e, no caso da China, sabemos que se trata de um país que tem lacunas em termos de matérias-primas, nomeadamente, petróleo.

Quadro UI

Mercados geográficos das maiores empresas internacionais de obras públicas no período 2005/2006						
Médio Oriente						
Países	Mercado Arábia Saudita		Mercado Emirados Árabes Unidos		Mercado Iémen	
	Número	%	Número	%	Número	%
Alemanha	2	3,70%	5	6,33%	0	0%
A.						
Saudita	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Austrália	0	0%	2	2,53%	0	0%
Áustria	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Bélgica	0	0%	2	2,53%	0	0%
Brasil	0	0%	1	1,27%	0	0%
China	10	18,52%	12	15,19%	7	41,18%
Coreia						
Sul	2	3,70%	3	3,80%	3	17,65%
EAU	1	1,85%	0	0%	0	0%
Egipto	1	1,85%	2	2,53%	1	5,88%
Espanha	2	3,70%	3	3,80%	0	0%
França	4	7,41%	6	7,59%	1	5,88%
Grécia	1	1,85%	1	1,27%	1	5,88%
Holanda	0	0%	1	1,27%	0	0%
Índia	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
Itália	4	7,41%	4	5,06%	0	0%
Japão	3	5,56%	7	8,86%	1	5,88%
Kuwait	0	0%	2	2,53%	0	0%
Líbano	2	3,70%	1	1,27%	0	0%
Paquistão	1	1,85%	1	1,27%	0	0%
R. Unido	3	5,56%	4	5,06%	0	0%
Tailândia	0	0%	1	1,27%	0	0%
Taiwan	1	1,85%	0	0%	0	0%
Turquia	4	7,41%	5	6,33%	1	5,88%
EUA	10	18,52%	13	16,46%	2	11,76%
Total	54	100%	79	100%	17	100%

Fonte: McGraw-Hill Construction (elaborado pelos autores)

Conclusões

Em síntese, o estudo do mercado do Médio Oriente diz-nos que as empresas de obras públicas com menos experiência internacional ponderam a proximidade geográfica como variável subjacente ao processo de internacionalização, situação que se vai alterando com o ganho de experiência. A proximidade cultural também é uma variável importante no processo de abordagem dos mercados externos por parte de muitas empresas com menor grau de internacionalização. Para além disso, existem variáveis económicas

e políticas que parecem influenciar a internacionalização das empresas de obras públicas: a relação entre países ou entre empresas de diferentes países, por razões estratégicas, eventualmente influenciadas por variáveis de política internacional, poderão conduzir à criação de redes específicas. ■

Referências bibliográficas

BJÖRKMAN, I. e FORSGREN, M. (1997), «Nordic contributions to international business research». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1977), «The internationalisation of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1992), «Management of foreign market entry». *Scandinavian International Business Review*, vol. 1, n.º 3, pp. 9-27.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-Paul, F. (1975), «The internationalization of the firm: four Swedish case studies». *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 305-322.

LANGHOFF, T. (1997), «The influence of cultural differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

MADSEN, T. K. e SERVAIS, P. (1997), «The internationalization of

born globals: an evolutionary process?». *International Business Review*, vol. 6, n.º 6, pp. 561-583.

NIEMINEN, J. e TÖRNROSS, J. (1997), «The role of learning in the evolution of business networks in Estonia: four Finnish case studies». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

PETERSEN, B. e PEDERSEN, T. (1997), «Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalisation model». In Ingmar Björkman e Mats Forsgren (Eds.), **The Nature of the International Firm**, Handelshøjskolens Forlag, Copenhaga, Dinamarca.

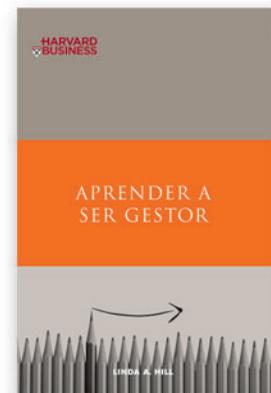
RODRIGUES, J. (2005), «Criação de valor no sector da construção e obras públicas: uma abordagem conceptual». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho/Setembro, vol. 4, n.º 3, pp. 21-29.



www.actualeditora.com

APRENDER A SER GESTOR

LINDA A. HILL



ACTUAL EDITORA