
Joint ventures nas PME portuguesas no setor da construção: estudo de caso

Maria Filipa Silva Pereira Leite

Dissertação

Mestrado em Economia

Orientado por

Professor Helder Manuel Valente da Silva

2023

Agradecimentos

Dedico este espaço a todas as pessoas que me apoiaram e contribuíram, de algum modo, para a realização desta dissertação, às quais estarei sempre grata.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Hélder Manuel Valente da Silva por todo o apoio, acompanhamento e partilha de conhecimento feito ao longo deste percurso.

À empresa Manuel Canada Construções Lda., por me terem permitido a realização deste projeto.

A todos os meus amigos e colegas por estarem presentes nesta etapa da minha vida, com destaque para o João António.

Aos meus pais, à minha irmã, aos meus avós e tios um enorme obrigada por me acompanharem ao longo desta etapa, e por terem permitido que este percurso fosse possível de realizar.

Resumo: *Joint Venture* (JV) é fruto das necessidades de um mundo globalizado e é cada vez mais utilizada por Pequenas e Médias Empresas (PME) em vários países e em diversos setores. O presente projeto tem como objetivo principal apresentar as JV como uma estratégia de alavancagem de empresas, nomeadamente para as PME portuguesas no setor da construção, tendo em conta o conceito de parceria ou aliança entre empresas.

O setor da construção, tanto em Portugal como na União Europeia (UE), é um setor com um peso bastante relevante na economia. As PME, na construção, são reconhecidas como fundamentais para o desenvolvimento da economia de um país e contribuem positivamente para a criação de emprego. A formação de alianças entre este tipo de empresas torna-se cada vez mais comum e o seu desempenho é considerado extraordinário, contribuindo na grande maioria para o crescimento dos parceiros envolvidos. As PME são reconhecidas como empresas com um bom posicionamento para este tipo de estratégias, capturando novos conhecimentos, recursos, competitividade e poder económico. Por conseguinte, da revisão da literatura examinam-se as relações de associação entre o conceito PME, o setor da construção e a parceria JV. Para a compreensão e confirmação do fenómeno das relações de parceria tem-se o estudo de caso, de sucesso, da empresa Manuel Canada Construções Lda. com mais duas empresas. Conclui-se que a estratégia é um motor inicial para as empresas na indústria da construção, sem esquecer de analisar todos os fatores que se devem ter em consideração na sua implementação.

Códigos JEL: L10, L24, L25.

Palavras-chave: *joint ventures*, PME, setor da construção.

Abstract: Joint Venture (JV) is the result of the needs of a globalized world and is increasingly used by Small and Medium Enterprises (SME) in several countries and in different sectors. The main objective of this project is to present JVs as a leverage strategy for companies, namely Portuguese SME in the construction sector, considering the concept of partnership or alliances between companies.

The construction sector, in Portugal and in the European Union, is a sector with a very relevant weight in the economy. SME, in construction, are recognized as fundamental to the development of a country's economy and contribute positively to job creation. The formation of alliances between this type of companies is becoming more and more common and their performance is considered extraordinary, contributing in the vast majority to the growth of the partners involved. SME are recognized as companies with a good positioning for this type of strategy, capturing new knowledge, resources, competitiveness and economic power. Therefore, from the literature review, the association relations between the SME concept, the construction sector and the JV partnership are examined. To understand and confirm the phenomenon of partnership relations, we have the successful case study of the company Manuel Canada Construções Lda. with two other companies. It is concluded that the strategy is an initial driver for companies in the construction industry, without forgetting to analyse all the factors that must be taken into account in its implementation.

JEL Codes: L10, L24, L25.

Keywords: joint ventures, SME, construction sector.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de literatura	3
2.1.	Pequenas e médias empresas	3
2.1.1.	Definição	3
2.1.2.	PME na União Europeia	4
2.1.3.	PME em Portugal	6
2.2.	Setor da construção.....	8
2.2.1.	Setor da construção em Portugal.....	8
2.2.2.	PME no setor da construção.....	14
2.3.	Joint ventures	15
2.3.1.	Definição.....	16
2.3.2.	Joint ventures nas PME e no setor da construção.....	18
2.3.3.	Motivos.....	19
2.3.4.	Riscos.....	21
2.3.5.	Seleção de parceiros.....	22
2.3.6.	Fatores de sucesso e insucesso	25
3.	Metodologia.....	29
3.1.	Estudo de caso	30
3.1.1.	Manuel Canada Construções LDA.....	30
3.1.2.	JV entre as empresas.....	33
4.	Análise e discussão dos resultados	36
5.	Conclusão	44
	Referências.....	46
	Anexos.....	53

Índice de tabelas

Tabela 1: Categorias das PME.	3
Tabela 2: N° de população empregada nas PME portuguesas.	8
Tabela 3: Percentagem do total de empresas no setor da construção por dimensão.	11
Tabela 4: Percentagem de empresas e de empregados no setor da construção por localização geográfica no ano 2020.	12
Tabela 5: Volume de Negócios no setor da construção.	15
Tabela 6: N° de empresas na Região Autónoma da Madeira e no município de Machico por categoria de empresa.	31

Índice de figuras

Figura 1: Crescimento anual do PIB da UE em 2019-202 5	5
Figura 2: Taxa de variação anual do PIB português 7	7
Figura 3: N° de empresas no setor da construção e % do total.....10	10
Figura 4: N° de empregados no setor da construção 12	12
Figura 5: N° de PME no setor da construção em Portugal.....14	14
Figura 6: Divisão territorial da região Autónoma da Madeira.....30	30
Figura 7: N° de trabalhadores no período 2019-2022.....32	32
Figura 8: VN no período 2019-2021.....33	33

Lista de acrónimos

DREM – Direção Regional de Estatísticas da Madeira

IJV – International Joint Venture

INE – Instituto Nacional de Estatística

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JV – Joint Ventures

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SCMM - Santa Casa da Misericórdia de Machico

SME – Small and Medium Enterprises

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócios

1. Introdução

A formação de alianças estratégicas entre duas ou mais empresas teve uma evolução positiva nas últimas décadas devido à sua importância para a melhoria organizacional e para o acesso a variados conhecimentos de todas as empresas envolvidas na estratégia, e também às competências necessárias para o desenvolvimento de um determinado projeto (Ngugi, 2010; Acosta et al., 2018). Os autores Ritter e Gemünden (2004), salientam que a explicação para o sucesso de uma determinada empresa é a de ter capacidade de se incorporar e utilizar de forma eficiente relações/parcerias com outras empresas, de modo a partilhar conhecimentos e recursos entre as mesmas. Deste modo, permitirá a uma empresa criar ligações com outras empresas, de forma a colaborar em processos de inovação, a obter menores custos e uma maior capacidade de produção. A JV é uma estratégia empresarial cada vez mais utilizada, nomeadamente no que diz respeito às PME com o objetivo de superarem as suas limitações tanto no contexto nacional como no contexto internacional e promover a sua expansão e competitividade face à economia em que se integram (Pisani et al., 2017).

As PME, no contexto português, são cada vez mais cruciais na esfera económica. Estas, em 2021 representavam 99,9% do tecido empresarial português (1 340 801 empresas) (INE, 2022a), apresentando um posicionamento estratégico para este tipo de parcerias, de modo a não dependerem exclusivamente de conhecimentos próprios e locais para inovar, e que, em vez disso, criam alianças estratégicas mais distantes de modo a conseguirem chegar a novos mercados e novos conhecimentos. As PME devem desenvolver as suas capacidades de ligação com outras organizações e parceiros relevantes, tanto no mercado nacional, como nos mercados internacionais, sendo que estas ligações podem ser um desafio devido às limitações de recursos (recursos humanos e tecnológicos) e por vezes falta de experiência em parcerias e no mercado internacional (Acosta et al., 2018).

O setor da construção é frequentemente considerado um dos principais indicadores da evolução económica de um país. Para além disso, é um setor que, mobiliza recursos materiais e humanos significativos, tornando-se uma atividade económica não só com grande importância económica, mas também com grande importância humana. Tanto na UE como em Portugal, este setor fornece às infraestruturas privadas e públicas os produtos necessários a diversas atividades e serviços, como o comércio e as indústrias (Correia & Ribeiro, 2023).

Devido às condições competitivas na altamente desafiadora e exigente indústria da construção, parcerias, nomeadamente JV, tornaram-se uma forma alternativa de fazer negócios, incentivando as partes a trabalharem em conjunto em direção a objetivos comuns e a alcançar resultados benéficos para todos os parceiros. Permitem que as empresas compartilhem recursos financeiros e humanos, bem como, habilidades técnicas e de gestão, para a realização de um projeto de sucesso, onde as empresas não conseguiriam sozinhas, além de ajudarem, também, a explorar oportunidades de negócio e entrar em novos mercados, aumentando as vantagens competitivas das empresas (Talebi et al., 2015; Ngugi et al., 2010).

O objetivo principal desta dissertação é perceber como a aplicação de uma estratégia do tipo JV poderá ser estabelecida nas PME, como uma ferramenta adequada no setor em análise e como se enquadra na realidade das PME portuguesas. Analisando este paradigma, também será importante caracterizar as PME em Portugal e do setor da construção e saber como implementar uma estratégia JV nas PME, os fatores de sucesso e insucesso do tipo de parceria em análise, e saber o que influencia as empresas no processo de seleção dos seus parceiros.

Este trabalho de investigação pretende, então, contribuir para o estudo das JV nas PME portuguesas, analisando apenas o setor da construção. Em detalhe, pretende-se identificar qual a importância deste tipo de parceria, assim como identificar um caso específico enquadrado neste estudo. Sendo assim, procura-se responder às seguintes questões de investigação: quais os fatores a serem analisados para uma JV de sucesso? Qual a relevância das JV nas PME portuguesas do setor da construção?

A estrutura do presente estudo conta com os seguintes capítulos: após a introdução, segue a revisão de literatura onde se aborda inicialmente a definição de JV, de seguida os motivos que levam as empresas à implementação do conceito JV, os riscos a que estas entidades estão sujeitas, quais os fatores mais relevantes no momento de seleção dos seus parceiros e por fim os fatores de sucesso e insucesso das JV. De seguida, faz-se referência à metodologia utilizada para o desenvolvimento deste projeto, através de um estudo de caso sobre uma PME do Arquipélago da Madeira. Por fim, faz-se a discussão e a análise dos resultados e este projeto termina com as principais conclusões acerca da investigação em estudo.

2. Revisão de literatura

Este capítulo está reservado para abordar todos os temas relevantes para este estudo, nomeadamente as PME, o setor da construção em Portugal e as JV e todos os fatores ligados a este tipo de parceria.

2.1. Pequenas e médias empresas

Esta secção fornece uma definição e visão geral das PME. Em seguida, analisa estas categorias de empresas na UE e as principais conclusões dos últimos anos e, por fim é feita uma análise nacional destas empresas.

2.1.1. Definição

Segundo a Comissão Europeia (2003), empresa define-se como qualquer entidade que pratica qualquer tipo de atividade económica, independentemente da sua forma jurídica. Já as PME são empresas segmentadas por três categorias distintas (microempresas, pequenas empresas e médias empresas). Como podemos observar na tabela 1, no geral, estas três categorias são constituídas por empresas com menos de 250 colaboradores e o respetivo Volume de Negócios (VN) anual não excede os 50 milhões de euros, ou quando o balanço total anual não excede os 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

Nestas três categorias, uma microempresa é definida como uma entidade que tem no máximo 9 trabalhadores e cujo VN anual ou cujo balanço total anual não ultrapasse os 2 milhões de euros. Já uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega no máximo 49 indivíduos e cujo VN anual ou balanço total anual não ultrapasse os 10 milhões de euros. Por fim, uma média empresa é definida como uma empresa que emprega entre 50 e 249 colaboradores e cujo VN anual não ultrapasse os 50 milhões de euros ou o balanço total anual não ultrapasse os 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

Tabela 1: Categorias das PME.

Categoria	Colaboradores (n.º)	VN anual (M€)	Balanço total anual (M€)
Microempresa	0-9	0-2	0-2
Pequena Empresa	10-49	≤10	≤ 10
Média Empresa	50-249	≤ 50	≤ 43

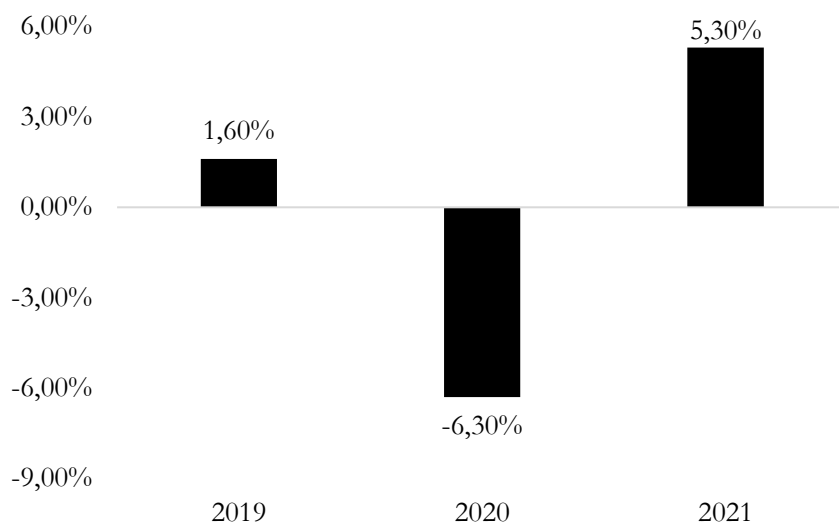
Fonte: Comissão Europeia (2003).

2.1.2. PME na União Europeia

Na UE, em 2021, contabilizaram-se cerca de 23 milhões de empresas. Destas, apenas cerca de 50 mil eram grandes empresas, as restantes, cerca de 99% das empresas são PME e empregavam cerca de 83 milhões de pessoas (Eurostat, 2022). De acordo com a mesma base de dados, do Eurostat (2022), em 2021 as PME representavam grande parte da economia europeia, das quais 95% são microempresas, portanto, com menos de 10 trabalhadores. A forte prevalência de microempresas é observada em todos os estados-membros da UE, sendo que na maioria dos países, 90 a 95% das PME eram microempresas. No entanto, esta categoria de empresas representa apenas 44% do emprego das PME. Considerando este indicador, as microempresas representam uma parcela maior do emprego total das PME do que as pequenas e médias empresas, com cerca de 31% e 25%, respetivamente. Geograficamente, os países com maior número de PME, em 2021, eram a França e Alemanha (Eurostat, 2022; European Commission, 2022a).

