

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA

MSF – ENGENHARIA, S.A.

JOÃO CARLOS ESTRELA DA SILVA ROCHA DOS SANTOS

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FARO

2011

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA

MSF – ENGENHARIA, S.A.

JOÃO CARLOS ESTRELA DA SILVA ROCHA DOS SANTOS

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Dissertação orientada por:

Prof.^a Doutora Maria Cinta Gisbert López - Universidad Miguel Hernández de Elche

Prof. Doutor Júlio da Costa Mendes - Faculdade de Economia da Universidade do

Algarve

FARO

2011

À Marlene, Ritta, Rucah, Indy e ao saudoso Gaspar, fiéis
companheiros de muitas horas de investigação e de trabalho.

Aos meus pais e restante família, pelo incondicional e
permanente apoio.

ÍNDICE GERAL

	Página
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Agradecimentos.....	xii
Resumo.....	xiii
<i>Abstract</i>	xvi
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do Tema.....	1
1.2 Relevância do Tema.....	2
1.3 Objectivos do Estudo.....	6
1.4 Organização do Estudo e Resumo dos Capítulos Seguintes.....	7
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 O Conceito de Sustentabilidade.....	9
2.1.1 Origem e Evolução do Conceito de Sustentabilidade.....	9
2.1.2 O Conceito de Sustentabilidade Empresarial.....	15
2.1.3 Os Fundamentos da Sustentabilidade Empresarial.....	26
2.2 A Sustentabilidade Empresarial e a Estratégia.....	32
2.2.1 A Sustentabilidade e as Estratégias de Diversificação.....	32
2.2.2 A Sustentabilidade e as Estratégias de Internacionalização.....	36
2.3 A Avaliação da Sustentabilidade Empresarial.....	40
2.4 O Modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.....	44
Capítulo 3. METODOLOGIA E CONDICIONANTES DE INVESTIGAÇÃO..	57
Capítulo 4. O SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	60
4.1 Enquadramento Económico e Social.....	60
4.2 Enquadramento Sectorial.....	69
4.3 A Diversificação das Empresas Portuguesas de Construção Civil.....	78
4.4 A Internacionalização das Empresas Portuguesas de Construção Civil.	80
4.5 A Sustentabilidade das Empresas Portuguesas de Construção Civil.....	84
Capítulo 5. ESTUDO DE CASO.....	93
5.1 Análise Evolutiva e Descritiva da Empresa.....	93
5.2 A Integração da Empresa em Grupo Económico.....	96
5.3 A Internacionalização da MSF Engenharia, S.A.....	98
5.4 A Diversificação da MSF S.G.P.S., S.A.....	100

	Página
5.5 A Matriz Produtos-Mercados da Empresa e do Grupo Económico...	102
5.6 A Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.....	106
5.6.1 Análise da Sustentabilidade Económica e Financeira.....	106
5.6.2 Análise da Sustentabilidade Social.....	110
5.6.3 Análise da Sustentabilidade Ambiental.....	117
5.7 Os Pilares da Sustentabilidade na MSF Engenharia, S.A.....	120
5.7.1 O Pilar Direcção na MSF Engenharia, S.A.....	120
5.7.2 O Pilar Postura na MSF Engenharia, S.A.....	128
5.7.3 O Pilar Organização na MSF Engenharia, S.A.....	132
5.7.4 O Pilar Conduta na MSF Engenharia, S.A.....	136
5.7.5 O Pilar Avaliação na MSF Engenharia, S.A.....	140
Capítulo 5. CONCLUSÕES.....	143
Anexo A: Variação do Produto Interno Bruto (1).....	148
Anexo B: Taxa de Desemprego na UE.....	149
Anexo C: Variação da Taxa de Inflação na UE.....	150
Anexo D: Variação do Produto Interno Bruto (2).....	151
Anexo E: Variação do Produto Interno Bruto (3).....	152
Anexo F: Variação do Produto Interno Bruto (4).....	153
Anexo G: Organigrama da MSF S.G.P.S., S.A.....	154
Anexo H: Evolução Económica e Financeira da MSF Engenharia, S.A. (1).....	155
Anexo I: Evolução Económica e Financeira da MSF Engenharia, S.A. (2).....	156
Anexo J: Evolução da Estrutura de Recursos Humanos da MSF Engenharia, S.A.	157
Anexo K: Evolução da Estrutura de Recursos Humanos da MSF Engenharia, S.A. por Nível de Qualificação.....	158
Anexo L: Formação Profissional e SHST na MSF Engenharia, S.A.....	159
Anexo M: Inquérito de Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.....	160
Anexo N: Organigrama da MSF Engenharia, S.A (1).....	161
Anexo O: Organigrama da MSF Engenharia, S.A (2).....	162

	Página
Anexo P: Organigrama da MSF Engenharia, S.A (3).....	163
Referências Bibliográficas.....	164

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
2.1 Evolução das Fases da Performance Empresarial.....	16
2.2 Modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.....	45
4.1 Variação do Produto Interno Bruto em Portugal.....	61
4.2 Variação da Taxa de Inflação em Portugal.....	62
4.3 Variação da Taxa de Desemprego em Portugal.....	63
4.4 Processos de Falência, Insolvência e Recuperação de Empresas.....	64
4.5 Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado à Indústria de Construção	74
5.1 Produtos, Serviços e Mercados da MSF e MSF SGPS na Europa.....	104
5.2 Produtos, Serviços e Mercados da MSF e MSF SGPS em África.....	105

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
5.1 Participações da MSF no Capital de Outras Sociedades.....	96
5.2 Dados Económicos e Financeiros da MSF Engenharia, S.A.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

ACE	Agrupamento Complementar de Empresas
ADENE	Agência para a Energia
AECOPS	Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços
AICOPN	Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIP	Associação Industrial Portuguesa
ANEOP	Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
BEB	<i>Best of European Business</i>
BIG	Banco de Investimento Global
BOT	<i>Build, Operate and Transfer</i>
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CCP	Código dos Contratos Públicos
CE	Comissão Europeia
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CRT	<i>Caux Round Table</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
DPOBE	<i>Direction, Posture, Organization, Behavior and Evaluation</i>

EBITDA	<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations</i>
EEDS	Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ENDS	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
FEPICOP	Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
InCI	Instituto da Construção e do Imobiliário
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIC	Instituto Técnico para a Indústria de Construção
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MSSS	Ministério da Solidariedade e da Segurança Social
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Management Systems</i>
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PPP	Parceria Público-Privada

SHST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
SILOGR	Sistema de Informação do Licenciamento de Operações de Gestão de Resíduos
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UE	União Europeia
UNEP	<i>United Nations Environment Program</i>
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i>

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Maria Cinta Gisbert López e ao Professor Doutor Júlio da Costa Mendes pela orientação do presente trabalho de investigação, pelas doudas sugestões e intervenções e pelos conhecimentos transmitidos.

Ao Conselho de Administração da MSF Engenharia, S.A. por possibilitar a utilização da empresa como estudo de caso e facultarem toda a informação necessária à prossecução da presente tese.

Ao Presidente do Conselho de Administração da MSF Engenharia, S.A., Engenheiro Carlos Pompeu Ramalhão Fortunato, pela disponibilidade e interesse manifestados no desenvolvimento do trabalho apresentado.

À Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e em particular ao seu Director, Professor Doutor Efigénio da Luz Rebelo, pelo sancionamento da minha admissão ao Curso de Mestrado em Gestão Empresarial.

Ao corpo docente do Mestrado em Gestão Empresarial pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos ao longo do curso e pela disponibilidade manifestada.

À Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal pelas facilidades e apoio concedidos para a frequência do segundo ciclo de estudos superiores.

Aos demais colegas docentes, familiares e amigos que através das suas experiências académicas, científicas e empresariais e do seu apoio, contribuíram de forma positiva para os resultados do presente trabalho de investigação.

RESUMO

A presente dissertação discute o conceito de sustentabilidade empresarial e os fundamentos considerados necessários para a sua obtenção, atento um cenário contextual e sectorial de manifesta recessão no período em análise.

O principal objectivo foi analisar a sustentabilidade de uma das maiores empresas da indústria de construção civil em Portugal, a MSF – Engenharia, S.A., e efectuar o seu enquadramento em torno da abordagem *triple bottom line* de sustentabilidade empresarial e dos pilares que se afiguram fundamentais para a sua obtenção segundo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.

A investigação empírica analisou a evolução registada pela empresa estudada na primeira década do presente século tendo por base os seus dados históricos de nível estrutural, económico e financeiro, as suas acções e posicionamentos estratégicos e as perspectivas de desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios a médio e longo prazo.

Os resultados da investigação permitem considerar que apesar da recessão geral verificada em Portugal e um pouco por todo o Mundo, em particular de forma acentuada neste sector de actividade, tal não impede o crescimento sustentável das empresas.

Os factos identificados na investigação indicam que a definição e operacionalização de estratégias adequadas, suportadas em políticas e atitudes corporativas devidamente delineadas e assumidas, na experiência acumulada de muitos anos de actividade e numa contínua observação e análise criteriosa do meio

envolvente e da tendência evolutiva dos mercados são factores conducentes à sustentabilidade verificada na empresa analisada.

As conclusões apuradas permitem considerar que para garantir a sustentabilidade empresarial torna-se necessário o efectivo desenvolvimento endógeno de um conjunto de pilares considerados nucleares e relevantes no quadro da sustentabilidade organizacional e sob os quais a gestão e os gestores deverão procurar o desenvolvimento de competências: Direcção, Postura, Organização, Conduta e Avaliação.

Palavras-Chave: Sustentabilidade Empresarial, Estratégia, Internacionalização, Diversificação, Construção Civil.

ABSTRACT

The present work discusses the concept of corporate sustainability and the means considered necessary for its attainment, considering a contextual and sectorial environment of great recession in the period of analysis.

The main goal was to evaluate the sustainability of a major enterprise from the Portuguese building industry, MSF – Engenharia, S.A., and frame them around the “triple bottom line” concept of corporate sustainability and around the pillars that seem fundamental to reach it according to the DPOBE Model for Organizational Sustainability.

This empirical research has examined the development of the company for the first decade of this century, on the basis of their economic, financial and structural data, their actions and strategic positioning in the markets where they compete and the vision they have about firm development and sustainability in a medium and long term.

The results obtained in this research allow us to consider that despite the general economic recession in Portugal and abroad, even stronger in this industry, these do not limit the sustainable growth of enterprises.

The facts identified in this investigation show that the appropriated strategic options set by their management, simultaneously supported in corporate policies and attitudes suitable for the intended success and in an experience of many years, together with a continuous observation and insightful analysis of the involving

environment and the evolutionary trend of the markets are the factors that granted their sustainability.

The entry into business opportunities in foreign countries and the involvement in other business areas with a potential growth, correlated or not with the main activity, are considered the key factors to achieve in a sustainable way the objectives of general growth, economic and financial profitability and the maintenance and growth of the organizational structure, supported in medium and long term strategic options taken by management in view of both the contextual constraints and the organizational structure, experience, competencies and competitive advantages acquired.

The conclusions reached in this study permit to consider that to obtain and uphold an effective corporate sustainability becomes necessary the effective endogenous development of a set of pillars considered essential in the frame of organizational sustainability and under which the management and managers should pursue the development of competencies: Direction, Posture, Organization, Behavior and Evaluation.

Keywords: Corporate Sustainability, Strategy, Internationalization, Diversification, Building Industry.

“Nunca confie num desenhador de aviões que se recuse a brincar com aviões-modelo, nem tão pouco num especialista em economia que se negue a brincar com modelos económicos”

Paul Krugman¹

¹ Prémio Nobel da Economia 2008, em *“The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008”*.

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

O forte abrandamento, verificado desde o início do novo milénio, no desenvolvimento económico de Portugal e do sector da construção civil em particular obriga as empresas intervenientes a adequar as suas estratégias organizacionais, procurando alternativas válidas para inverter o sentido dos acontecimentos por forma a garantirem a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

A contínua redução verificada no volume de negócios do sector, concomitante com a retracção económica verificada desde o início do século, levou as grandes empresas desta indústria cuja dimensão operacional representa uma parte substancial da sua estrutura de custos, a procurar alternativas válidas e credíveis, a médio e longo prazo, para o desenvolvimento e crescimento sustentável do seu portfólio de negócios e o consequente aumento dos proveitos gerados.

A internacionalização e a diversificação de negócios são algumas das estratégias seguidas por um crescente número de empresas portuguesas do sector da construção civil e obras públicas.

Salienta-se a internacionalização em países do leste europeu integrantes da União Europeia e em África e a diversificação de negócios, nomeadamente para sectores directamente relacionados, de forte crescimento ou nos quais se possam conseguir sinergias, casos do turismo, energia, exploração rodoviária e ferroviária e do sector bancário.

Com o presente estudo pretende-se conhecer de forma mais aprofundada uma das maiores empresas do sector em Portugal, a MSF Engenharia, S.A., analisar os princípios e condicionantes das estratégias seguidas por esta empresa e efectuar o seu enquadramento em torno do conceito de sustentabilidade empresarial segundo a abordagem *triple bottom line* enunciada por Elkington (1997) e dos pilares da sustentabilidade segundo o modelo proposto por Gisbert López *et al.*² (2010).

1.2 Relevância do Tema

Nunca foi tão premente discutir o conceito de sustentabilidade empresarial e a sua aplicabilidade aos diversos sectores da actividade económica.

Torna-se particularmente importante a análise e aplicação deste conceito ao sector da construção civil e obras públicas, tradicionalmente com um forte impacto na economia portuguesa e caracterizado por uma forte fragmentação e uma elevada rivalidade entre os seus *players*.

O contexto económico e financeiro de Portugal encontra-se muito aquém do desejável, esperando-se um período extremamente difícil e conturbado no futuro próximo a exemplo de outras economias europeias, fruto também da grave e incontornável crise económica mundial verificada nos últimos anos.

A presente e crescente instabilidade e turbulência dos mercados, a par do reconhecido deterioramento das finanças públicas portuguesas e o consequente

² *The DPOBE Model for Organizational Sustainability.*

pedido de intervenção solicitado e em execução junto do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Central Europeu (BCE) e da União Europeia (UE), suscitam legítimas dúvidas e fundados receios nos diversos agentes económicos e a consequente proliferação de cenários futuros pessimistas.

O conjunto de medidas impostas pelo conjunto destas entidades³, como forma de garantir o empréstimo solicitado e a sua correcta aplicação para estabilizar a dívida externa e alavancar a economia nacional, impõem a redução da despesa e do investimento público, nomeadamente no que se refere às grandes obras de infra-estruturas e de construção civil, a diminuição do consumo e do endividamento privado e o aumento dos impostos directos e indirectos aplicados.