Desde o início de 2020, devido à pandemia Covid-19 e consequentes medidas sanitárias tomadas pelos governos, as PME não só da UE, mas de todo o mundo, enfrentaram incertezas e dificuldades económicas sem precedentes. Observando a figura 1, em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) da UE caiu 6,3%, uma queda que não se verificava desde a grande recessão de 1929/1930, depois de ter crescido cerca de 1,6% em 2019. Já o ano 2021, foi marcado por uma recuperação acentuada do PIB (5,3%), uma vez que, muitas das medidas sanitárias foram atenuadas em resposta à melhoria da situação sanitária. No entanto, na última parte do ano de 2021, as atividades económicas voltaram a enfraquecer em vários estados-membros com a chegada de novas variantes da Covid-19. Sem este enfraquecimento, a recuperação económica teria sido ainda mais forte (European Commission, 2022a).

Figura 1: Crescimento anual do PIB da UE em 2019-202



Fonte: European Commission 2022a.

Em 2019 (pré-Covid), o emprego e o número de empresas aumentaram em todas as categorias de empresas. Contudo, em 2020, no primeiro ano da pandemia, todas as categorias registaram reduções no emprego e no número de empresas, sendo que o emprego apenas desceu cerca de 2%. No entanto, as PME, em 2021, recuperaram com um aumento de 0,5% relativamente ao emprego (European Commission, 2022a).

À semelhança de anos anteriores, em 2021 as PME representaram a maioria do emprego total na generalidade das indústrias e mais de 80% do emprego total em quatro indústrias (construção, alojamento e restauração, atividades imobiliárias, e atividades profissionais, científicas e técnicas). Este indicador nas PME aumentou em 2021, face a 2020, na maioria dos setores e, as indústrias com melhor desempenho foram o setor da informação e comunicação (4,2%) e da construção (2,9%). O número de PME também aumentou em 2021 face a 2020, em praticamente todos os setores, sendo que o setor de construção e o setor de informação e comunicação foram os que obtiveram maior aumento. Em contrapartida, o maior decréscimo no número de empresas foi verificado no setor do alojamento e restauração. Para além disso, as microempresas representavam 90% ou mais do número de empresas na maioria das indústrias (European Commission, 2022a).

Para 2022, as estimativas mostram que todas as PME e grandes empresas, em todos os estados-membros, verificam aumentos no valor acrescentado, no emprego e em número de empresas. As microempresas têm um desempenho melhor do que qualquer outra categoria e as pequenas empresas têm um pior desempenho, comparativamente com os

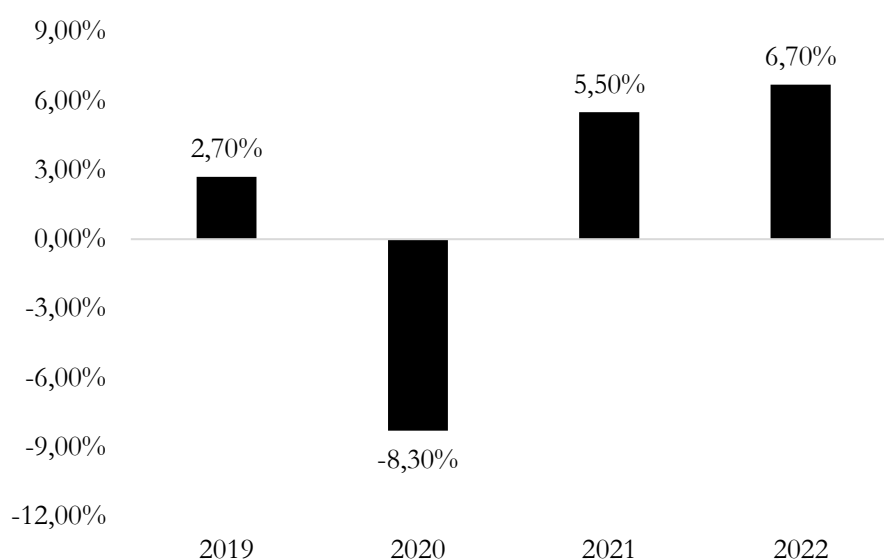
outros tipos de empresas. Estima-se um aumento de 2,1% no emprego, de 7,2% no valor acrescentado e de 1,7% no número de empresas relativamente às microempresas. Relativamente aos setores, prevê-se que tanto as PME, como as grandes empresas obtenham um aumento nos seguintes indicadores: emprego, valor acrescentado e número de empresas (European Commission, 2022a).

2.1.3. PME em Portugal

Como observado anteriormente, as PME assumem um papel bastante relevante nas economias europeias. Assim, Portugal não é exceção, pois, de acordo com o INE (2022a), em 2021, havia um total de 1 340 801 PME em Portugal, representando cerca de 99% das entidades empresariais do país. As PME portuguesas que assumem maior relevância são as microempresas, que constituem 96% das empresas. Já as pequenas empresas representam cerca de 3% e as médias empresas cerca de 1% (INE, 2022a). Para além disso, no ano de 2021, as PME em Portugal, representavam 67,7% do valor acrescentado e 76% do emprego, tendo valores superiores às médias da UE de 51,8%, no que diz respeito ao valor acrescentado e 64,4% no emprego (European Commission, 2022b).

No período pré-Covid-19, esperava-se um desempenho promissor de Portugal, com a recuperação em grande parte da crise anterior e os indicadores sugeriam uma perspetiva económica e de emprego positivas. Contudo, em março de 2020, devido à pandemia Covid-19, à semelhança do que se passou nos restantes países, já referidos, foram tomadas medidas extraordinárias de contenção afetando diretamente a economia. Assim, a economia portuguesa e mundial deteriorou-se muito rapidamente, com uma taxa de variação anual do PIB português de -8,3%. No entanto, verifica-se através da figura 2, que Portugal tem vindo a recuperar, de forma rápida, desde 2021, onde a taxa de variação anual era de 5,5% e em 2022 de 6,7%, valor mais elevado desde 1987 (INE, 2023b).

Figura 2: Taxa de variação anual do PIB português



Fonte: INE 2023b.

Em 2021, as PME em Portugal recuperaram tanto no que diz respeito ao valor acrescentado como no emprego, crescendo 6,2% e 3,6% respetivamente, depois de uma queda em 2020 de 11,1% e 4,0% respetivamente. Para além do crescimento destes dois indicadores, o número de PME aumentou de 2020 para 2021 cerca de 3,6%. Com base em dados do início de 2022, esperava-se que o valor acrescentado e o emprego em Portugal continuassem a crescer fortemente, mas a guerra da Rússia contra a Ucrânia acabou por afetar as estimativas de forma negativa (European Comission, 2022b).

Relativamente ao emprego e segundo a base de dados disponibilizada pela INE (2023d), as PME portuguesas em 2021 empregavam cerca de 3 351 874 indivíduos. Observando a tabela 2, verifica-se que o ano de 2020 foi um ano caracterizado pela diminuição do emprego neste tipo de empresas, mas houve um aumento em 2021 (3 351 874), ultrapassando o valor de 2019. Para além destes valores, a maioria da população empregada encontra-se nas microempresas, com cerca de 56% do total no que diz respeito às PME e cerca de 44% do total no que diz respeito a todas as categorias de empresas, incluindo as grandes empresas (INE, 2023d).

Tabela 2: N° de população empregada nas PME portuguesas.

Ano	Total empregados (n.º)
2019	3 331 355
2020	3 278 623
2021	3 351 874

Fonte: INE, 2023d.

2.2. Setor da construção

Esta secção fornece uma visão geral do setor da construção em Portugal, nomeadamente nas PME. Pretende-se abordar os principais dados no ano de 2020 e 2021, qual a evolução do setor nos últimos anos e o impacto das PME neste setor.

2.2.1. Setor da construção em Portugal

O setor da construção é um dos maiores setores em Portugal, representando cerca de 6,3% do emprego total (IMPIC, 2022). A indústria portuguesa da construção tem assistido a mudanças substanciais ao longo dos anos. Após a adesão à UE (1986), Portugal beneficiou de fundos estruturais que promoveram o desenvolvimento de infraestruturas, como a grande rede rodoviária nacional, pontes e outros equipamentos. A queda das taxas de juros nominais em 1995 contribuíram para a expansão do segmento residencial. Devido ao efeito conjunto destes fatores, a indústria da construção portuguesa registou um desenvolvimento notável durante a década de 1990. Em particular, surgiram novas empresas portuguesas no mercado e algumas empresas internacionais, principalmente espanholas, que expandiram a sua atividade para Portugal. A tendência crescente da atividade da construção começou a inverter-se em 2001. A economia portuguesa foi atingida por uma crise financeira e o investimento público foi reduzido. Consequentemente, a atividade de construção portuguesa abrandou. Depois de 2007, o cenário contextual piorou devido à recessão na economia global. Desde então, a indústria da construção imergiu num período de retração. As empresas portuguesas tiveram de reorientar as suas estratégias para garantir a sua viabilidade no mercado. Algumas empresas expandiram a sua atividade para mercados externos, nomeadamente para a América Latina, Europa de Leste e África, e outras adotaram estratégias de diversificação dos negócios para atividades relacionadas com a construção,

como, por exemplo reabilitação ou energias renováveis (Horta et al., 2012; Correia & Ribeiro, 2003).

O setor da construção representa uma proporção significativa do PIB na maioria dos países. Inclui uma combinação de diversos tipos de atividades e cria as facilidades necessárias para a produção e comercialização de vários setores. Dadas as suas estreitas interligações com outros setores, é reconhecido que a indústria da construção tem um impacto relevante no PIB e no emprego de toda a economia (Correia & Ribeiro, 2023). Segundo o INE (2007), o setor da construção engloba a construção propriamente dita como também engloba a demolição no âmbito da construção de infraestruturas e da engenharia civil, sendo as obras o resultado de atividades diversas.

Segundo Behm (2008), a construção é um setor industrial amplo, dinâmico e bastante complexo que desempenha um papel fundamental na economia. O trabalho relacionado com este setor pode envolver a construção de novas estruturas, que podem incluir atividades relacionadas à subdivisão de terrenos para venda como locais de obras ou preparação de locais para novas construções, e inclui também renovações de diversos espaços. Este processo de renovação envolve acréscimos, alterações ou manutenção e reparo de edifícios ou projetos de engenharia.

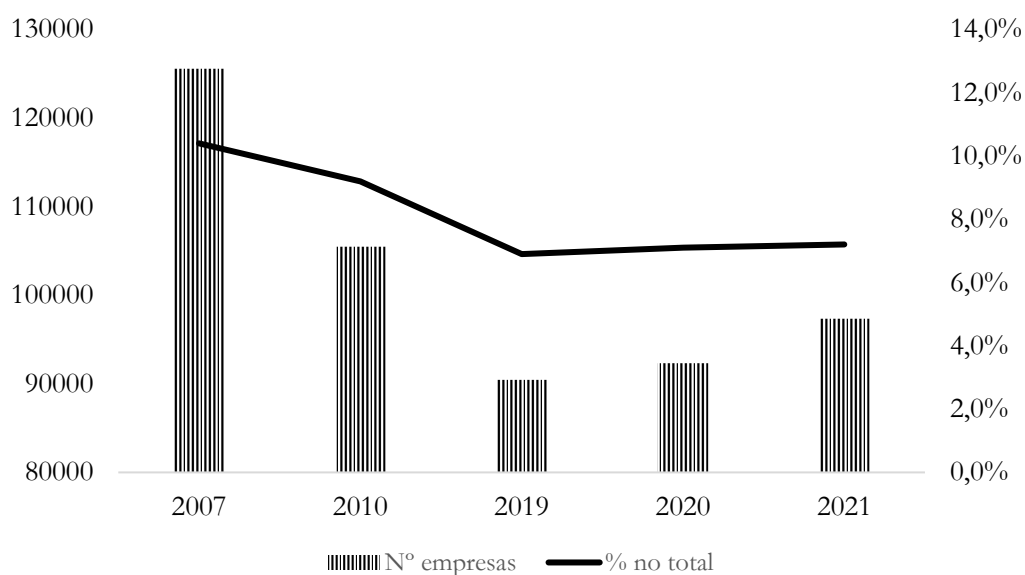
Este setor da construção articula-se com os interesses e preocupações atuais, nomeadamente no que diz respeito às tecnologias de habitação e métodos de construção sustentáveis, sendo que, nos últimos anos, o interesse nas questões ambientais e de sustentabilidade tem vindo a crescer de modo contínuo. Essa crescente preocupação geral levou ao protocolo de Quioto (adotado em 11 de dezembro de 1997 e aplicado em anos posteriores), um acordo internacional para reduzir a emissão de gases com efeito estufa, causa do atual aquecimento global. No setor da construção, esta maior preocupação ambiental resultou, por exemplo, em regulamentações para diminuir o consumo de energia das habitações e, conseqüentemente, a carga ecológica das mesmas (Buyle et al., 2013).

No início do ano 2021 verificou-se o início da recuperação da atividade económica, após um ano que ficou marcado pela pandemia provocada pela Covid-19 que atingiu de uma forma bastante significativa a atividade económica a nível mundial e em todos os setores, incluindo o da construção. Apesar da recuperação da economia, os problemas nas cadeias de

fornecimento e a grande subida dos preços da energia dificultaram o crescimento da atividade e do comércio em todo o mundo. Em Portugal, o setor da construção, no ano 2021, verificou um Índice de Produção na Construção a crescer 2,9% comparando com o ano 2020 (quebra de 3,3%), refletindo algum retorno à normalidade face aos severos efeitos da Covid-19. Já o investimento neste setor, em 2021, apresentou um crescimento de cerca de 3,5% comparando com o ano anterior (IMPIC, 2022).

Como podemos analisar na figura 3, o número de empresas diminuiu, de 2007 a 2010, devido à crise global que se alastrou à Europa e afetou fortemente a economia portuguesa. De facto, em 2010 existiam 105 463 empresas de construção portuguesas, representando 9,2% do total. Passados 9 anos, em 2019, o número de empresas diminuiu ligeiramente (90 430). Já os anos de 2020 e 2021, foram marcados por um aumento, respetivamente 92 328 e 97 355 empresas representando em 2021 cerca de 7,2% do total (INE, 2023a). Destas empresas, cerca de 92% das empresas eram microempresas, ou seja, com menos de 10 trabalhadores (European Commission, 2022a).

Figura 3: N° de empresas no setor da construção e % do total.



Fonte: INE (2023a).

Em Portugal, o setor da construção é maioritariamente composto por PME. De acordo com os números mais recentes do INE (2022b), as PME representam quase todo o

tecido empresarial no setor da construção, como podemos verificar na tabela 3. Dentro deste tipo de empresas, a categoria com maior peso são as microempresas, onde ao longo dos anos representam mais de 90% do total de empresas no setor da construção. Assim, concluímos que existe uma forte presença das PME neste setor, principalmente das microempresas, e que à medida que a dimensão da empresa aumenta, o seu peso no total decresce (INE, 2022b).