Do mesmo modo verifica-se uma crescente dificuldade na obtenção de financiamento junto das entidades bancárias, quer para consumo privado quer para financiamentos produtivos de médio e longo prazo.

O contínuo crescimento do número de empresas consideradas insolventes, na sua maioria incapazes de promover a sua recuperação económica, financeira e produtiva, é um dos consequentes reflexos deste tipo de enquadramento face à diminuição da capacidade de consumo de pessoas e entidades e a um aumento generalizado do nível de competição nos diversos mercados estabelecidos, produzindo entre outros um aumento considerável do número de desempregados, tendo-se ultrapassado em Portugal a referência de 12% da população activa sem emprego no terceiro trimestre de 2011.

³ *“Portugal: memorandum of understanding on specific economic policy conditionality”* (3/Maio/2011).

Face ao cenário actual e apesar do sector da construção civil ser um dos que tradicionalmente mais contribui para a geração de riqueza, a movimentação económica da sociedade e a variação do Produto Interno Bruto (PIB) em Portugal, as empresas do sector, de uma maneira geral e independentemente da sua dimensão e do seu âmbito de actuação, são obrigadas a reajustar as suas estratégias e a procurar alternativas válidas e sustentáveis de desenvolvimento dos seus negócios.

A actividade do sector está fortemente condicionada pela redução verificada no investimento público central e autárquico em infra-estruturas e obras de interesse social, pela maior restrição orçamental das famílias portuguesas por via do seu endividamento excessivo, pelo aumento das dificuldades e dos custos para obtenção de financiamento bancário, nomeadamente para a aquisição de imóveis de habitação e para as empresas fazerem face aos seus custos operacionais, de desenvolvimento e de investimento em novos mercados.

Constitui um sector em que, tradicionalmente, a gestão é largamente suportada e fortemente condicionada pelo *know-how* acumulado pelos seus gestores ao longo da sua actividade profissional, maioritariamente formados na área da Engenharia ou provenientes das estruturas produtivas do sector, sem formação específica e conhecimentos efectivos nas diversas matérias da economia e da gestão empresarial e com demasiados “vícios” de gestão perpetuados ao longo dos tempos.

Destas limitações e constrangimentos emerge a necessidade premente de mudar a forma de estar, de analisar e de pensar os negócios, mudando de uma lógica de permanente desenvolvimento estratégico intuitivo, contingencial, reactivo e dogmático para uma postura de estudo aprofundado dos negócios actuais e

potenciais, das suas condicionantes e riscos e das perspectivas de desenvolvimento e de crescimento.

As empresas e os gestores, nomeadamente do sector da construção civil, que vêm suportando as suas decisões estratégicas, o seu posicionamento nos mercados, as suas estruturas organizacionais e as suas formas de actuação suportadas no conhecimento, em informação credível e na utilização de ferramentas e conceitos de gestão, ultrapassando *de per se* o estigma de posturas consolidadas com base quase exclusiva na experiência e instituídas por muitos anos de exercício da actividade num clima económico-financeiro, político e social favorável ao sector, conseguem ultrapassar as dificuldades e vicissitudes e decidir o seu rumo estratégico de modo minimamente esclarecido e ciente dos riscos que lhes são inerentes.

Contudo, estas decisões e posicionamentos estratégicos são, não poucas vezes, avaliados por alguns dos concorrentes no mercado com uma postura mais conservadora como demasiado arrojadas, desprovidas de sentido prático e com falta de conhecimento efectivo do negócio e do sector, renunciando à utilização das boas práticas de *benchmarking*⁴ sobre a concorrência e dando sentido à citação de Schiller⁵ segundo o qual “Todos julgam segundo a aparência e ninguém segundo a essência”.

A empresa estudada constitui um exemplo de uma postura coerente, conhecedora e informada do contexto em que se desenvolvem as suas diversas actividades e negócios e dos riscos a eles inerentes, denotando uma visão e

⁴ Comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão (Freire, 1997).

⁵ Johann Christophe Friedrich von Schiller (1759-1805), poeta, filósofo e historiador alemão.

orientação estratégica e uma postura organizacional visando a obtenção da rentabilidade e solidez económica, financeira, organizacional e estrutural numa perspectiva de médio e longo prazo, materializando de forma pragmática as ideias e conceitos de Freire (1997) segundo o qual “O sucesso de qualquer empresa é função da sua orientação estratégica” e “A estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos”.

1.3 Objectivos do Estudo

Algumas das questões que se colocam no presente trabalho de investigação e para as quais se procuram obter respostas ou indícios sobre as mesmas são:

Será possível conseguir uma efectiva sustentabilidade empresarial quando tomadas as opções e acções estratégicas adequadas e oportunas, ainda que enquadradas num contexto de retracção económica generalizada e de fracas perspectivas futuras?

A obtenção de uma efectiva sustentabilidade empresarial está condicionada pelo desenvolvimento endógeno de diversos pilares considerados nucleares e nos quais os gestores e as organizações deverão desenvolver competências?

Face às questões enunciadas, os objectivos do trabalho são verificar segundo a abordagem *triple bottom line* se a empresa MSF – Engenharia, S.A. garante a sua sustentabilidade através das opções estratégicas seguidas e do desenvolvimento

endógeno de competências em alguns pilares da organização segundo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.

1.4 Organização do Estudo e Resumo dos Capítulos Seguintes

O presente estudo está organizado do modo seguidamente descrito.

No Capítulo 2 será efectuada uma revisão da literatura em torno do conceito de sustentabilidade, dividida em vários subcapítulos.

Serão analisadas a origem e evolução do conceito de sustentabilidade e o conceito de sustentabilidade empresarial, revendo-se os seus fundamentos e analisando-se algumas abordagens de avaliação.

Serão igualmente revistos e enquadrados em torno do conceito de sustentabilidade empresarial os principais desenvolvimentos teóricos relacionados com as estratégias de diversificação e de internacionalização.

No Capítulo 3 será desenvolvida a metodologia de análise seguida, as suas condicionantes e as limitações do estudo realizado.

No Capítulo 4 será realizado um enquadramento alargado do sector da construção civil dividido em diversos subtemas, incluindo um enquadramento económico e social e um enquadramento sectorial a nível nacional, europeu e mundial, a par de uma análise sobre a internacionalização, a diversificação e a sustentabilidade das empresas portuguesas do sector.

No Capítulo 5 proceder-se-á ao estudo de caso específico, desenvolvendo-se a análise de uma forma progressiva e igualmente dividida em subcapítulos específicos.

Numa primeira parte será efectuada uma análise evolutiva e descritiva da empresa estudada, com destaque para os aspectos relacionados com a sua performance, estrutura e evolução histórica, a integração no grupo económico a que deu origem, as estratégias de diversificação e de internacionalização seguidas e o conjunto de produtos, serviços e mercados de actuação presente.

Numa fase posterior será analisada a sustentabilidade empresarial da organização visada segundo a abordagem *triple bottom line*, efectuada através da análise de um conjunto de dados de natureza económica, financeira, estrutural e operacional disponibilizados pela organização sobre o período em análise, para além de outras informações contidas em documentos e publicações institucionais e outras, provenientes de diversas fontes.

Numa terceira parte será verificada a fundamentação da sustentabilidade empresarial da organização estudada à luz dos pressupostos do modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional, subdividida nas diversas vertentes que constituem a estrutura do modelo.

No Capítulo 6 serão expostas as conclusões obtidas com o presente trabalho de investigação.

Será feita uma conclusão sobre a sustentabilidade da empresa estudada de acordo com os resultados das análises efectuadas.

Serão igualmente tecidas algumas conclusões sobre os motivos da utilização do modelo de fundamentação da sustentabilidade organizacional considerado.

Por fim, serão efectuadas algumas considerações em torno da metodologia seguida e sobre desenvolvimentos futuros de investigação.

Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Conceito de Sustentabilidade

2.1.1 Origem e Evolução do Conceito de Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade tem origem no Século XIX em movimentos organizados em prol da conservação da natureza nos Estados Unidos da América (EUA), em particular na protecção e conservação de parques naturais com características físicas e biológicas únicas, caso do Parque Natural de Yellowstone.

No início dos anos setenta do século passado assistiu-se a uma marcada preocupação pelas questões ambientais, começando a ser questionada a promoção do desenvolvimento económico sem ter presente a utilização dos recursos naturais não atendendo ao princípio do seu esgotamento (Bucha, 2004).

Em 1972, o denominado Clube de Roma⁶ divulgou um relatório intitulado *Os Limites do Crescimento*, elaborado a seu pedido por uma equipa do Massachusetts

⁶ Grupo fundado em 1968 por Aurelio Peccei, industrial e académico italiano e Alexander King, cientista escocês, constituído por um conjunto de personagens relevantes na vida económica, política e científica mundial que procurava debater assuntos relacionados com a política e economia

Institute of Technology (MIT), que abordou problemas cruciais para o futuro desenvolvimento da humanidade relacionados com a energia, poluição, saneamento, saúde, ambiente, tecnologia e crescimento populacional, entre outros.

Neste relatório, utilizando-se modelos matemáticos, chegou-se a conclusão que a Terra não suportaria o constante crescimento populacional devido ao aumento na utilização dos recursos naturais e energéticos e ao aumento da poluição, mesmo considerando os desenvolvimentos tecnológicos verificados.

Nesse mesmo ano (1972), a Organização das Nações Unidas (ONU) promoveu em Estocolmo a 1.^a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente, procurando estabelecer a ligação entre o ambiente e o desenvolvimento humano e dando origem ao *United Nations Environment Program* (UNEP). Nesta conferência foram relevados alguns princípios, nomeadamente a utilização racional dos recursos naturais não renováveis sem colocar em perigo a sua utilização pelas gerações futuras, a protecção e melhoria do meio ambiente, o desenvolvimento económico e social visando a melhoria das condições de vida das populações e a cooperação internacional entre países (ONU, 2009).

Posteriormente, o Relatório Bruntland (1987) da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas enunciou o princípio de desenvolvimento sustentável, aplicável e praticável pelas comunidades e pelos indivíduos e suportado numa distribuição mais justa dos recursos mundiais e no estreitamento das parcerias e cooperação:

internacional, em particular as questões relacionadas com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

“Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades das pessoas no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades.”

Em 1989 foi criada em Boston (EUA) a *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES)⁷, organização que procurou introduzir uma nova visão na comunidade empresarial em que os negócios e os mercados de capitais deverão promover o bem estar da sociedade humana e a protecção dos sistemas biológicos e dos recursos naturais da Terra, incentivando as empresas e os mercados de capitais a incorporar desafios ambientais e sociais nas tomadas de decisão correntes (CERES, 2009).

Em 1997, a CERES criou a *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização independente em rede pioneira no desenvolvimento de modelos de Relatórios de Sustentabilidade, utilizados em todo o mundo e continuamente melhorados através de um processo consensual obtido entre participantes seleccionados no mundo global dos negócios e do trabalho, na sociedade civil e nas instituições profissionais, a fim de assegurar uma estrutura de relatório desenvolvida com elevado grau de qualidade técnica, de credibilidade e de relevância (GRI, 2010).

Em 1999 foram criados os *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), os primeiros índices globais que avaliam o desempenho financeiro das empresas líderes na aplicação do conceito de sustentabilidade. Resultado da cooperação entre o Dow

⁷ Rede norte-americana de investidores, organizações ambientais e outros grupos de interesse público que trabalhando com empresas e accionistas, procuram alertar e incutir desafios sobre os princípios de sustentabilidade.

Jones Indexes⁸, a STOXX Limited⁹ e a SAM Group¹⁰, fornecem aos gestores e investidores informação credível e objectiva para a gestão de portfólios de negócios sustentáveis.

Outras organizações internacionais emergiram, motivados por esta renovada perspectiva do mundo empresarial e dos negócios para além de uma visão meramente economicista dos mesmos, caso da *Caux Round Table* (CRT), uma rede internacional de líderes de negócios que procura promover um capitalismo moral, baseado nos princípios de que um capitalismo íntegro pode florescer e que uma prosperidade sustentável e socialmente responsável pode-se transformar na base de uma sociedade globalmente justa, livre e transparente.

A evolução do conceito de desenvolvimento sustentável está intrinsecamente ligada aos diversos fóruns e encontros mundiais realizados desde os anos noventa do século XX, evoluindo de um conceito de forte componente ecológica para uma perspectiva mais ampla de sustentabilidade, integrando aspectos e conceitos tais como o desenvolvimento global e as perspectivas de desenvolvimento económico, político, social e ambiental.

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida por Cimeira da Terra, realizada no Rio de Janeiro (1992) e que deu origem a documentos importantes entre os quais a Agenda 21, ainda que

⁸ Serviço líder no mercado na elaboração, manutenção e licenciamento de índices para análise de investimentos, propriedade da Dow Jones & Company, uma empresa do grupo News Corporation.

⁹ *Joint-venture* criada em 1998 entre o Deutsche Boerse Group, a Dow Jones & Company e a SIX Swiss Exchange com o objectivo de liderar o sector de análise e elaboração de índices na Europa, em antecipação à união económica e monetária europeia, à introdução da moeda Euro e à criação da Zona Euro.

¹⁰ Grupo de investimento criado em 1995 na Suíça, focalizado exclusivamente em investimentos sustentáveis.

marcada por uma forte componente ecológica, viu nela serem apresentados e incluídos como principais fundamentos da sustentabilidade o fortalecimento da democracia e da cidadania, a participação dos indivíduos nos processos de desenvolvimento e a conjugação dos ideais éticos, de justiça, de participação, de democracia e de satisfação de necessidades, erradicando das questões ambientais uma visão redutora eminentemente técnica e procurando consolidar alianças entre os diversos grupos socialmente responsáveis com vista à catalisação das transformações necessárias.

Com a concretização do Protocolo de Quioto (1997), partiu-se para um princípio de desenvolvimento sustentável consensual debatido na Cimeira Mundial do Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo (2002). Nesta cimeira, baseado num conjunto de medidas de natureza ambiental, económica e social objectivando a melhoria da qualidade de vida da população mundial, procurou-se aproximar as populações mais desfavorecidas e os países em vias de desenvolvimento dos padrões mais comuns dos países desenvolvidos em matéria de educação e formação, acesso a recursos naturais, satisfação das necessidades básicas e desenvolvimento económico e social.

A importância deste tema à escala global e o seu acompanhamento levou a ONU a criar a *United Nations Division for Sustainable Development*, parte integrante do seu Departamento de Assuntos Económicos e Sociais.