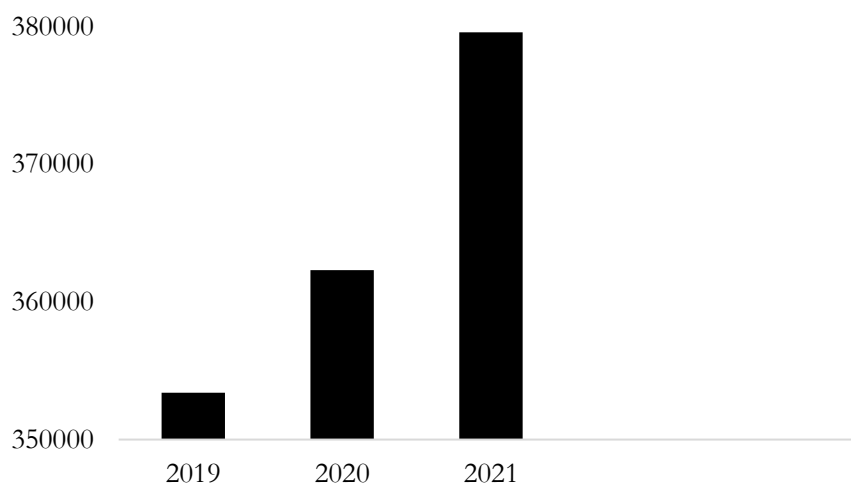
Tabela 3: Percentagem do total de empresas no setor da construção por dimensão.

Ano	Microempresas	Pequenas empresas	Médias empresas
2010	92,6%	6,7%	0,6%
2018	93,3%	5,9%	0,6%
2019	93,1%	6,2%	0,6%
2020	92,9%	6,3%	0,7%

Fonte: INE (2022b).

Comparando, a nível mundial, a construção é uma indústria não comercializável e de mão-de-obra intensiva, e Portugal não é exceção. Este facto, confirma-se na figura 4, que apresenta a evolução do número de trabalhadores ao serviço no setor da construção em Portugal nos anos 2019 (353 398), 2020 (362 330) e 2021 (379 599). Conforme constatamos, em 2020 e 2021, registaram-se aumentos no emprego do setor da construção, comparando os valores com o ano transato. Em 2021 os trabalhadores na construção representavam cerca de 9% do total (INE, 2023d). Segundo a mesma fonte, deste total, cerca de 90% dos indivíduos estavam empregados em PME.

Figura 4: N° de empregados no setor da construção



Fonte: INE (2023d).

Na tabela 4, podemos verificar que 34,6% das empresas e 39,4% do pessoal empregado no setor da construção encontram-se no norte do país. Ainda com uma percentagem significativa nestes indicadores temos as áreas do Centro (26,4%; 20,6%) e de Lisboa (23,2%; 25,8%). Comparando estas duas áreas, podemos observar que Lisboa tem menor percentagem no que diz respeito ao número de empresas, mas maior percentagem relativamente ao emprego, comparando com o Centro. Já as Regiões Autónomas da Madeira (1,5% empresas e 2,5% empregados) e Açores (1,9% e 2,0% empregados), são as localizações geográficas com menor percentagem em ambos os indicadores, como era de esperar devido ao total de população residente (INE, 2022b).

Tabela 4: Percentagem de empresas e de empregados no setor da construção por localização geográfica no ano 2020.

Localização	Empresas (%)	Empregados (%)
Norte	34,6%	39,4%
Centro	26,4%	20,6%
Lisboa	23,2%	25,8%
Alentejo	5,2%	4,2%
Algarve	7,3%	5,5%
R. A. Açores	1,9%	2,0%

Localização	Empresas (%)	Empregados (%)
R. A. Madeira	1,5%	2,5%

Fonte: INE (2022b).

Conforme já referido, Portugal esteve sob o efeito da crise da pandemia Covid-19. Recuando no tempo, o nosso país já teve outras crises anteriores, a altura da crise financeira 2006-2008, com falta de recursos, queda dos preços e redução do trabalho para as empresas de construção, e que levou a que muitas fechassem e demitissem funcionários, reduzindo o emprego neste setor (Correia & Ribeiro, 2023; Horta et al., 2012). Para além disso, há evidências (Behm, 2008) de que, neste setor há uma maior probabilidade de lesões fatais, pois os trabalhadores destas indústrias correm o perigo de lesões ou doenças devido a vários fatores: esforço excessivo, ruído excessivo, entre outras situações perigosas.

Há ainda outras situações que se devem referir. Segundo o estudo de Wells (2007), e retrocedendo até meados da década dos anos 90, verificou-se uma rápida expansão da atividade de construção informal em muitas partes do mundo em desenvolvimento. Para o autor referido, o conceito de setor informal teve origem nos estudos da economia urbana nos países em desenvolvimento no início do ano 1970. O termo setor informal foi usado para descrever aquela parte da economia urbana onde os indivíduos que não tinham empregos regulares conseguiam de alguma forma ter meios para sobreviver. Continuando a referir o mesmo autor, Wells (2007), identifica que havia empregos no setor formal onde os termos e condições de trabalho eram regulamentados e os trabalhadores recebiam alguma proteção da lei, e havia empregos no setor informal onde os trabalhadores eram, na sua maioria, autónomos com pouca regulamentação ou proteção. Deste modo, em vários casos o número de empregados não é o mais claro devido a este lado do setor informal (INE 2022d; Wells 2007).

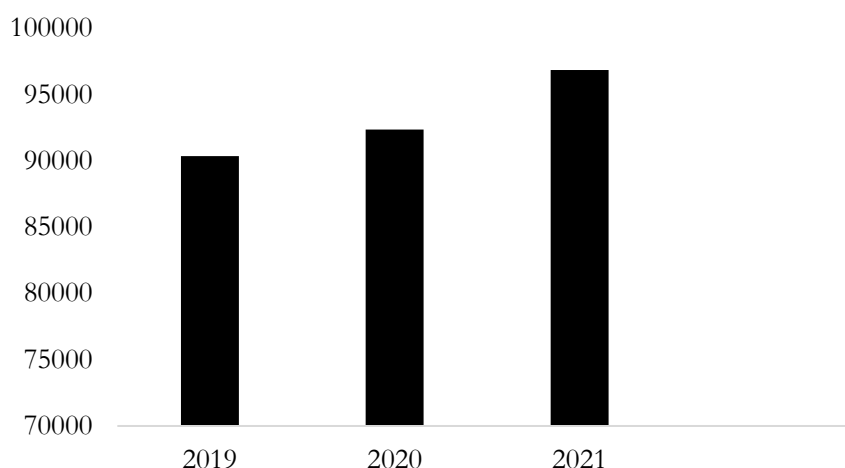
O setor da construção acaba por ser um setor complexo onde é necessário que sejam cumpridos e relacionados os quatro conceitos: a regulamentação, as aprovações, os contratos e efetuadas as inspeções. Contudo, há provas (Wells, 2007) de que tem existido uma forma alternativa de organizar a produção, com menos participantes, maior flexibilidade e menos dependentes de contratos que são obrigatórios por lei, levando então ao lado informal do setor. Estes acontecimentos informais, na sua maioria, não estão contabilizados, como por

exemplo o número de empregados nacionais pelo INE, por esse motivo, pode afetar (pensamos que numa reduzida percentagem) os valores que apresentamos nas tabelas anteriores.

2.2.2. PME no setor da construção

Como analisado no primeiro capítulo, Portugal é dominado por PME e o setor da construção não é exceção. Este setor, como a grande maioria dos restantes setores empresariais, foi afetado pela pandemia Covid-19, mas em termos de número de empresas este não sofreu de forma negativa, havendo um aumento significativo em 2021. Como podemos observar na figura 5, verificamos um aumento do número de empresas no setor da construção entre 2019 com 90 371 e 2021 com 96 859 (European Comission, 2022a).

Figura 5: N° de PME no setor da construção em Portugal



Fonte: European Comission 2022b.

Com base na European Comission (2022b), em 2021 as PME representavam cerca de 99% das empresas no setor da construção. Para além disso, este setor é dominado por microempresas, sendo que estas representam cerca de 93% do total de empresas no setor em Portugal. Relativamente ao emprego, tanto em 2020 como em 2021, as PME no setor da construção representavam cerca de 89% do total de emprego no setor. Adicionalmente, a categoria que representa maior percentagem é a das microempresas representando cerca de 45% do total (ano 2021). De salientar também que entre os anos 2019 e 2021, o número de

empregados no setor da construção aumentou ao longo destes três anos (European Commission 2022b; INE 2023d).

Em Portugal, no geral, o VN (tabela 5), no setor da construção representava, em 2021, cerca de 6% do total (INE, 2023c). Restringindo-nos, apenas às PME, o VN no setor da construção representava, em 2021, cerca de 85% do total (INE, 2023c).

Tabela 5: Volume de Negócios no setor da construção.

Categoria	VN Setor do setor da Construção (€)	VN PME do setor da construção (€)	VN PME do setor da construção (%)
2021	27 655 545 241	23 590 861 690	85%
2020	23 645 336 841	19 937 159 499	84%
2019	23 256 151 001	19 389 621 471	83%

Fonte: INE 2023c.

Segundo o INE (2023c), e como podemos observar na tabela 5, o VN das PME no setor da construção tem vindo a aumentar, sendo que em 2021 houve um aumento (85%) comparando com os anos anteriores (2020 com 84% e 2019 com 83%). Além do mais, as grandes empresas representam a minoria no setor, embora sejam responsáveis por 15% do VN do setor da construção (INE, 2023c).

2.3. *Joint ventures*

A atividade da construção é um dos maiores setores em Portugal, o que leva a ser uma das atividades mais competitivas. Dentro desse ambiente complexo e competitivo, é necessário utilizar estratégias inovadoras e produtivas. Assim, neste capítulo será abordado: o tema JV, como este tipo de parceria se pratica no setor da construção, quais os principais motivos e riscos da sua implementação, quais os fatores de sucesso e insucesso neste tipo de parcerias e quais os principais fatores de seleção de parceiros. Portanto, este tópico, à semelhança dos anteriores, é fundamentado mediante uma vasta revisão de literatura.

2.3.1. Definição

A criação de uma aliança é uma das decisões-chave das empresas para obter mais conhecimentos, recursos e, finalmente, alcançar uma maior vantagem competitiva (Talebi et al., 2015). Neste seguimento, para os autores, uma aliança estratégica refere-se a um acordo celebrado entre duas ou mais empresas para atingir objetivos favoráveis para todas as partes envolvidas no acordo ou para a resolução de problemas conjuntos por meio de interações contínuas num determinado período estabelecido no início da sua implementação.

A preferência usual de um empreiteiro é realizar um projeto sozinho. No entanto, a redução do risco, fontes de financiamento, acesso a mercados e recursos podem tornar a JV uma opção mais atraente (Norwood & Mansfield, 1999). Segundo Motta (2004), Kirby e Kaiser (2003), neste contexto, estas estratégias englobam as JV que consistem num acordo entre empresas que, de certa forma, criam uma entidade que realiza algumas atividades no lugar dos parceiros. Primeiramente, dois ou mais sócios juntam a produção numa entidade comum, de seguida continuam a fabricar independentemente, mas comercializam em conjunto. Esta estratégia poderá ser vista, em primeiro lugar, como um método de acumulação de poder de mercado, através da combinação e integração de recursos existentes com outra(s) entidade(s) ou ainda adquirir novas tecnologias e conhecimentos, novos negócios/projetos ou simplesmente entrar de forma rápida e eficaz num novo mercado (Kirby & Kaiser, 2003). Uma JV pode ser definida como um acordo comercial entre duas ou mais empresas para permitir uma maior facilidade de trabalho e cooperação para alcançar um objetivo comum através da manipulação dos recursos apropriados (Zhang & Zou, 2007; Norwood & Mansfield, 1999). Para além disso, JV fornecem uma ferramenta para criar agilidade em resposta à diversidade de competências, cultura de trabalho e práticas de negócios que caracterizam os clientes (Walker & Johannes, 2003).

Segundo Chen e Messner (2011), JV é um dos 13 modos básicos de entrada num mercado. Como Motta (2004) descreve, o termo JV pode estar associado a uma nova empresa, ou seja, quando duas ou mais empresas formam uma nova entidade na qual investem e envolvem-se em várias atividades, neste caso estamos perante um nível corporativo. No entanto, também podemos verificar a existência de outro tipo de JV, esta tipologia acontece quando empresas se juntam para um projeto específico definido por todas as partes envolvidas, não sendo necessária a criação de uma nova entidade. Este nível de

estratégia já é designado por nível de projeto (Chen & Messner, 2001). As JV baseadas em projetos, um tipo especial de aliança, são um método frequentemente utilizado para formar estruturas organizacionais competitivas no mercado. Permite que os participantes reúnam rapidamente os ativos necessários para um projeto a curto prazo, sem investimentos substanciais (Sillars & Kangari, 2004).

Numa JV todas as partes têm um certo compromisso de recursos, que se refere à capacidade financeira e de gestão de uma empresa, para fornecer a uma determinada entidade ou projeto. O comprometimento de recursos significa que os ativos são dedicados a um empreendimento e não podem ser redistribuídos para usos alternativos sem custo (Chen & Messer, 2011). Assim sendo, os compromissos de recursos constituem uma barreira de saída e servem para limitar a flexibilidade estratégica da empresa.

Já as *International Joint Ventures* (IJV) são uma modalidade importante para a internacionalização das empresas, nomeadamente para as PME. Esta estratégia pode ter efeitos significativos na expansão internacional das mesmas, diminuindo as suas dificuldades relativamente à obtenção de recursos e à expansão para outros mercados, onde sozinhas seria difícil entrar em certos mercados (Lu & Beamish, 2006). Para os mesmos autores, as IJV no setor da construção frequentemente enfrentam um ambiente altamente complexo e dinâmico porque, na maioria das vezes, são formadas para construir projetos de engenharia de grande dimensão. Deste modo, a decisão de entrada numa parceria deste tipo deve ser tomada em consciência, pois as empresas correm o risco de se exporem a componentes ambientais e organizacionais incertos que afetam o desempenho das mesmas (Chen & Messner, 2011). Portanto, os autores referidos defendem que, a avaliação do grau de exposição ao risco para cada parceria deve garantir o desempenho desejável.

Vemos que as parcerias JV têm sido reconhecidas por muitos investigadores e profissionais nas últimas duas décadas, como uma abordagem inovadora para a aquisição de serviços de construção de forma eficaz, e tornou-se uma estratégia de gestão primária para melhorar o desempenho do projeto e as relações organizacionais. A JV pode ser um acordo entre duas partes, pode ser aberto para um termo específico ou para um único projeto. As empresas formam JV como um meio de fundir temporariamente ativos estratégicos que podem usar juntos de maneira colaborativa para satisfazer as necessidades de clientes (Walker & Johannes, 2003). A parceria fornece a base para que os participantes do projeto adotem

uma abordagem “ganha-ganha” para resolver problemas e promover o trabalho em equipa, reduzindo risco de custos excessivos e atrasos, como resultado de um melhor controlo de tempo e de custos sobre o projeto (Dikmen et al., 2008).

2.3.2. *Joint ventures* nas PME e no setor da construção

No início da década de 1990 verificou-se um aumento da colaboração entre as empresas (Chen & Messner, 2011; Talebi et al., 2015). Isso pode ser atribuído a diversas razões, incluindo as pressões comerciais relacionadas com o aumento da concorrência, maiores custos de pesquisa e desenvolvimento, ritmo crescente de inovação de produtos e desenvolvimento tecnológico e a crescente internacionalização das indústrias. Essa tendência de colaboração entre empresas foi observada e documentada por diversos investigadores, como Chen e Messner em 2011 e Talebi et al. em 2015, os quais defendem a necessidade de permanecer não apenas no mercado, mas também procurar formas de melhorar o desempenho e aumentar os lucros. Para muitas empresas, a forma de alcançar certos objetivos foi mediante processos colaborativos.

Relativamente às PME, a formação de alianças entre estas categorias de empresas tornou-se mais comum, contribuindo positivamente para o crescimento das entidades envolvidas (Talebi et al., 2015). Porém, há alguns problemas identificados por Mukherjee et al.(2013), pois as PME têm menos recursos e capacidades, levando a que tenham menos poder nestes acordos. Por sua vez, as PME correm o risco de serem demasiado dependentes dos parceiros ou de perderem informação estratégica crucial durante a formação da aliança (comportamento oportunista e informação assimétrica). Por essas razões, os administradores e gerentes das PME podem hesitar em envolver-se em alianças e preferem reter atividades intensivas em conhecimento próprio (Mukherjee et al., 2013). Assim, a incerteza destas entidades tem um impacto negativo e significativo na formação de alianças, sendo que a confiança entre várias empresas é um fator que encoraja tais projetos colaborativos.

Mediante uma vasta revisão de literatura (Chen & Messner 2011; Pisani et al., 2017; Brouthers & Nakos, 2004; Lu & Beamish, 2001; Mukherjee et al., 2013; Talebi et al., 2015), é possível perceber que há um crescente desenvolvimento das PME tornando o caminho da internacionalização fundamental na economia. A implementação de IJV, conforme já referido, permite facilitar o processo de internacionalização para muitas empresas, nomeadamente nas PME, minimizando um acesso restrito a certos mercados. Além disso,

os recursos destas são na maioria limitados, levando a decisões estratégicas internacionais muito diferentes em comparação com grandes empresas (Pisani et al., 2017; Brouthers & Nakos, 2004). Os investigadores Lu e Beamish (2001), chegaram à conclusão de que nas PME a estratégia utilizada e o desempenho estão significativamente correlacionados, ao mostrarem a importância da decisão estratégica para o futuro das empresas. Já os investigadores Akintoye e Main (2007), estudaram a opinião sobre parcerias no setor da construção no Reino Unido. Eles, concluíram que grande parte é a favor das parcerias e a principal razão é a partilha de risco, partilha de inovação e tecnologias, dar maior resposta ao mercado e maior capacidade para responder aos clientes. IJV na construção, frequentemente, enfrentam um ambiente altamente complexo e dinâmico, conforme já referido anteriormente, porque na maioria das vezes, são formadas para construir projetos de engenharia de grande dimensão. Além disso, quanto maior o projeto empresarial maior a sua complexidade (Girmscheid & Brockmann, 2010).

Verifica-se que a JV está presente no setor da construção em todo o mundo, pois é uma estratégia eficaz que pode aumentar a competitividade das empresas e reduzir os riscos retidos por cada uma das partes (Dikmen et al., 2008). Para que a parceria alcance os benefícios esperados, a seleção de parceiros é de grande importância. Existem, também, alguns fatores críticos de sucesso, já referidos, e que devem ser levados em consideração pelas partes para manter uma parceria de sucesso ao longo do seu ciclo de vida (Dikmen et al., 2008).

2.3.3. Motivos

A colaboração entre empresas tornou-se um componente crucial na procura de vantagem competitiva à medida que os mercados se tornam mais complexos. A crescente magnitude, complexidade e riscos associados a grandes projetos de construção forçam empresas com diversos pontos fortes a procurar e executar projetos em conjunto. As empresas de construção complementam competências, experiências e recursos com os seus parceiros para concluir com sucesso um projeto de construção (Dikmen et al., 2008; Girmscheid & Brockmann, 2010) por meio da formação de alianças. Por meio de parcerias, as empresas são capazes de melhorar a posição competitiva, aumentar a participação no mercado, expandir os seus mercados, fortalecer as relações com os clientes, reduzir os riscos, aumentar os lucros

e melhorar a produtividade (Dikmen et al., 2008; Walker & Johannes, 2003; Pisani et al., 2017; Akintoye & Main, 2007).

Podemos apontar algumas provas de sucesso: o estudo de Akintoye e Main (2007) destacou que as construtoras do Reino Unido entram em colaboração com a esperança de ganhos financeiros com reduções nos custos e riscos de desenvolvimento. Os resultados também sugerem que os empreiteiros só entrariam em colaboração se fosse uma proposta viável para eles e não apenas como uma influência de práticas da concorrência. Os motivos para estabelecer relações de colaboração são geralmente comuns a algumas indústrias. Esses motivos estão principalmente relacionados com dar resposta às necessidades dos clientes e oportunidades de mercado, e também reduzir os riscos que poderão ocorrer no desenvolvimento da construção. Observando as principais razões, para a implementação de relações colaborativas na construção, mostra (Akintoye & Main, 2007) que estas são para alcançar com a partilha de riscos, acesso à inovação e tecnologia, dar resposta ao mercado, obter eficiência de recursos e requisitos do cliente, isto é, a satisfação das necessidades.

Num segundo estudo, que confirma o anterior, levado a cabo por Norwood e Mansfield (1999), e indica que os principais motivos da criação de JV são a partilha de riscos financeiros, o ganho de experiência com os parceiros e o acesso a mão de obra e outros recursos. Dito de outra forma, e confirma-se num outro estudo (Mukherjee et al., 2013), que as principais razões para a construção deste tipo de estratégias conjuntas foram identificadas como a complementaridade de recursos, a procura por poder e o potencial de criação de valor para todas as partes que celebram o acordo. Acrescentando mais provas, os autores Walker e Johannes (2003), defendem que há uma série de motivações para a formação de JV em projetos de construção, além da mais óbvia que é fornecer força financeira suficiente para participar em projetos de infraestruturas com grande procura de capital. Para além desta motivação, também identificaram outras motivações (Walker & Johannes, 2003), como reduzir a exposição ao risco de clientes que possam ter problemas de fluxo de caixa ou outros problemas financeiros, preenchimento de lacunas de conhecimento e especialização, partilha de riscos e exploração de oportunidades para agregar valor às organizações por meio de colaboração.

Em modo de síntese, alguns dos fatores responsáveis pelo uso da colaboração nos últimos tempos são o acesso a novas tecnologias, o aumento da concorrência, a partilha de

riscos e as oportunidades de mercado (Norwood & Mansfield, 1999; Mukherjee et al., 2013; Dikmen et al., 2008). Além disso, uma das razões mais importantes identificadas pelas construtoras (Akintoye & Main, 2007) para o relacionamento colaborativo no desenvolvimento da construção é dar resposta às necessidades dos clientes, o que confirma o dito na literatura referida anteriormente. A colaboração pode ter um impacto positivo substancial no desempenho do projeto, não apenas em relação aos objetivos de tempo, custo e qualidade, mas também em relação a resultados mais gerais, como maior inovação e maior satisfação do cliente. Assim, as principais razões para a implementação de parcerias são orientadas para o cliente (resposta à oportunidade de mercado e necessidade do cliente) e não orientadas para o concorrente (Akintoye & Main, 2007).

2.3.4. Riscos

Há empresas que não se envolvem em alianças JV devido à incerteza e ao risco de haver comportamento oportunista por parte dos parceiros (Mukherjee et al., 2013). Vejamos que, a teoria dos Custos de Transação (CT) tem sido amplamente utilizada na análise da estratégia a utilizar, incluindo nas JV. Os CT podem ser definidos como os custos de utilização de um mercado, incluindo o tempo e despesas associadas à negociação. Contudo, neste tipo de estratégias há sempre a possibilidade de haver comportamento oportunista por uma das partes, onde estratégias como as JV tentam minimizar este tipo de comportamentos por meio de cooperação entre todas as partes envolvidas (Besanko et al. 2007; Mukherjee et al., 2013; Girmscheid & Brockmann, 2010). Todavia, segundo Besanko et al. (2007), pode haver desconfiança por parte dos parceiros, levando a um desequilíbrio de cada uma das partes, prejudicando a JV implementada. Esta desconfiança impede a partilha de informação ou de ideias benéficas para as empresas. Assim, estas parcerias devem ser organizadas tendo em consideração a racionalidade limitada que leva apenas ao interesse próprio, salvaguardando-se contra o oportunismo (Brouthers & Nakos, 2004; Girmscheid & Brockmann, 2010).

Edwards e Bowen (1998), citado por Ling e Hoi (2005), categorizaram os riscos em naturais e humanos. No seguimento das duas obras referidas, os riscos naturais lidam com sistemas climáticos (como furacão, tufão e inundação) e sistemas geológicos (como terramoto e erupção vulcânica). Os riscos humanos compreendem as subcategorias política, económica, financeira, legal, saúde, gestão, técnica, social e cultural. O risco político é definido como a interferência do governo na condução normal dos negócios implementados.

Os riscos económicos e financeiros são aqueles relacionados ao fornecimento de materiais e mão de obra, disponibilidade dos equipamentos, inflação, taxas e políticas fiscais. Os riscos legais estão associados a cláusulas contratuais, regulamentos e códigos. Os riscos (probabilidade de um perigo causar dano, lesão ou perda) e perigos (o que tem o potencial de causar dano, lesão ou perda) para a saúde estão relacionados com os riscos que a construção poderá trazer não só para os trabalhadores, mas também para a própria população do local. Já os riscos de gestão e técnica estão relacionados com a produtividade, garantia de qualidade do serviço e produtos, controlo de custos e gestão de recursos humanos. E, os culturais surgem devido a diferenças de religião, cultura e hábitos.

Após a definição de tipologia de acontecimentos devido a riscos e perigos que envolvem o ser humano, passamos a apresentar alguns resultados a que os investigadores (Bing et al., 1999; Ling & Hoi, 2005) chegaram com os seus estudos. Ling e Hoi (2005) estudaram os riscos enfrentados pelas empresas em Singapura ao realizar projetos de construção na Índia. Estes, concluíram que os maiores riscos enfrentados pelas empresas analisadas foram os riscos políticos, económicos e culturais. Bing et al. (1999), conduziram uma investigação sobre a gestão e controlo de riscos em negócios de construção conjunta no leste da Ásia. Os autores classificaram os riscos em três grupos principais: internos, específicos do projeto e externos. Os riscos internos referem-se aos que são únicos numa JV e são desenvolvidos a partir da natureza da operação que causa conflitos dentro da organização da JV. Os específicos do projeto referem-se aos desenvolvimentos inesperados durante o período de construção que levam a excessos de tempo e custos, ou a deficiências nos parâmetros de desempenho do projeto concluído. E, os externos representam os riscos decorrentes do ambiente competitivo que a JV opera.

2.3.5. Seleção de parceiros

Selecionar o parceiro certo é crucial para o sucesso das JV. Para IJV, que englobam diversas culturas, o processo de seleção de parceiros pode-se tornar mais complicado. Conforme provas já referidas, a confiança foi estabelecida como essencial para o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos duradouros. Consoante a visão de dependência de recursos (Zutshi & Tan, 2009), as empresas possuem competências assimétricas e as parcerias permitem que as empresas tenham acesso ou adquiram recursos

que não possuem. Isso incluiria tecnologia, experiência em gestão e outras capacidades estratégicas e operacionais (Ling & Hoi, 2005; Zutshi & Tan, 2009).

Os autores Zutshi e Tan (2009), argumentam que as taxas de sucesso de JV melhorariam se as empresas pudessem aplicar métodos sistemáticos e analíticos para seleção de parceiros. Uma vez que os critérios de seleção de parceiros são influenciados por uma série de fatores ocasionais, não é viável desenvolver um conjunto universal de critérios. Luo (2002) também sugere uma análise sistemática dos possíveis parceiros da aliança para o sucesso das JV, como o caso referido sobre a China. Mas, segundo Zutshi e Tan (2009), a maioria das empresas de Singapura adotam uma abordagem diferente para a seleção de parceiros e identificam parceiros, principalmente, por meio de contactos pessoais e em redes em ambos os países. A abordagem para a identificação do parceiro dependerá principalmente de quão fácil é obter informações confiáveis sobre o potencial parceiro. Estamos perante um processo de comunicação e social, muito relevante nas empresas.

Segundo Geringer (1991), os determinantes estratégicos dos critérios de seleção de parceiros podem ser distinguidos como fatores relacionados ao parceiro e à tarefa. Os critérios relacionados aos parceiros são específicos ao carácter, cultura e histórico dos indivíduos envolvidos, como experiência de gestão, compatibilidade comercial entre os parceiros, cultura organizacional e experiência anterior em parcerias. Critérios relacionados à tarefa aplicam-se às competências e aos recursos operacionais (tangíveis ou intangíveis, humanos ou não humanos), necessários para uma parceria alcançar o sucesso do projeto, incluindo conhecimento técnico, recursos complementares e relações com autoridades locais (Geringer, 1991; Zutshi & Tan, 2009).