Segundo Kofi Annan, secretário-geral da ONU (2002)¹¹:

¹¹ Declaração de Joanesburgo, Cimeira Mundial do Desenvolvimento Sustentável (2002).

“Longe de ser um fardo, o desenvolvimento sustentável é uma oportunidade excepcional: economicamente, para construir mercados e criar empregos; socialmente, para integrar povos marginalizados; politicamente, para dar a cada homem e mulher a voz e a capacidade de decidir o seu próprio futuro.”

Seguindo este sentido, a própria UE já havia proposto no Conselho Europeu de 2001 uma Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável¹² (EEDS) em complemento à Estratégia de Lisboa, adoptada em 2000, tendo a mesma sido revista no Conselho Europeu de 9 de Junho de 2006. (APA, 2011).

A nível nacional, procurando dar sequência aos princípios de desenvolvimento sustentável emanados pela UE através da EEDS, foi elaborada em 2007 a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2015)¹³.

Constituída com o duplo intuito de funcionar como um instrumento de orientação política da estratégia de desenvolvimento de Portugal num horizonte temporal até 2015 e como um referencial para a aplicação dos fundos comunitários no período de 2007 a 2013, o propósito declarado da ENDS 2015 é o de “Retomar uma trajectória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social” (ENDS 2015: 12).

¹² “Uma Europa sustentável para um mundo melhor: Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável” (Conselho Europeu de Gotemburgo, 2001)

¹³ Aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros N.º 109/2007, de 20 de Agosto.

2.1.2 O Conceito de Sustentabilidade Empresarial

Partindo das ideias de Bucha (2004: 25), segundo o qual “O desenvolvimento económico resultante da revolução industrial ocasionou um novo paradigma físico, económico e social, com o aparecimento de modelos de produção, reforço da vida urbana e exploração incessante de recursos naturais através de novas tecnologias, que se estendem desde a utilização de matérias-primas até ao fabrico de produtos.”, deverá verificar-se, perante este paradigma, uma integração entre diversas políticas, do trabalho e emprego ao ambiente, da economia à inovação.

Neste sentido, o conceito de sustentabilidade poderá ser entendido como um conceito sistémico, relacionando os diversos aspectos económicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade e procurando enquadrar as actividades humanas por forma a preencher as necessidades actuais sem prejudicar ou questionar o seu potencial de utilização e funcionamento futuro.

No entanto, este conceito de sustentabilidade e a sua aplicabilidade ao domínio empresarial é algo que vem sendo desenvolvido não existindo ainda um consenso generalizado, levando à existência de diversas definições aquando da sua utilização em situações distintas (Coral, 2002).

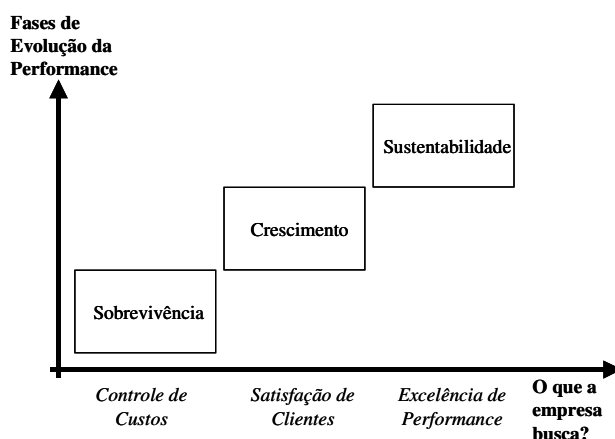
Segundo Santoro (2003) e numa perspectiva eminentemente económica, as empresas podem apresentar três fases típicas relacionadas com o seu estágio de desenvolvimento e os objectivos específicos pretendidos no mercado:

Sobrevivência - a empresa pretende conseguir a liquidez necessária para cumprir com as suas obrigações, controlar os seus custos e sobreviver no mercado;

Crescimento - a empresa possui objectivos de mudança e de investimento, procurando rentabilidade, satisfação dos clientes, realização de investimentos e incrementos tecnológicos nos produtos e processos, entre outros;

Sustentabilidade - a empresa está relativamente estável no mercado onde actua, possui vantagens competitivas significativas e procura a excelência de performance para se perpetuar.

Figura 2.1 - Evolução das Fases da Performance Empresarial (Santoro, 2003)



A ideia principal desta perspectiva económica é que uma boa performance organizacional a médio e longo prazo tem de ser suportada em vantagens competitivas sustentáveis, as quais segundo Porter (1980, 1985) citado por Freire (1997) e Santos (2008), são conseguidas através de dois tipos de estratégias competitivas genéricas em relação aos concorrentes e competidores no mercado (neste último caso, de um modo amplo ou focalizado): a liderança pelos custos e a diferenciação.

Desta forma, as empresas procuram um correcto posicionamento estratégico que lhes permita elevadas taxas de retorno, mesmo em indústrias e mercados com uma estruturação menos favorável e baixas taxas de rentabilidade, adquirindo posicionamentos rentáveis e sustentáveis a médio e longo prazo.

Por outro lado, vários autores, mais próximos de uma visão ecológica do conceito de sustentabilidade empresarial, referem que uma empresa só é sustentável se não agredir o meio ambiente, isto é, se a utilização de recursos naturais para o desenvolvimento da sua actividade económica, em conjunto com a de outros agentes, não colocar em causa a sua taxa de regeneração natural (Epelbaum, 2004; Danich, 2003; Atkinson, 2000; Hoffman, 2000; Gladwin *et al.*, 1995; Jennings e Zandbergen, 1995; Starik e Rands, 1995; Daly e Cobb, 1994).

Tal conceito poderá, numa primeira análise, colidir com o conceito de competitividade, considerando que as empresas procuram constantemente diferenciar-se dos seus concorrentes, obter a maior quota de mercado possível e aumentar consideravelmente o seu volume de negócios e o lucro, procurando alternativas estratégicas para a prossecução dos seus intentos, não poucas vezes sem ter em consideração aspectos e impactos de natureza social e ambiental.

Estes últimos aspectos foram relevados nos anos setenta do século passado quando Friedman¹⁴ (1970) referiu, numa perspectiva defendida de liberalismo económico, de capitalismo e de livre mercado, que só existia uma única responsabilidade social nos negócios em utilizar os recursos e em produzir

¹⁴ Milton Friedman, destacado economista do século XX, Prémio Nobel da Economia em 1976 e um dos mais influentes teóricos do liberalismo económico, defensor do capitalismo e do livre mercado.

actividades que promovessem o crescimento dos proveitos, desde que os negócios se desenvolvessem dentro das “regras do jogo”, isto é, fossem desenvolvidos numa competição livre e aberta e sem decepções ou fraudes.

É manifesta a dificuldade em obter, da parte dos diversos *stakeholders*¹⁵, uma percepção generalizada sobre o papel que os elementos humanos e ecológicos possuem no efectivo contributo para a sustentabilidade das organizações (Benn e Young, 2010), sendo a preocupação com estes elementos muitas vezes considerada como um privilégio só acessível às grandes organizações, com fundos suficientes para investir nas áreas ecológica e ambiental e no denominado “marketing verde” (Rodgers, 2010).

Contudo, uma perspectiva essencialmente ecológica e ambiental revela algumas debilidades no que respeita a alguns critérios que as empresas de hoje devem verificar e satisfazer no intuito de serem consideradas organizações sustentáveis, tais como eco-eficiência, sócio-eficiência, eco-eficácia, sócio-eficácia, suficiência e equidade ecológica (Dyllick e Hockerts, 2002).

Alguns estudos recentes referem que actualmente muitas das denominadas pequenas e médias empresas (PME)¹⁶ procuram atingir outros objectivos para além dos de natureza eminentemente económica e financeira, sendo estes condicionados pela perspectiva ecológica e de impacto ambiental dos próprios negócios, resultando

¹⁵ Ou grupos de interesse, constituem o conjunto de organizações, indivíduos e factores que se relacionam, directa ou indirectamente, com a organização ou com a sua indústria e que, de uma forma geral, têm um interesse na organização, na sua actividade e nos seus resultados (Santos, 2008).

¹⁶ Nos termos da Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6/Maio/2003 e do Decreto-Lei N.º 372/2007 de 6 de Novembro, são empresas com menos de 250 trabalhadores, volume de negócios anual inferior a 50 milhões de Euro e balanço total anual inferior a 43 milhões de Euros (IAPMEI, 2011).

na integração destas preocupações no planeamento estratégico organizacional, visando a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável através da focalização em quatro aspectos-chave: proveitos, sustentabilidade, reputação e governabilidade¹⁷ (Soteriou e Coccossis, 2010; Rodgers, 2010; Aras e Crowther, 2010).

Apesar das distâncias encontradas, ambas as perspectivas económica e ecológica tendem a convergir entre si. Assim, no âmbito da visão economicista clássica, o progresso é encarado como um aumento da capacidade de prover ao bem-estar material da humanidade e um processo pelo qual as sociedades pobres tornam-se mais ricas (Heilbroner, 2001).

Convém salientar que, na actualidade, a competitividade e forte globalização do mundo dos negócios passou a ter a qualidade como factor imprescindível de avaliação e de sucesso, reforçada pelos normativos internacionais existentes baseados nos princípios de focalização no cliente, abordagem da gestão de modo sistémico, processos de melhoria contínua, preservação do meio ambiente e satisfação do cliente e de outras partes interessadas, entre outros.

Nesta linha de pensamento, Dunphy (2003) assinala que o principal desafio do século é criar uma sociedade e uma economia global sustentável, suportada em organizações não só por si próprias sustentáveis mas com um impacto sustentável na sociedade e na biosfera.

¹⁷ Da expressão anglo-saxónica *Corporate Governance*, é o conjunto de processos, padrões de comportamento, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma organização é dirigida, administrada e controlada, tendo em consideração as relações estabelecidas com os diversos agentes envolvidos (*stockholders* e *stakeholders*) e os objectivos pelos quais a organização se orienta. Uma das principais preocupações é garantir a adesão dos diversos agentes a códigos de conduta pré-definidos, através de mecanismos que tentam reduzir ou eliminar os potenciais conflitos de interesse, promovendo a criação de riqueza, o crescimento e a utilização eficiente de recursos (Becht, 1997, *cit in* Rodrigues, 2006).

Do mesmo modo, Donaire (2006) salienta o facto de que atendendo às mudanças operadas no ambiente e contexto em que as empresas actuam, uma visão tradicionalmente economicista das mesmas deu origem nos tempos actuais a uma perspectiva mais alargada do seu papel, contemplando outros resultados tais como a sua importância para a redução da pobreza, o controlo da poluição e a redução das desigualdades sociais.

A visão actual aponta para um modelo de desenvolvimento sustentável simultaneamente económico, político, social, cultural e ambiental que seja equilibrado nestas vertentes e que satisfaça as necessidades das actuais gerações sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades.

Esta perspectiva de sustentabilidade surge como uma necessidade imprescindível e actual, tal como referido por Lubber¹⁸ (2008):

“Focalizar nos ganhos a curto prazo e ignorar riscos a longo prazo não é simplesmente sustentável. Numa economia global não se podem encarar os negócios da mesma forma de outrora, e nunca foi mais urgente do que é hoje o realinhamento dos negócios e das práticas de investimento numa perspectiva de valor e de prosperidade a longo prazo.”

Esta visão surge como consequência das questões levantadas sobre o tipo de desenvolvimento genericamente adoptado até final do século passado, consubstanciado numa utilização ecologicamente predatória dos recursos naturais, na geração perversa de assimetrias sociais e de pobreza, na concentração politicamente

¹⁸ Mindy Lubber, presidente do *Coalition for Environmentally Responsible Economies* no *Ceres Annual Report 2007–2008* (CERES, 2008).

injusta do poder e o seu abuso e numa generalizada alienação cultural quanto aos valores éticos e sociais, aos direitos humanos e aos direitos de outras espécies (Catalisa, 2003)¹⁹.

São pedras basilares desta nova visão:

Visão Social – procura de uma melhoria generalizada da qualidade de vida das populações e uma redução das assimetrias sociais;

Visão Económica - numa perspectiva pública e privada, visa uma distribuição equilibrada dos investimentos, uma compatibilização entre padrões de produção e de consumo e acesso aberto aos desenvolvimentos científicos e tecnológicos;

Visão Ecológica - a utilização de recursos naturais deverá ser efectuada minimizando os danos provocados nos sistemas de sustentação da Terra, através da redução das emissões de resíduos tóxicos e poluentes, da reciclagem de materiais e energia, da utilização de “tecnologias limpas”²⁰ e de uma maior eficiência no cumprimento de regras de protecção ambiental;

Visão Cultural - respeito pelos diferentes valores e culturas dos povos, incentivando processos de mudança que tenham em consideração as diversas especificidades locais e culturais;

¹⁹ CATALISA - Rede de Cooperação para Sustentabilidade, é uma instituição brasileira sem fins lucrativos de âmbito nacional sediada em São Paulo e que tem por objectivos catalisar, implementar e difundir práticas inovadoras de cooperação e sustentabilidade para grupos, organizações públicas e privadas e comunidades.

²⁰ Tecnologias que evitam ou reduzem fortemente a produção de resíduos e as emissões de gases nocivos.

Visão Espacial - promoção do equilíbrio entre o mundo rural e o mundo urbano, o equilíbrio das migrações, a desconcentração das metrópoles urbanas, a adopção de práticas agrícolas não agressivas para a saúde e ambiente, uma utilização sustentada dos recursos florestais e a descentralização da indústria;

Visão Política - evolução para sistemas políticos democráticos representativos, descentralizados e participativos, garantindo uma maior autonomia dos governos e poderes locais e a descentralização na gestão de recursos;

Visão Ambiental - promoção da conservação geográfica, do equilíbrio dos diversos ecossistemas, da erradicação da pobreza e da exclusão social e do respeito pelos direitos humanos.

Sendo os *stakeholders* a base de funcionamento de qualquer empresa, independentemente do seu estágio de evolução e do mercado onde actua, a sua satisfação é determinante para a sobrevivência dos negócios (Santoro, 2003), emergindo, no âmbito desta visão, uma necessidade imperiosa de analisar a sustentabilidade das empresas e organizações.

Oliveira e Almeida (2007) chamam a atenção para o facto de as organizações estarem cada vez mais sujeitas quer a controlo pelos meios judiciais quer ainda ao escrutínio da opinião pública caso não promovam o seu crescimento de maneira sustentável, tendo em consideração o denominado “mundo tripolar”, desenvolvendo políticas e práticas segundo as três vertentes da sustentabilidade, o desenvolvimento social e económico aliado às questões de natureza e preservação ambiental.