Dikmen et al. (2008) para além de identificarem fatores críticos de sucesso, também identificam os fatores que afetam o processo de seleção de parceiros numa JV, baseadas em projetos de curto prazo, pois é o tipo de parceria mais utilizada no setor da construção. Os critérios de seleção de parceiros que as empresas devem ter em consideração são: experiência da empresa em projetos semelhantes; diversificação da empresa baseada em projetos e mercados; imagem da empresa; relacionamento com clientes; estrutura organizacional; cultura organizacional; recursos adequados da empresa (capacidade financeira, técnica, gestão e recursos humanos e equipamentos); e desempenho de parcerias anteriores. Detalhando os critérios de seleção de parceiros apresentados, tem-se:

- Experiência em projetos anteriores: é um dos fatores-chave na fase de seleção de parceiros, pois também afeta amplamente o sucesso da JV. A capacidade dos parceiros de adquirir, aprender, processar, integrar e explorar novos conhecimentos pode depender de como estes se relacionam com parcerias e projetos já estabelecidos com base nas experiências em projetos semelhantes (Lu, 1998);
- Diversificação da empresa baseada em projetos e mercados: a diversificação dos parceiros desempenha um papel importante no sucesso do projeto em termos de experiência e familiaridade com os mercados, e na determinação do esforço e tempo que podem alocar à parceria (Beamish, 1988, citado por Dikmen 2008);
- Imagem da empresa: uma boa imagem de uma empresa está associada a uma marca superior, fidelidade do cliente ou reputação organizacional. A imagem da empresa é essencial para a colaboração de potenciais parceiros. As empresas com boa reputação e uma boa imagem organizacional afetarão significativamente a posição competitiva da parceria (Lu, 1998);
- Relacionamento com os clientes: a qualidade do relacionamento dos parceiros com o cliente é um bom indicador estratégico na JV. Relacionamentos fortes com o cliente são úteis para lidar com questões relacionadas ao cliente e evitar possíveis conflitos (Dikmen, 2008);
- Estrutura organizacional: a semelhança entre a estrutura organizacional dos parceiros é um dos determinantes mais significativos do sucesso da JV, uma vez que as diferenças podem resultar em conflito que podem eventualmente afetar o desempenho da operação (Beamish 1988, citado por Dikmen 2008);
- Cultura organizacional: diferenças nas culturas organizacionais dos parceiros podem resultar em comportamentos conflituosos, levando a mal-entendidos que podem levar a uma menor satisfação dos parceiros e dificuldades em atingir as metas do projeto (Pothukuchi et al. 2002);
- Recursos adequados da empresa: recursos e conhecimentos complementares são essenciais para fortalecer a competitividade e a capacidade de construção dos parceiros. Os vários tipos de atributos e recursos que os parceiros possuem são cruciais para o desempenho da parceria (Lu, 1998);
- Desempenho em parcerias anteriores: as parcerias podem se beneficiar da experiência anterior dos parceiros, uma vez que possíveis erros podem ser evitados.

Portanto, a experiência anterior em JV tem uma influência positiva no desempenho como resultado do processo de aprendizagem (Dikmen, 2008).

No estudo sobre JV, a experiência do parceiro em projetos semelhantes, a imagem da empresa, as relações da empresa com os clientes e a capacidade financeira, técnica e de gestão são os fatores-chave. Já a semelhança entre as empresas em termos de estruturas organizacionais, estilos de gestão e culturas, diversificação baseada no mercado, e o desempenho de parcerias anteriores são considerados fatores importantes, mas com menor impacto na seleção de parceiros (Dikmen et al., 2008).

2.3.6. Fatores de sucesso e insucesso

O artigo de Akintoye e Main (2007) identificou os fatores de sucesso e de fracasso da colaboração no setor da construção. Os principais fatores de sucesso identificados foram o elevado nível de compromisso e confiança, capacidade e vontade de partilhar riscos entre os parceiros, boa comunicação, recursos suficientes e clareza nos objetivos, enquanto os principais fatores de insucesso foram a falta de confiança e a falta de experiência e adequação do negócio. Estes dados, confirmam os trabalhos anteriores (como Dikmen et al., 2008; Geringer, 1991; Luo 1998; Pothukuchi et al. 2002; Zutshi & Tan, 2009). Relativamente à confiança, esta reduz a complexidade e, portanto, a carga de trabalho individual por dois motivos. Primeiro, a energia necessária para os controlos é minimizada. Em segundo lugar, ajuda a formar uma equipa firme e eficiente (Girmscheid & Brockmann, 2010).

No seguimento anterior, Medcof (1997) identificou no seu estudo os 4Cs necessários para que alianças sejam bem-sucedidas: capacidade (os possíveis parceiros são capazes de desempenhar o papel no acordo estipulado); compatibilidade (os parceiros têm de ser compatíveis nas ideias, mas também operacionalmente); compromisso (todas as partes têm de estar comprometidas com a parceria e com os objetivos estratégicos); e controlo (se o controlo que irá ocorrer contribuirá para a eficácia da atividade).

Reforçando o dito até ao momento, recorrendo ao estudo de Dikmen et al. (2008), os fatores de sucesso em JV de construção foram definidos em 9 divisões: apoio da gestão de topo; definição clara de funções e responsabilidades; tomada de decisão mútua e resolução de disputas; cooperação, coordenação e comunicação eficazes; confiança mútua, compromisso com a atitude ganha-ganha; orientação de longo prazo; monitorização e

controle do desempenho; cultura organizacional; e inovação. De forma detalhada caracteriza-se cada um deles:

- Apoio da gestão de topo: sempre foi considerado um pré-requisito para projetos de JV bem-sucedidos. À medida que a alta administração formula a estratégia e a direção das atividades, o total apoio e comprometimento são essenciais para iniciar e liderar o espírito da JV (Cheng et al. 2000; Bresnen & Marshall, 2000);
- Definição clara de funções e responsabilidades: um contrato de JV fornece uma estrutura institucional legalmente vinculada na qual os direitos, deveres e responsabilidades de cada parte são estabelecidos e as metas, políticas e estratégias subjacentes à JV prevista são especificadas. A integridade do acordo entre as empresas é um fator essencial de sucesso que pode evitar vários problemas e conflitos em operações futuras (Bing et al., 1999);
- Tomada de decisão mútua e resolução de disputas: a vontade de perseguir interesses mutuamente compatíveis é fundamental para cumprir obrigações formais e informais e evitar conflitos. Um elevado nível de participação entre as partes pode ajudar a criar um compromisso com a solução mutuamente acordada (Cheng et al. 2000; Das & Teng, 1998);
- Cooperação, coordenação e comunicação eficazes: a cooperação é necessária para superar os potenciais mal-entendidos e dificuldades de coordenação que podem surgir das diferenças nas práticas de gestão ou organizacionais (Das & Teng 1998). Uma boa coordenação resulta na obtenção de estabilidade num ambiente incerto (Cheng *et al.* 2000). Já habilidades de comunicação eficazes podem ajudar as organizações a facilitar a troca de ideias e visões, o que pode resultar em menos mal-entendidos e estimular a confiança mútua (Cheng et al. 2000);
- Confiança mútua, compromisso com atitude “ganha-ganha”: a confiança pode ser definida como crítica para abrir os limites do relacionamento, pois pode aumentar a adaptabilidade, aumentar a troca de informações e a resolução conjunta de problemas, e prometer melhores resultados (Das & Teng, 1998; Cheng et al. 2000). O compromisso é necessário para o sucesso e é exigido em cada etapa do processo para superar as incertezas iniciais associadas a um novo projeto, mercado ou parceiro (Beamish, 1988 citado por Dikmen, 2008);

- Orientação de longo prazo: pode ser considerada como a disposição das partes envolvidas em se adaptar continuamente a problemas imprevistos (Cheng et al. 2000);
- Monitorização e controlo do desempenho: a avaliação, monitorização e controlo do progresso da parceria em relação a indicadores-chave predefinidos permitem que os parceiros tomem medidas quando necessário. É necessário controlar o processo e o nível de desempenho relativamente a metas mensuráveis por meio de reuniões regulares e relatórios de progresso para garantir a estabilidade da JV (Chan *et al.* 2004);
- Cultura organizacional: diferenças nos estilos de gestão e culturas organizacionais podem dificultar o sucesso das JV, sendo que, um processo de integração cultural pode servir para evitar conflitos entre os parceiros. Assim, pode-se evitar possíveis problemas caso as partes envolvidas tenham a capacidade de entender todas as partes e consigam chegar a um equilíbrio para promover a integração cultural (Dikmen et al., 2008; Sillars & Kangari, 2004);
- Inovação: geralmente, procuram-se competências tecnológicas e inovadoras. O sucesso das JV depende na maioria da capacidade de aprendizagem e inovação do(s) parceiro(s) (Beamish 1988, citado por Dikmen et al., 2008).

Neste estudo (Dikmen et al., 2008), os fatores-chave para uma parceria bem-sucedida foram a cooperação entre os parceiros, definição clara de funções e responsabilidades, decisão mútua, resolução de disputas e coordenação efetiva entre os parceiros. Por outro lado, inovação e orientação, de longo prazo, não foram considerados fatores muito críticos para o sucesso da parceria. No entanto, embora tais relacionamentos possam compensar, é importante que as colaborações sejam cuidadosamente consideradas para garantir que se encaixam nos planos de negócios das organizações que estão a considerar entrar em parcerias (Akintoye & Main, 2007). Segundo Norwood e Mansfiel (1999), a dificuldade em criar a filosofia de trabalho correto em toda a JV, os conflitos e diferenças nas culturas organizacionais, dificuldades com a gestão financeira da JV e a falta de controlo total da JV são os principais fatores de insucesso de uma JV.

O conflito e o fracasso podem ser potencializados por um desvio fundamental nos objetivos, especialmente em relação às responsabilidades, dificultando assim toda a cooperação que possa ter sido alcançada pelo processo da parceria (Ng et al., 2002). Segundo

estes autores, a falta de comunicação e de compromisso são os principais fatores de insucesso numa JV. A falta de comunicação aberta e honesta é um erro empresarial, podendo levar a uma degradação na capacidade das partes interessadas de resolver problemas com eficiência. A falta de compromisso é outro erro empresarial, e diz respeito às partes não se comprometerem com a parceria na totalidade, levando ao eventual colapso dos acordos estabelecidos (Ng et al., 2002).

3. Metodologia

Para dar resposta aos objetivos estabelecidos, optou-se pela recolha de dados a partir da investigação direta, ou seja, mediante inquérito por entrevistas a uma empresa do setor da construção portuguesa (Manuel Canada Construções Lda.) e indireta, através da revisão de literatura (entre 1991 e 2023, foram selecionados e considerados vários documentos relevantes, destes, 5 são datados de 2023) apresentada no capítulo anterior, para obter as informações consideradas relevantes para o tema em investigação. Foi utilizada a metodologia qualitativa exploratória com recolha contínua de conjuntos de dados, inserido no tipo de investigação de estudos de caso. Este tipo de metodologia é uma abordagem de pesquisa e de investigação usada para uma compreensão profunda de uma certa questão com a necessidade de explorar um certo tema de forma muito específica (Crowe et al., 2011). De modo a complementar a investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um guião e tópicos pré-definidos com interesse para a mesma (Anexo 1). Seguiu-se a obra de Crowe et al., (2011), para o presente estudo na empresa Manuel Canada Construções Lda. As etapas foram as seguintes: definir o caso, selecionar o caso, recolha e análise do conjunto dos dados, interpretação do conjunto dos dados e principais conclusões. Através da investigação qualitativa foi possível explorar distintas dimensões da temática em estudo e aferir as perspetivas e conclusões do caso de estudo analisado, proporcionando o entendimento qualitativo dos aspetos subjacentes ao objeto de investigação, recorrendo a uma pequena amostra, mas que constitui os contributos para a construção da investigação, na aquisição de conjunto de dados relevantes que passou, posteriormente, pela respetiva análise, bem como as inferências subsequentes.

Neste estudo de caso na empresa Manuel Canada Construções Lda., as entrevistas foram divididas em 3 secções, para obter um seguimento próprio e bem definido de forma a conseguir do entrevistado respostas de forma clara e aberta às diversas questões:

- **Secção 1:** corresponde às informações gerais recolhidas da empresa, com o objetivo de apresentar e caracterizar a empresa que se está a estudar e os principais dados dos últimos anos;
- **Secção 2:** são indicadas informações relativas à JV, tais como a sua implementação, quais os parceiros envolventes, qual o objetivo principal da parceria, entre outros aspetos mais gerais da parceria;

- **Secção 3:** aborda a análise da gestão dos riscos, motivos da implementação da JV, quais os fatores na seleção dos parceiros e os fatores de sucesso e insucesso da JV.

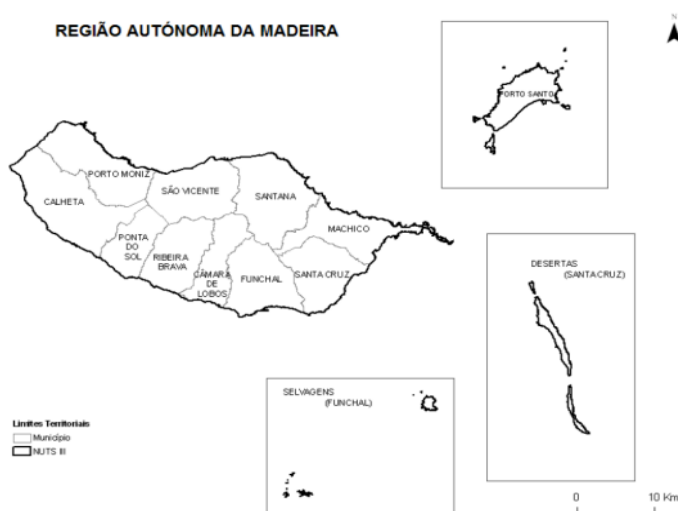
3.1. Estudo de caso

Neste capítulo será abordado no estudo de caso, a empresa Manuel Canada Construções Lda., onde será, primeiramente, apresentada com uma abordagem complementar a dados estatísticos da região da localização geográfica da empresa e dados fornecidos pela própria organização. A seguir, apresenta-se qual a JV que a empresa estudada implementou, tal como os principais dados e informações da parceria e dos seus parceiros.

3.1.1. Manuel Canada Construções Lda.

A empresa, Manuel Canada Construções, Lda., está localizada no Arquipélago da Madeira, mais propriamente no município de Machico, teve o seu início de atividade em abril de 2002 e tem crescido no mercado regional. O Arquipélago da Madeira é constituído por duas ilhas principais: a ilha da Madeira e a ilha do Porto Santo, além destas, existem dois grupos de ilhas desabitadas, as ilhas selvagens e as ilhas desertas, as quais são uma marca ambiental de enorme valor para a sustentabilidade local. A ilha da Madeira, como podemos observar na figura 6, é constituída por 10 municípios: Porto Moniz, Calheta, Ponta do Sol, Ribeira Brava, Câmara de Lobos, Santana, Funchal, Santa Cruz e Machico (DREM, 2021a).

Figura 6: Divisão territorial da região Autónoma da Madeira



Fonte: DREM, 2021a.

Pelos dados demográficos, mais gerais, sabe-se que, em 2021, a população na Região Autónoma da Madeira representava cerca de 2,4% da população em todo o território português. Olhando apenas para o arquipélago, o município de Machico foi o quarto município com maior número de população residente, representando cerca de 7,7% da população (DREM, 2021a). Relativamente ao emprego, em 2020, cerca de 11,5% da população estava empregada no setor da construção no Arquipélago da Madeira (DREM, 2021b).

Na tabela 6, observamos que no Arquipélago da Madeira em 2020, cerca de 99,9% das empresas eram PME, sendo que 96,3% eram microempresas. Já no município de Machico, apenas existem PME onde predominam as microempresas, representando em 2020 cerca de 95,7%. Concluímos que a tendência é a mesma em todo o território nacional onde as PME predominam, particularmente as microempresas, e quanto maior a dimensão da empresa menor o número de empresas existentes nessa categoria (DREM, 2021a). O setor da construção representava 4,7% do número de empresas existentes na região da Madeira (DREM, 2021b).

Tabela 6: N° de empresas na Região Autónoma da Madeira e no município de Machico por categoria de empresa.

Categoria	Região Autónoma da Madeira	Machico
Empresas	28 674	1 558
Microempresas	27 614	1 491
Pequenas empresas	908	58
Médias empresas	134	9
Grandes empresas	18	0

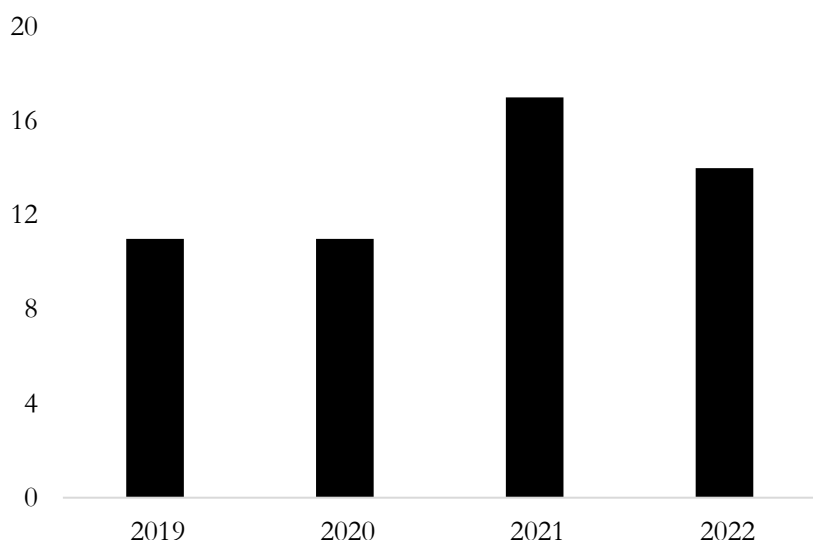
Fonte: DREM, 2021a.

A empresa, Construções Manuel Canada Lda., pretende apresentar uma imagem sólida e moderna no mercado, transmitindo fiabilidade aos seus clientes. Aliando os fortes conhecimentos no setor do seu sócio, Manuel Milagres Alves Canada, à equipa com larga experiência na atividade, tem uma consequente qualidade nos serviços prestados. A empresa tem vindo a garantir a melhor qualidade/preço, com o seu projeto, com uma equipa especializada que intervém em todas as áreas do setor da construção. O negócio da empresa

Manuel Canada Construções Lda., baseia-se principalmente na construção civil, pratica um vasto leque de serviços, tais como construção de raiz de habitações, remodelações de interiores e exteriores, coberturas, revestimentos, demolições, isolamentos, pinturas de interiores e exteriores, impermeabilizações, instalações elétricas, rede água e esgotos, entre outros.

Quanto à equipa de trabalho, como podemos observar na figura 7, em 2019 e em 2020 a empresa manteve 11 colaboradores. De salientar que, mesmo com a inesperada pandemia Covid-19, a empresa não diminuiu o seu número de colaboradores. Para mais, em 2021 aumentou o número de colaboradores para 17. Já em 2022, houve uma descida neste número, passando para 14 colaboradores.

Figura 7: N° de trabalhadores no período 2019-2022.

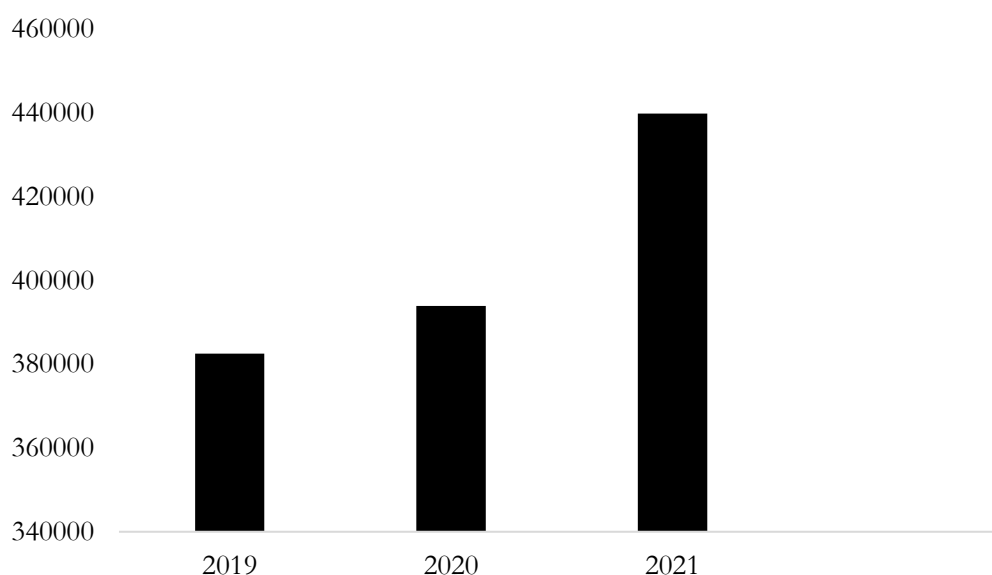


Fonte: Manuel Canada Construções Lda., 2023.

Acrescentando que, segundo os dados fornecidos pela Manuel Canada Construções Lda. (2023), em termos de custos com o pessoal, esta empresa reduziu estes custos, de 2019 (168 279,59 €) para 2020 (117 651,68 €), em 30% . Em 2021, com o aumento do número de colaboradores, este tipo de gastos também aumentou (186 802,28 €), cerca de 59%. Para o ano 2022, estes dados ainda não estavam disponíveis.

Quanto ao VN, em 2020, observando a figura 8 e comparando com 2019, houve um ligeiro aumento de cerca de 3%, onde em 2019 o VN foi de 382 533,35€ e em 2020 foi de 393 958,45€. Olhando para 2021, identifica-se um maior aumento. Neste ano, registou-se um VN de 439 895,91€, respetivamente, um aumento de cerca de 12%. Para o ano 2022, estes dados ainda não estavam disponíveis.

Figura 8: VN no período 2019-2021.



Fonte: Manuel Canada Construções Lda., 2023.

A variação do número de colaboradores e respetivos valores pagos em ordenados justifica-se também com a variação do VN da empresa Manuel Canada Construções Lda.

3.1.2. JV entre as empresas

A procura pela melhoria contínua e a experiência na prestação dos mais variados tipos de serviço no setor da construção, fizeram com que a empresa, Manuel Canada Construções Lda., identificasse uma ótima oportunidade de negócio e de crescimento. Para isso, como estratégia, foi necessária uma análise pormenorizada. Após ter sido realizada uma análise ao projeto, foram identificadas algumas falhas e problemas pela empresa, como a falta de recursos e experiência em alguns serviços específicos. Deste modo, como estratégia, iniciou-se a procura pelo(s) parceiro(s) adequados para os objetivos e serviços do projeto em causa.

Precisamente, no ano de 2020, surgiu a oportunidade de uma obra com dois projetos distintos no mesmo local, obra da Santa Casa de Misericórdia de Machico (SCMM). Para tal, a empresa Manuel Canada Construções Lda., criou uma JV para ambos os projetos, com as empresas Revfloor - Materiais de Revestimento e Decoração de Interiores Lda. e Inoxlobos Construções Metálicas Unipessoal Lda. A obra, inicialmente era apenas para a reparação/substituição dos pavimentos da SCMM. Contudo, foi necessário a elaboração desta JV, pois o projeto acabou por ser mais complexo envolvendo vários procedimentos no Lar Agostinho Cupertino da Câmara e no Infantário Rainha Santa Isabel, localizado na SCMM.

A empresa Revfloor-Materiais de Revestimento e Decoração de Interiores Lda., aplicou o pavimento vinílico. Esta é uma microempresa com 5 trabalhadores, fundada em 1994 e situada no Funchal. A sua atividade principal é no âmbito de revestimento de pavimentos e de paredes. Esta empresa, presta serviços de instalações de novos pavimentos, substituição de pavimentos, manutenção e reparações em vários tipos de pavimentos como madeira natural ou pré-acabada, laminados, vinílicos, industrial/betão, cerâmica, pedra, tijoleira, acrílicos, *deck*, entre outros. Esta empresa, conforme referido, a nível regional é especialista na comercialização e aplicação de pavimentos, revestimentos, decorações e remodelações de interiores. Já a empresa Inoxlobos Construções Metálicas Unipessoal, Lda. executou as caixas de pavimento em *inox*. Esta empresa é especialista em trabalhar o aço *inox* nas suas mais variadas aplicações. É considerada uma pequena empresa com 13 trabalhadores, situada em Santa Cruz e fundada em 2010. Apesar da principal atividade ser trabalhar e transformar o aço *inox*, também executam outros trabalhos em aço carbono (ferro) e em alumínio, sendo este principalmente ao nível da soldadura. Os seus serviços estão divididos em 4 secções: serralharia aço carbono (portões, estrutura para telhados, escadas, gradeamentos, entre outros), serralharia *inox* (fabricam/transformam e reparam o aço *inox* em diversas aplicações como, por exemplo, caixilharia/portas combinadas com madeira, portões, guardas interiores e exteriores, floreiras, entre outros), serralharia naval/soldadura alumínio (construção de peças específicas e de variadas formas tais como depósitos de combustível e de água, plataformas para banhos, escadas de acesso ao mar, perfis de proteção nas bordas, entre outros). Relativamente à soldadura em alumínio realizam, por exemplo, preenchimento de jantes, soldaduras em quadros de motos, entre outros trabalhos (Inoxlobos, 2023).

Como mencionado anteriormente, a obra foi realizada no Lar Agostinho Cupertino da Câmara e no Infantário Rainha Santa Isabel, onde ambos se localizam na SCMM. A SCMM é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) localizada na freguesia de Machico, na Região Autónoma da Madeira. O Infantário Rainha Santa Isabel iniciou a sua atividade em 2001, com o objetivo de dar resposta às necessidades do aumento do número de crianças em idade pré-escolar no concelho de Machico. O Lar Agostinho Cupertino da Câmara, inaugurado em setembro de 2000, tem capacidade para 77 utentes, surge como uma resposta social ao crescente envelhecimento da população em Machico. Este, consiste no alojamento temporário coletivo, ou permanente, para idosos em situação de perda de independência e/ou autonomia (SCMM, 2023).

Deste modo, no Lar Agostinho Cupertino da Câmara, foram realizadas obras pelos três parceiros, tanto no exterior como no interior. No exterior, foi executada a reparação da cobertura com impermeabilização, reparação e pintura de chaminés, lavagem e tratamento do telhado, reparação e pintura das fachadas do edifício e execução de vãos para as saídas de emergência. Já no interior, foi executada a aplicação de vinil em todos os pavimentos dos quartos dos utentes, gabinetes de enfermaria, corredores, gabinete da administração, refeitório, sala de estar, escritório da manutenção, cabeleireiro e compartimento de refeições da equipa de trabalho, criação de nova receção, reorganização do espaço administrativo e posto médico, e aplicação de portas corta-fogo, como projeto apresentado pelo cliente (Anexo 2). Relativamente ao Infantário, também foram realizadas obras no interior e exterior pelos três parceiros. No exterior, modernizou-se, com a execução de portas de emergência e impermeabilização da cobertura. Já no interior, foi executada a aplicação de vinil em todos os espaços pertencentes ao Infantário (salas, corredores, refeitório, serviços administrativos e espaços da equipa de trabalho), ver Anexo 3.

Esta obra iniciou em 2020 e terminou em 2021 e teve um custo de cerca de 152 624,00€, acrescido de IVA. Através desta parceria e com esta obra, a empresa Manuel Canada Construções Lda., foi distinguida pela SCORING Lda., no ano 2021 e no ano 2022 como TOP 5% das melhores PME de Portugal, com um índice de desempenho e solidez Financeira “Excelente”. Com estes factos, obtém-se provas da qualidade da empresa, a todos os níveis, sem detalhar termos.

4. Análise e discussão dos resultados

Através das várias entrevistas realizadas ao sócio da empresa Manuel Canada Construções Lda., foi possível obter um leque de informação bastante relevante e interessante para a discussão do tema em análise. Além disso, a recolha de informação detalhada da empresa e da JV em análise junto do sócio da Manuel Canada Construções Lda. revelou-se a via mais adequada a seguir na elaboração da metodologia apresentada (Whitla et al., 2006).

Já no que diz respeito à escolha do caso da empresa Manuel Canada Construções Lda., justifica-se pelo grande interesse da mesma em participar no projeto, por ter realizado uma JV e também pelo facto de ser uma empresa localizada numa região com indicadores de menor valor, mas o Arquipélago da Madeira integra também um papel importante para a economia, e neste caso específico para o setor da construção. Assim, também se pretende salientar que as PME das regiões autónomas também contribuem para a economia e aplicam as estratégias com objetivos bem estruturados e definidos, como é o caso das JV.

Assim, este estudo de caso ajuda a perceber e a explicar as principais motivações que conduzem as empresas desta categoria a implementar parcerias. Além disso, pretende-se perceber os riscos que poderão estar sujeitos tal como os fatores que as empresas têm em consideração na seleção dos parceiros. Neste caso específico, para além de identificar os fatores mencionados na parceria com a Revfloor e a Inoxlobos, pretende-se também ajudar e preparar a empresa para futuras parcerias, tanto regionalmente, como nacionalmente. Neste momento, esta empresa é bastante forte regionalmente, sendo que nunca trabalhou fora de região. Contudo, poderá no futuro implementar parcerias JV tanto em Portugal Continental como noutros mercados (IJV), facilitando todo o processo.

Relativamente às motivações da criação desta JV, a empresa mencionou as três principais motivações que deram início ao projeto:

- Partilha de risco;
- Recursos e *know-how*;
- Flexibilidade.