Por outro lado, os negócios são cada vez mais geridos de forma proactiva atendendo aos princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social, seguindo políticas públicas de incentivo e de responsabilização denominadas *political bottom line*, promovidas por agências governamentais e políticas em países e continentes de todo o mundo que procuram um desenvolvimento sustentável que tenha em conta a necessidade das organizações promoverem as suas acções, também, em função dos interesses da sociedade (Bendell e Kearins, 2005; Oskarsson e Malmborg, 2005).

Deste modo, no *Green Paper* da Comissão da União Europeia *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (2001), a responsabilidade social corporativa é definida pelo conceito de que as empresas devem integrar, de forma voluntária, preocupações de natureza social e ambiental nas suas operações, não bastando cumprir as leis e outras disposições legais, indo para além das conformidades e investindo mais no capital humano, no ambiente e nas relações que se estabelecem com os diversos *stakeholders*.

Segundo diversos autores (Anderson, 2006; Ehrenfeld, 2005; Dunphy, 2003; Coral, 2002) e em razão de uma concepção actual e sistémica do meio envolvente, baseada numa cultura de responsabilidade social e de princípios éticos no desenvolvimento de negócios, considera-se a sustentabilidade empresarial suportada em três pilares básicos: viabilidade económica, garantindo uma posição competitiva nos mercados onde actua e os interesses dos *stockholders*²¹; desenvolvimento da sua actividade sem colocar em risco o meio ambiente; contributo efectivo para o desenvolvimento social da região/país onde actua e dos diversos *stakeholders*.

²¹ Accionistas (Collins Dictionary, 1991).

O princípio da sustentabilidade organizacional mais comum segue o paradigma “*win-win*”, segundo o qual a sustentabilidade económica, ambiental e social consegue ser obtida simultaneamente, resultando a sustentabilidade organizacional da intersecção destes três pilares (Hahn *et al.*, 2010).

Razão pela qual as empresas, tendo em atenção os aspectos evidenciados por diversos autores mencionados (Almeida, 2007; Oliveira, 2007; Donaire, 2006; Santoro, 2003), devem abandonar a tradicional visão estratégica e correspondente elaboração de relatórios eminentemente financeiros, focalizados essencialmente no lucro e na performance financeira, apresentando em alternativa um relato e visão mais amplos tendo em atenção a interacção com os diversos *stakeholders*, os seus interesses e o impacto ambiental das suas actividades segundo a abordagem *triple bottom line* (TBL), enunciada por Elkington (1997) e profusamente difundida pelo GRI, que envolve medir, analisar e reportar simultaneamente as performances de natureza social, económica e ambiental das organizações.

Contudo, segundo Delmas e Blass (2010), apesar de um investimento socialmente responsável representar um processo de investimento que reflecte preocupações de natureza ambiental e social, existe ainda, em particular no sector industrial e não poucas vezes, falta de transparência na utilização de indicadores para avaliação das performances ambiental e corporativa social, variando os mesmos de acordo com o grau de impacto das suas actividades nestas duas vertentes.

De igual forma verifica-se uma manifesta e insuficiente compreensão, nos argumentos de muitos gestores e na lógica dos negócios de muitas organizações, em adoptar estratégias declaradas de sustentabilidade organizacional, seja pela

dificuldade em criar cenários de negócio sustentáveis seja ainda pela dificuldade em avaliar a sua efectividade e as barreiras que os mesmos poderão encontrar (Salzmann e Ionescu-somers, 2005).

Por outro lado, Baumgartner e Ebner (2010) referem que apesar de muitas empresas procurarem uma gestão sustentável e publicarem relatórios de sustentabilidade, o verdadeiro esforço realizado para a obtenção da sustentabilidade empresarial permanece obscuro, mais parecendo que a mesma resulta, não de uma estratégia de sustentabilidade perfeitamente definida e visando aspectos internos e externos da organização, mas sim de um conjunto de factores e coincidências, verificando-se na prática uma falta de ligação entre os diversos eixos da sustentabilidade e as estratégias definidas e aplicadas.

Também se verifica que os discursos sobre desenvolvimento sustentável reflectem, muitas vezes, interesses particulares de pessoas, grupos e corporações que contestam a definição do conceito, sendo muitas vezes revelado pelos gestores um entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável baseado no eco-modernismo e na sustentabilidade política.

O discurso predominante sobre os denominados “negócios verdes”²² revela uma abordagem apenas superficial sobre os princípios do desenvolvimento sustentável, sendo necessário por parte da gestão um discurso sobre os negócios e a

²² Também denominados “negócios sustentáveis”, são gerados por organizações que desenvolvem actividades consideradas amigas do ambiente, assegurando que todos os processos, produtos e actividades de produção são adequados e verificam os princípios de protecção ambiental, sem prejuízo da sua lucratividade. São negócios que procuram satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades de gerações futuras (ONU, 1987; Anderson, 2006).

sustentabilidade suportado numa análise cada vez mais crítica e alicerçada nas diversas teorias conhecidas (Springett, 2003).

A este facto junta-se a reacção defensiva muitas vezes tomada pelos poderes políticos face aos poderes económicos instalados quando ao serem impelidos a integrar a variável ambiental no conjunto de objectivos e estratégias de sustentabilidade sectorial, se deparam com manobras e acções para eliminar o seu carácter transformador por parte do sistema económico dominante, condicionando a sua aceitação e plena integração (Bermejo, 2005).

No entanto, existem organizações de âmbito internacional que incorporam de forma explícita no seu planeamento estratégico objectivos de natureza social e ambiental, procurando declaradamente que a sua actividade produza um impacto positivo nas pessoas e no ambiente. É o caso do IKEA²³, que estabeleceu parcerias e acordos de cooperação com organizações não-governamentais (ONG) tais como a *Save the Children*²⁴, a UNICEF²⁵ e a WWF²⁶ (Barner, 2007).

2.1.3 Os Fundamentos da Sustentabilidade Empresarial

Verifica-se que a sustentabilidade das organizações económicas tem-se constituído como uma área de investigação científica recente no domínio das ciências

²³ Empresa multinacional especializada na produção e venda de móveis domésticos de baixo custo.

²⁴ Organização não-governamental presente em mais de 120 países e que presta ajuda humanitária de urgência e que promove o desenvolvimento de longo prazo das crianças (*Save the Children*, 2010).

²⁵ Agência da Organização das Nações Unidas (ONU) que promove a defesa dos direitos das crianças (UNICEF, 2010).

²⁶ *World Wide Fund for Nature* (WWF) é uma organização não-governamental internacional que actua nas áreas da conservação, investigação e recuperação ambiental (WWF, 2010).

empresariais, resultando da preocupação em garantir o desenvolvimento sustentável das mesmas num contexto económico que se afigura cada vez mais turbulento e imprevisível, com reflexos nos contextos social e ambiental.

Contudo, os estudos, teorias e ferramentas referidos focalizam-se essencialmente em “como aferir” da sustentabilidade das organizações e “como traduzir” essas medidas em informação perceptível, idónea e esclarecedora para os vários *stakeholders*, não tornando perceptíveis as diversas posturas, posicionamentos e atitudes das organizações para atingirem a tão almejada sustentabilidade a médio e longo prazo.