A relação entre a partilha de risco pelas empresas, foi mencionado como uma motivação bastante forte, pois o setor da construção, como já foi referido anteriormente, está associado a um elevado risco, devido aos tipos de serviços prestados, que envolvem investimentos de grande dimensão e uma enorme exigência em termos de disponibilidade de recursos, meios técnicos e humanos. Para a diminuição do risco, a JV surge como uma opção adequada para a execução de um determinado projeto. Isto porque, na parceria, os diversos riscos associados ao projeto deixam de incidir apenas sobre uma empresa, e passam a incidir sobre os parceiros. Neste caso específico, a empresa Manuel Canada Construções Lda., compartilhou o risco associado ao projeto com mais duas empresas, facilitando o seu processo, ou seja, os vários riscos associados à obra (financeiros, técnicos, entre outros) foram repartidos pelas três empresas, criando uma maior margem de manobra e conforto para todas as partes envolvidas nesta parceria. De salientar que esta motivação é a mais mencionada por diversos estudos apresentados na revisão de literatura (Dikmen et al., 2008; Walker & Johannes, 2003; Akintoye & Main, 2007; Mukherjee et al., 2013). Já os recursos e *know how* indicados pelo entrevistado dizem respeito ao facto de determinados projetos de uma certa dimensão exigirem um nível bastante elevado de investimento em termos de recursos, que uma só empresa nem sempre tem capacidade de os suportar. A solução encontrada pela empresa foi a de, em conjunto com outras duas empresas especializadas em serviços necessários para a obra, formar uma JV forte para reunir recursos (financeiros, físicos, humanos e de *know-how*) necessários para o projeto. Este tipo de partilha foi utilizada pela Manuel Canada Construções Lda. para conseguir realizar uma obra que requer bastantes recursos especializados que sem a parceria seria muito mais difícil de efetuar. Por exemplo, a Revfloor sendo especializada em revestimento de pavimentos, facilitou bastante na parte de implementação dos novos pavimentos e paredes em todos os espaços, pois tem recursos humanos especializados na tarefa e bastante experiência que a Manuel Canada Construções Lda., sozinha não conseguiria obter. Já a Inoxlobos sendo especializada em todo o tipo de trabalhos com aço *inox*, também foi uma mais-valia com os seus recursos especializados e *know-how* bastante elevado neste tipo de serviços. Este fator é muito mencionado por outras JV facilitando a elaboração do projeto (Dikmen et al., 2008; Walker & Johannes, 2003). Sendo uma JV sem a necessidade de criação de uma entidade, esta leva a menores barreiras administrativas, levando a um menor consumo de tempo e mais económico em termos burocráticos. A Manuel Canada Construções Lda. optou por este meio de parceria, facilitando não só todo o processo como também toda a relação com os seus parceiros,

através da menor quantidade possível de burocracia. Para a empresa, uma JV de projeto com os dois parceiros foi o mais adequado e mais flexível, pois era um projeto que se pretendia começar o mais rapidamente possível, e com a criação de uma nova entidade levaria mais tempo para o início do projeto. Esta motivação é a menos mencionada na revisão de literatura, não deixando de ser uma motivação para muitas empresas (Dikmen et al., 2008).

Já como potenciais riscos, que a empresa poderia estar sujeita, esta identificou três riscos possíveis no início da parceria, mas com o percorrer da JV estes riscos desapareceram:

- Falta de confiança;
- Diferentes objetivos ou não ser possível atingir os objetivos iniciais;
- Problemas financeiros.

Um dos riscos associados a esta JV e a outras que poderão surgir, segundo o sócio da empresa, é a falta de confiança que poderá surgir, pois não conhecer bem o parceiro poderá levar a um desequilíbrio e a comportamentos oportunistas. A empresa Manuel Canada Construções Lda., pretende apenas criar parcerias com empresas que tenham bastante confiança e não haja nenhum tipo de oportunismo. Neste caso específico, já havia uma forte ligação com a Inoxlobos por via de outros projetos e outras interações, mas com a Revfloor já não se verificava o mesmo. Contudo, ambos os parceiros da Manuel Canada Construções Lda. nesta JV já tinham um passado de grandes ligações e daí surgiu a Revfloor como terceiro parceiro, sendo um elemento de confiança por parte da Inoxlobos. Assim, no início, quando surgiu a ideia da Revfloor como terceiro parceiro não havia grande confiança por parte da Manuel Canada Construções Lda., mas ao analisar trabalhos já realizados e projetos com a Inoxlobos a falta de confiança deixou de ser um problema para a empresa. Podemos identificar este risco como um dos riscos mais associados às JV (Besanko et al., 2007; Girmscheid & Brockmann, 2010). Já os objetivos devem ser claros e bem definidos por todas as partes de forma a atingi-los como planeado. A empresa Manuel Canada Construções Lda., identificou como risco inicial a possibilidade de existirem objetivos diferentes comparando com os seus parceiros e possibilidade de os objetivos iniciais não serem atingidos na sua totalidade. A empresa tinha receio que os parceiros tivessem objetivos diferentes ou parcialmente diferentes dos analisados e estabelecidos no início da JV podendo haver comportamentos oportunistas, mas neste projeto tudo decorreu como planeado e os objetivos foram cumpridos e atingidos na totalidade. Este risco está associado ao

comportamento oportunista, por exemplo, já mencionado por outros autores (Besanko et al., 2007; Mukherjee et al., 2013). Por último, o sócio da empresa identificou problemas financeiros como um risco associado à JV em estudo. Estes problemas financeiros indicados pela empresa poderiam surgir no decorrer do projeto, pois poderia haver alguns ajustes ao orçamento e alguns imprevistos que levassem a um aumento dos valores associados à obra. Além disso, a empresa não conhece na totalidade a nível financeiro os seus parceiros, ou seja, em algum momento poderia haver falta de recursos financeiros de alguma das partes. Nesta parceria específica, não houve qualquer problema financeiro, ou seja, o idealizado inicialmente a nível financeiro decorreu como planeado até ao fim do projeto. Este tipo de risco é também bastante mencionado em outras JV que podem estar relacionados com vários aspetos, desde a mão de obra à inflação (Ling & Loi, 2005; Bing et al., 1999).

Várias foram as reuniões e visitas realizadas entre as três empresas, com o intuito de conhecer melhor os parceiros, no que diz respeito à avaliação das estruturas físicas e do pessoal de cada um dos parceiros, sem esquecer o projeto/obra em si. A empresa, para uma boa escolha dos seus parceiros focou-se nos seguintes critérios de seleção:

- Capacidade técnica do parceiro;
- Projetos/obras anteriores;
- Compatibilidade de objetivos;
- Imagem da empresa e relacionamento com os clientes.

Relativamente à capacidade técnica dos parceiros, a empresa Manuel Canada Construções Lda., teve em consideração o *know-how* e recursos disponíveis que estariam em falta no projeto. Deste modo, pretendia preencher as lacunas existentes na obra, tanto a nível de recursos humanos como ao nível de recursos técnicos, e para tal era necessário que os parceiros selecionados tivessem capacidade para dar resposta e apoio nesta obra específica. Assim, a Revfloor acabou por ser um dos parceiros na JV devido à sua especialidade em revestimento de pavimentos e paredes e também por ter uma vasta experiência e conhecimento neste tipo de serviços. Já a Inoxlobos, foi selecionada como parceiro pelos mesmos motivos, mas neste caso, ligado a serviços que envolvam o aço *inox*. A capacidade técnica do parceiro está ligada à experiência que este tem, tal como os recursos disponíveis para o projeto (Lu, 1998). Em segundo lugar, e como seria de prever, a empresa também analisou obras anteriores dos seus dois parceiros, visando perceber se o trabalho que

realmente prestam é de facto o pretendido para o projeto em causa, e se os objetivos das obras foram concluídos. Ambos os parceiros tinham efetuado bastantes trabalhos e isso também ajudou a analisar a variedade e capacidade dos seus serviços, tais como reparações de patologias em condomínios, pinturas de exteriores, revestimentos, recuperação de moradias, entre outros. Este fator está relacionado com o anterior, onde em projetos anteriores é possível analisar a experiência e competências dos parceiros (Luo, 1998; Dikmen et al., 2008). A compatibilidade dos objetivos, foi um critério bastante importante na seleção dos parceiros, pois, a empresa pretendia ter ao seu lado empresas com os mesmos objetivos iniciais e finais e também parceiros não oportunistas e capazes de controlar e gerir o projeto como um só. A empresa Manuel Canada Construções Lda. e a Inoxlobos têm uma relação bastante duradoura e forte (relação de confiança) tendo sido a primeira opção para esta JV. Ambas as empresas já trabalharam juntas em vários projetos e sempre houve o cumprimento dos objetivos mútuos e capacidade de gestão dos mesmos, sempre com os objetivos claros e precisos. Já a Revfloor, não tendo uma relação muito forte com a Manuel Canada Construções Lda., apenas por no passado não ter havido oportunidades de ambas se cruzarem, tem uma relação forte com a Inoxlobos. Esta relação permite verificar que é uma empresa que pretende seguir os objetivos definidos e controlar de forma eficaz e eficiente todo o projeto até ao seu final com o intuito de atingir todos os objetivos definidos no início da JV. A compatibilidade de objetivos é um dos fatores mais importantes quando se pretende selecionar os parceiros adequados para a JV, estando também associado a este fator a confiança (Zutshi & Tan, 2009). Por fim, a imagem da empresa e o relacionamento com os clientes estão interligados e são critérios também que pesam na escolha dos parceiros. Não só neste caso, mas em todos os projetos, a empresa pretende criar relações com empresas que tenham uma boa imagem e que tenham uma forte relação com os clientes de modo a evitar certos conflitos. Ambos os parceiros, demonstram uma boa imagem organizacional e uma boa reputação, afetando positivamente a JV. A boa relação com os clientes também está associada a estes dois parceiros, permitindo uma parceria mais estratégica, forte e menos conflituosa. Segundo o autor Lu (1998), uma boa imagem da empresa é essencial para uma escolha assertiva dos parceiros.

Por último, o sócio da empresa identificou os principais fatores que levaram a que esta JV fosse concluída com sucesso:

- Seleção do parceiro adequado;

- Objetivos semelhantes;
- Elaboração de um acordo completo, simples e claro;
- Supervisão e controlo contínuo da parceria;
- Compromisso.

Em primeiro lugar, o sócio da empresa identificou como um dos fatores de sucesso mais importantes a seleção dos parceiros adequados para esta JV específica. Este fator é justificado pela comunicação eficaz e partilha de informações ao longo de todo o período do projeto, a partilha racional de recursos necessários às operações, transferência de conhecimento e capacidades técnicas entre os três parceiros. Este fator foi mencionado, por exemplo, por Medcof (1997), sendo um dos 4Cs identificados pelo autor como necessários para o sucesso da JV. A seguir, foi mencionado o facto de os parceiros terem tido sempre os objetivos bem alinhados e bem definidos em todo o processo, isto é, não houve qualquer desequilíbrio no que diz respeito aos objetivos estabelecidos e todos os envolvidos trabalharam com a mesma finalidade. Este fator de sucesso também foi comprovado por vários estudos analisados na revisão de literatura (Akintoye & Main, 2007; Dikmen et al., 2008). A elaboração de um acordo completo, simples e claro para todos facilitou bastante o sucesso desta parceria. Estabeleceu uma definição certa de responsabilidades e planeamento de tarefas e justificação justa de riscos e proveitos. Este fator vai de encontro com o que os autores Bing et al., (1999) identificaram, sendo que a definição clara de funções e responsabilidades é um dos fatores de sucesso mais relevantes. Já a supervisão e controlo contínuo da parceria foi também mencionado pelo sócio, pois contribuiu significativamente para o progresso e crescimento do projeto de forma uniforme. De salientar que, desde o início houve uma constituição de uma estrutura organizacional de gestão e controlo de todo o projeto. Este fator foi mencionado por uma grande maioria dos autores, pois a supervisão e controlo contínuo da JV é necessário para um desempenho extraordinário (Dikmen et al., 2008; Chan et al., 2004; Medcof, 1997). Por último, o compromisso das três partes envolvidas foi também um fator importante para que esta JV fosse de facto um sucesso. O compromisso verificado dos parceiros ao longo de todo o processo levou a uma enorme confiança de todos e a um trabalho harmonioso sem conflitos (Medcof, 1997; Akintoye & Main, 2007; Dikmen, 2008).

Após analisados os fatores de sucesso foram abordados os fatores de insucesso, que neste caso, o sócio não mencionou qualquer tipo de fator. Poderiam haver fatores de

insucesso caso os riscos associados à JV fossem verificados na parceria. Caso se verificasse algum tipo de falta de confiança, muito provavelmente a JV não teria corrido como o planeado, pois é um fator determinante ou até mesmo decisivo. Outro fator poderia estar associado à falta de controlo das operações, pois sem este controlo seria praticamente impossível levar esta parceria até ao fim sem qualquer tipo de adversidade. Quanto ao conflito e comparando o resultado da JV aplicado no estudo de caso, com a base na revisão bibliográfica (Akintote & Main, 2007; Cheng et al. 2000; Ng et al., 2002; Norwood & Mansfiel, 1999), confirma-se que foi ultrapassada a dificuldade em criar a filosofia de trabalho correto em toda a JV, nomeadamente: os conflitos e diferenças nas culturas organizacionais, desvio de objetivos, as dificuldades com a gestão financeira da JV e a falta de controlo total da JV. Quanto ao conceito de insucesso, como a falta de confiança e a falta de experiência e adequação do negócio que poderiam acontecer numa parceria JV, e referido em trabalhos anteriores (Dikmen et al., 2008; Geringer, 1991; Luo 1998; Pothukuchi et al. 2002; Zutshi & Tan, 2009), foi totalmente ultrapassado pela Manuel Canada Construções Lda.

Quanto aos fatores de sucesso vem comprovar o dito em diversos estudos, sendo a escolha adequada do parceiro, (Ngugi, 2010; Acosta et al., 2018). Prova do dito por Ritter e Gemünden (2004), o sucesso de uma certa empresa é a de ter capacidade de se incorporar e utilizar de forma eficiente relações com outras empresas, de modo a partilhar competências e conhecimentos, e confirmam-se (Dikmen et al., 2008; Talebi et al., 2015; Ngugi et al., 2010) as vantagens competitivas das empresas. Os parceiros permitiram concluir com sucesso um projeto de construção, outra vantagem já confirmada (Dikmen et al., 2008; Girmscheid & Brockmann, 2010).

A parceria constituída pela Manuel Canada Construções Lda., prova os resultados obtidos em investigações anteriores (Dikmen et al., 2008; Girmscheid & Brockmann, 2010; Pisani et al., 2017; Brouthers & Nakos, 2004): melhora a posição competitiva, aumenta a participação no mercado, fortalece as relações com os clientes, reduz os riscos, aumenta os lucros e melhora a produtividade. Ainda mais, as parcerias JV reveladas no estudo de Akintoye e Main (2007) e Norwood e Mansfield (1999), vão ao encontro do resultado obtido na empresa Manuel Canada Construções Lda., uma aliança de sucesso. O mesmo confirmado por Geringer, 1991 e Zutshi & Tan (2009), ao sucesso do projeto, incluindo conhecimento técnico, recursos complementares e relações com autoridades locais.

Portanto, o conjunto de dados e dos documentos onde recolhemos a informação sobre o estudo de caso, conjuntamente com a informação retirada de estudos científicos sobre esta temática, a investigação da vasta revisão de literatura apresentada, permitiram confirmar um conjunto de informação bastante pertinente para o conceito JV. A utilização desta estratégia está associada a vários aspetos que devem ser analisados antes de tomar a decisão de avançar com a JV. A empresa do estudo de caso, Manuel Canada Construções Lda., analisou os diferentes aspetos que teve em consideração na implementação da JV, conforme o referido na revisão de literatura.

5. Conclusão

Este projeto pretendeu compreender qual a visão das PME do setor da construção relativamente a JV e quais os fatores-chave a analisar para a sua implementação. A nível científico, este estudo contribui para aprofundar o conhecimento neste tipo de aliança cada vez mais utilizado pelas empresas. No que diz respeito a nível estratégico, a JV mostra-se como uma estratégia utilizada para abordar novos mercados e para abordar projetos mais complexos por parte das empresas do setor de construção. Além disso, esta dissertação também ajuda a compreender quais as motivações que levam as PME a optar por JV, os riscos associados à aliança, quais os fatores-chave na seleção dos parceiros e os fatores de sucesso e insucesso de uma JV.

A primeira conclusão que se retira é que o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por PME (99,9% segundo INE 2022a). Relativamente à UE, os dados são equivalentes (99% segundo Eurostat 2022). Em segundo lugar, o setor da construção tem ganho uma importância significativa na economia nacional, contribuindo positivamente para o emprego, e para outros fatores. Portugal, sendo um país representado maioritariamente por PME, no setor da construção não é exceção, onde grande parte das empresas construtoras são microempresas.

Neste caso, os motivos para a criação da JV foram claros desde o início da sua elaboração, onde a partilha de risco, recursos, *know-how* e flexibilidade foram os motivos que impulsionaram a criação desta JV entre as três empresas madeirenses. Já os riscos que a empresa tinha mais receio que poderiam acontecer seriam a falta de confiança criada por uma das partes, diferenças nos objetivos, ou não ser possível atingir os objetivos estabelecidos inicialmente, e problemas financeiros que poderiam surgir ao longo do projeto. Ao selecionar os dois parceiros, a empresa considerou a capacidade técnica do parceiro, projetos/obras anteriores, compatibilidade de objetivos, imagem da empresa e relacionamento com o cliente. Por último, a empresa salienta que os fatores de sucesso da JV foram a seleção dos parceiros adequados, objetivos semelhantes, elaboração de um acordo completo, simples e claro, supervisão e controlo contínuo da parceria e compromisso de todas as partes. De salientar que neste caso, a empresa não identificou nenhum fator de insucesso.

Analisando os dados e informação recolhidos no estudo de caso, conjuntamente com a vasta revisão bibliográfica sobre esta temática, conclui-se que foi possível recolher um conjunto de informação bastante pertinente para o assunto em estudo. Como observado ao longo de todo o projeto, existem vários aspetos que devem ser analisados antes e após tomar a decisão de avançar com a JV. A empresa do estudo de caso analisou os diferentes aspetos que teve em consideração na implementação da JV, contribuindo para confirmar o confrontando na revisão da literatura. Para além disto, o estudo de caso abordado seguiu as recomendações obtidas na revisão de literatura apresentada neste projeto.

Uma das limitações deste estudo é o facto de a parte metodológica ser apenas um estudo de caso com um projeto em análise. É uma metodologia associada a um caso único, podendo comprometer as potencialidades de generalização, tendo em conta as especificidades da empresa estudada, nomeadamente a sua localização e tamanho do projeto. O acesso a uma amostra de maior dimensão, com mais empresas e JV consideradas permitiria obter uma maior diversidade de respostas, perspetivas e conteúdo sobre os vários fatores a considerar na implementação de uma JV. Contudo, a escolha deste estudo de caso permitiu desenvolver um caso adequado por dar resposta às questões de investigação e estar ligada à revisão de literatura deste tema. Além disso, é um estudo capaz de ser compreendido por várias empresas que se encontram na mesma situação e mostra que empresas de menor dimensão também são capazes de elaborar estratégias de sucesso.

O alargamento do modelo desta investigação a outras empresas e a comparação com outros estudos de caso será uma mais-valia para reforçar esta investigação e preencher lacunas. Como trabalhos futuros pretende-se a curto e médio prazos aplicar as parcerias do tipo IJV e JV a um número mais alargado de empresas, que podem ser do setor da construção ou outros setores, reunir conjuntos de dados de forma sistemática, quer económicos quer do processo de relação comunicacional entre empresas. Ao mesmo tempo, adquirir mais conhecimento em inteligência artificial, ciência de dados, incluindo base de dados, para modelos estatísticos, através de variadas ferramentas, adequando às necessidades e interesses de cada organização, e efetuar a respetiva análise e as conclusões para sugerir a estratégia a seguir organizacionalmente.

Referências

- Acosta, A., Crespo, A., & Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Akintoye, A., & Main, J. (2007). Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception. *Engineering, construction and architectural management*, 14(6), 597-617. <https://doi.org/10.1108/09699980710829049>
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2007). *Economics of strategy*. John Wiley.
- Behm, M. (2008). Construction sector. *Journal of safety research*, 39(2), 175-178. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2008.02.007>
- Bing, L., Tiong, R., Fan, W., & Chew, D. (1999). Risk management in international construction joint ventures. *Journal of construction engineering and management*, 125(4), 277-284. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1999\)125:4\(277\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1999)125:4(277))
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). Building partnerships: case studies of client/contractor collaboration in the UK construction industry. *Construction management and economics*, 18(7), 819-832. <https://doi.org/10.1080/014461900433104>
- Brouthers, K., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 229-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>
- Buyle, M., Braet, J., & Audenaert, A. (2013). Life cycle assessment in the construction sector: A review. *Renewable and sustainable energy reviews*, 26, 379-388. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.05.001>
- Chan, A., Chan, D., Chiang, Y., Tang, B., Chan, E., & Ho, K., (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 130(2), 188-198. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:2\(188\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:2(188))
- Cheng, E., Li, H., & Love, P., (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of management in engineering*, 16(2), 84-92. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2000\)16:2\(84\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:2(84))
- Chen, C., & Messner, J. (2011). Characterizing entry modes for international construction markets: Paving the way to a selection model. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 18 (6), 547-567. <https://doi.org/10.1108/09699981111180872>

- Comissão, 2003. *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>
- Correia, L., & Ribeiro, M. (2023). Macroeconomics and the Construction Sector: Evidence from Portugal. *Athens Journal of Business & Economics*, 9(1), 9-26. Disponível em: <https://www.athensjournals.gr/business/2021-4325-AJBE-ECO-Correia-05.pdf>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A., & Sheikh, A., (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Das, T., & Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- Dikmen, I. et al., (2008). Critical success factors for partnering in the Turkish construction industry. In *Conference Proceedings of the 24th Annual ARCOM Conference held in Cardiff*. <https://hdl.handle.net/11511/75735>
- DREM – Direção Regional de Estatísticas da Madeira (2021a). Anuário estatístico da Região Autónoma da Madeira. Disponível em: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/multitematicas-pt/mutitematicas-anuario-pt/multitematicas-anuario-publicacoes-pt/send/30-anuario-publicacoes/15541-anuario-estatistico-da-ram-2021-pdf.html>
- DREM – Direção Regional de Estatísticas da Madeira (2021b). Estatísticas da Construção e Habitação da Região Autónoma da Madeira. Disponível em: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/const-hab-pt/informacao-geral-construcao/publicacoes-construcao/send/494-informacao-geral-publicacoes/15194-estatisticas-da-construcao-e-habitacao-da-ram-2021-pdf.html>
- European Commission, 2022a. Annual Report on European SMEs 2021/2022. SMEs and environmental sustainability. Disponível em: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en

European Commission, 2022b. SME Performance Review 2021/2022 – Portugal country sheet. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50700>

Eurostat, 2022. Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity (from 2021 onwards). Acedido a 28 de fevereiro de 2023. Retirado de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_OVW_custom_5295858/default/table?lang=en

Geringer, J. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22, 41-62.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490291>

Girmscheid, G., & Brockmann, C. (2010). Inter-and intraorganizational trust in international construction joint ventures. *Journal of construction engineering and management*, 136(3), 353-360. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000142](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000142)

Horta, I., Camanho, A., & Costa, J. (2012). Performance assessment of construction companies: A study of factors promoting financial soundness and innovation in the industry. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 84-93.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.015>

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. Relatório do Setor da Construção em Portugal 2021. Disponível em: https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/RelConst_2021_S2.pdf

Inoxlobos, (2023). *Serviços*. Inoxlobos, especialistas em aço inox, serralharia civil e naval.
<https://www.inoxlobos.pt/>

INE – Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas. *Economia e Finanças*. Disponível em:
https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2022a). *Empresas (Nº) por Dimensão e Forma jurídica*. Acedido a 28 de outubro, 2022. Retirado de:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0009800&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0009800&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

INE – Instituto Nacional de Estatística (2022b). Síntese Estatística Setorial. Gabinete de Estratégia e Estudos. Disponível em: <https://www.ine.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-setoriais/f-construcao/8794-f-construcao/file>

INE – Instituto Nacional de Estatística (2023a). Empresas (Nº) por Atividade económica (Classe – CAE Ver. 3) e Forma jurídica. Acedido a 3 de março de 2023. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006569&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006569&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

INE – Instituto Nacional de Estatística, (2023b). Produto Interno Bruto em volume aumentou 3,2% em termos homólogos e 0,3% em cadeia. No conjunto do ano 2022 aumentou 6,7%. Acedido a 7 de março de 2023. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE
ESdest_boui=539377067&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE
ESdest_boui=539377067&DESTAQUESmodo=2)

INE- Instituto Nacional de Estatística (2023c). Volume de Negócios das empresas por Atividade económica (Subclasse – CAE Ver. 3) e Escalão de pessoal ao serviço. Acedido a 1 de março de 2023. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006610&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006610&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT)

INE – Instituto Nacional de Estatística (2023d). Pessoal ao serviço (Nº) das empresas por atividade económica (Subclasse – CAE Ver. 3) e escalão de pessoal ao serviço. Sistema de contas integradas das empresas. Acedido a 1 de março de 2023. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006593&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC
od=0006593&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

Kirby, D., & Kaiser, S., 2003. Joint Ventures as Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242. <https://doi.org/10.1023/A:1025723308032>

- Ling, F., & Hoi, L. (2006). Risks faced by Singapore firms when undertaking construction projects in India. *International journal of project management*, 24(3), 261-270.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.003>
- Lu, Y. (1998). Joint venture success in China: how should we select a good partner?. *Journal of World Business*, 33(2), 145-166. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90003-7](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90003-7)
- Lu, J. & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Luo, Y. (2002). Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms. *Journal of business research*, 55(6), 481-493. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00178-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00178-8)
- Lu, J., & Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.002>
- Medcof, J. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long range planning*, 30(5), 718-732. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00050-2)
- Motta, M. (2004). *Competition policy: Theory and practice*. Cambridge University Press
- Mukherjee, D., Gaur, A., Gaur, S., & Schmid, F. (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, 66(11), 2178-2185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.009>
- Ng, S., Rosa, T., Mak M., & Chen, S., (2002). Problematic issues associated with project partnering—the contractor perspective. *International journal of project management*, 20(6), 437-449. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00025-4)
- Ngugi, I., Johnsen, R., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260-278.
https://www.researchgate.net/profile/Rhona-Johnsen/publication/235320953_Relational_capabilities_for_value_co-creation_and_innovation_in_SMEs/links/54a6be150cf267bdb909e4a1/Relational-capabilities-for-value-co-creation-and-innovation-in-SMEs.pdf
- Norwood, S., & Mansfield, N. (1999). Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's. *International Journal of Project Management*, 17(2), 89-93. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00016-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00016-7)
- Pisani, N., Caldart, A., & Hopma, J. (2017). SMEs' formation of minority international joint ventures and level of internationalization: The moderating role of a global versus

- regional focus. *European Management Journal*, 35(3), 414-424.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.006>
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C., & Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of international business studies*, 33, 243-265.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491015>
- Ritter, T., & Gemünden, H. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal Of Business Research*, 57(5), 548-556. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00320-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00320-X)
- Sillars, D., & Kangari, R. (2004). Predicting organizational success within a project-based joint venture alliance. *Journal of construction engineering and management*, 130(4), 500-508.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:4\(500\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:4(500))
- SCMM, (2023). *Lar Agostinho Cupertino da Câmara*. Santa Casa da Misericórdia de Machico.
<http://www.misericordiademachico.com/servicos/lar-agostinho-cupertino-da-camara.html>
- Talebi, K., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. (2015). SME alliance performance: the impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 187-207.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.067286>
- Walker, D., & Johannes, D. (2003). Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong—Designed for collaborative results?. *International journal of project management*, 21(1), 39-49. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00064-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00064-3)
- Wells, J. (2007). Informality in the construction sector in developing countries. *Construction management and economics*, 25(1), 87-93. <https://doi.org/10.1080/01446190600601339>
- Whitla, P., Walters, P., & Davies, H., (2006). The use of global strategies by British construction firms. *Construction Management and Economics*, 24(9), 945-954.
<https://doi.org/10.1080/01446190600799679>
- Zhang, G., & Zou, P. (2007). Fuzzy analytical hierarchy process risk assessment approach for joint venture construction projects in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(10), 771-779. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2007\)133:10\(771\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(771))

Zutshi, R. K., & Tan, W. L. (2009). Impact of culture on 'partner selection criteria' in East Asian international joint ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 369-393. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0076-1>

Anexos

Anexo 1 - Joint Ventures nas PME portuguesas do setor da construção

Inquérito

Empresa:
Inquirido:

O presente inquérito insere-se no projeto de dissertação do mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Porto da aluna Maria Filipa Leite, e foca-se nas joint ventures elaboradas por Pequenas e Médias Empresas no setor da construção.

Neste contexto, gostaríamos que partilhasse a sua visão sobre diversos aspetos relacionados com o tema, nomeadamente quais as motivações que conduziram à implementação da estratégia, critérios de seleção, características, riscos associados e fatores de sucesso e insucesso.

As suas respostas serão analisadas sob orientação do Professor Hélder Silva, daí resultando um conjunto de conclusões a apresentar.

Consideramos que a sua opinião é indispensável para o sucesso do trabalho, agradecemos a sua preciosa colaboração nesta investigação.

1. Secção 1: Informações gerais da empresa

- 1.1. Qual a sua função na Empresa?
- 1.2. Há quantos anos foi fundada a empresa?
- 1.3. Quais os serviços prestados?
- 1.4. Qual o volume de negócios da sua empresa em 2019, 2020, 2021 e 2022?
- 1.5. Qual o número de colaboradores em 2019, 2020, 2021 e 2022?

2. Secção 2: Informações gerais sobre a JV

- 2.1. Qual o ano da implementação da *joint venture*?
- 2.2. Qual ou quais os parceiros?
- 2.3. Qual o projeto e quais os serviços prestados?
- 2.4. Qual o custo do projeto?

3. Secção 3: fatores

- 3.1. Quais os motivos que conduziram à implementação de uma *joint venture*?
- 3.2. Quais foram os maiores riscos enfrentados?
- 3.3. Quais foram os fatores mais importantes no processo de seleção dos parceiros?
- 3.4. Quais os fatores de sucesso e insucesso?

Anexo 2 – Lar Agostinho Cupertino da Câmara e Santa Casa da Misericórdia de Machico



Fonte: Manuel Canada Construções LDA.

Anexo 3 - Infantário Rainha Santa Isabel da Câmara e Santa Casa da Misericórdia de Machico



Fonte: Manuel Canada Construções LDA.