De igual modo, um bom desempenho de curto prazo das organizações, analisado em função dos critérios de análise e avaliação anteriormente descritos e baseados essencialmente em informações contabilísticas e outras de periodicidade anual, poderão eventualmente “encobrir” dificuldades de sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo (Baumgartner e Ebner, 2010).

De harmonia com estes autores, o facto de muitas empresas procurarem uma gestão sustentável dos negócios, de publicarem relatórios específicos sobre a sustentabilidade da sua actuação à luz de preceitos definidos em normativos existentes e de nestes relatórios expressarem um conjunto de indicadores e informações susceptíveis de “rotular” as suas organizações como sustentáveis, não é garantia de que as mesmas são resultado de estratégias perfeitamente definidas e operacionalizadas visando aspectos internos e externos das organizações, permanecendo obscuros os verdadeiros esforços realizados para a obtenção da

aludida sustentabilidade empresarial, podendo a mesma resultar exclusivamente de um conjunto de factores e coincidências com resultados práticos favoráveis.

Segundo André (2009)²⁷, os negócios cada vez mais complexos e globais, a forte concorrência e a escassez de recursos justificam uma delegação de tarefas e responsabilidades, em que os modelos de *governance*²⁸ assumem particular relevância no sucesso das organizações e potenciam níveis de excelência organizacional. De acordo com este especialista:

“Riscos de negócio, financeiros, fiscais, e operacionais, entre outros, estão para a gestão, como os virus informáticos estão para os sistemas de informação. A gestão do risco deve nortear o focus do gestor moderno e dos modelos de Governance. O desconhecimento dos riscos impede a sua gestão e aumenta a fragilidade em períodos de crise. A sua gestão, converte as ameaças em oportunidades.”

Sendo certo que toda a performance de uma qualquer organização depende, em primeira instância, dos desígnios estratégicos e dos consequentes objectivos estabelecidos para a prossecução dos mesmos (Freire, 1997), condicionados pelo contexto em que actuam e pelas capacidades e potencial instalados, surge a necessidade de rever os pressupostos de análise e formulação estratégica tendo em atenção a mudança de paradigma das organizações, passando do papel de meros agentes económicos para, também, o papel de agentes activos sociais e ambientais.

²⁷ Paulo Gil André, *Managing Partner* da *Baker Tilly Portugal*, organização implantada a nível mundial (114 países) que presta serviços em Auditoria, Consultoria Fiscal, Consultoria de Gestão e Consultoria Financeira.

²⁸ Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, direcção e órgãos de controlo. As boas práticas de *governance* convertem princípios em recomendações objectivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2010).

Como referido por Lopes (2011)²⁹, torna-se claro que uma articulação entre a reflexão e a acção é uma obrigação de rigor e realismo, sendo igualmente uma exigência nos tempos actuais de grandes mudanças quando se verifica que os campos de possibilidade se alteram e, conseqüentemente, há que reconhecer a inviabilidade no retorno a padrões de comportamento e atitudes do passado.

É largamente reconhecido que a responsabilidade social das organizações, particularmente associada às questões éticas (fazer o que é certo e justo, evitando danos), e a sustentabilidade organizacional como práticas de negócio continuam bastante isoladas do planeamento e execução estratégica.

Deste modo torna-se necessária a integração plena e a execução destas políticas, propósitos e práticas de responsabilização social, de sustentabilidade e de ética nos negócios no contexto estratégico das organizações (Strategic Direction, 2008).

Desde há algum tempo que o “cenário” é o de mudança permanente. A “omnipresença” permanente deste sentimento de mudança resulta da procura de equilíbrio perante ambientes económicos, tecnológicos, sociais, políticos e culturais, e da respectiva tentativa de ajustamento constante com o objectivo da sobrevivência numa economia mundial cada vez mais competitiva (Kirkbridge, 1993).

Cada vez mais surge a necessidade de uma atitude e de um papel mais pró-activo por parte dos estados, dos governos, das empresas e das comunidades no

²⁹ Hernâni Lopes (1942-2010), economista e diplomata, chefe da missão portuguesa responsável pelas negociações de adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia e Ministro das Finanças e do Plano no IX Governo Constitucional de Portugal, entre 1983 e 1985, em “*A Lusofonia, uma questão estratégica fundamental*” (2011).

intuito de procurar o equilíbrio entre o crescimento económico, a sustentabilidade ambiental e a coesão social.

Desta necessidade surgem as denominadas “estratégias dinâmicas”, umas suportadas nos princípios da flexibilidade e agilidade e alicerçadas em estratégias viradas para as competências internas das organizações e para o estabelecimento de parcerias e rede de negócio, outras suportadas na detecção e na velocidade de reacção com base em estratégias de capacidade dinâmica e de aprendizagem e inovação (Strategic Direction, 2008).

As empresas são organizações abertas, em que o crescimento a longo prazo dos seus resultados está dependente da inexistência de oportunismos por parte de grupos que intervenham ou tenham interesses nas actividades organizacionais e nos respectivos negócios.

Numa economia de mercado, os gestores têm de tomar consciência de que as empresas são parte da sociedade e, como tal, têm de ter em conta os factores e as acções que esta lhes solicita.

Hoje em dia, muitos dos consumidores estão preocupados com a forma como os produtos e serviços são produzidos, sendo esta postura fortemente impulsionada pela alteração de valores que se vem assistindo nas sociedades mais desenvolvidas (Carrasco, 2007).

Segundo esta autora, os gestores começam a tomar consciência de que as empresas são agentes sociais activos, pelo que têm de estar receptivos às necessidades e queixas de outros agentes, em particular os diversos *stakeholders*.

As sociedades mais desenvolvidas estão numa mudança de valores para além dos tradicionais valores materiais, sendo estes novos valores a base da responsabilidade social das organizações e, conseqüentemente, esta é mais desenvolvida em sociedades com maior empenho nas questões relacionadas com o paradigma sociológico.

É neste contexto que emerge um novo desafio de sustentabilidade para as organizações económicas, o qual exige um equilíbrio entre capacidades diferenciadas e diferenciadoras do desempenho organizacional, condicionadoras dos factores de mudança a partir de três eixos principais (Stacey, 1993):

Descontinuidade (vs. Continuidade) - Percepção de que a velocidade de mudança está a crescer, os resultados são cada vez mais incertos e imprevisíveis e de que a mudança tende, actualmente, a ser uma ruptura com o passado, ao invés de traduzir num desenvolvimento contínuo e progressivo a partir deste último;

Integração (vs. Diferenciação) - Necessidade de integração de actividades e organizações, resultante da crescente interligação do mundo dos negócios, originando uma tendência para a externalização das actividades não pertencentes ao *core-business*³⁰ e para a procura de parcerias, resultando numa necessidade premente de interligação e integração de actividades, processos e de informação, entre outras;

Complexidade (vs. Instabilidade) - Reside na dificuldade de gestão e controlo do conjunto de factores, internos e externos, essenciais à boa condução das

³⁰ Expressão anglo-saxónica que traduz o negócio central da empresa, aquilo que ela faz melhor e que lhe confere vantagens competitivas (Santos, 2008).

respectivas actividades, intimamente associada à integração dos negócios e à crescente descontinuidade das mudanças.

Neste contexto económico de partilha e colaboração marcado pela ubiquidade, mobilidade, complexidade e interactividade importa saber repensar o conceito de sustentabilidade das organizações (Massey *et al.*, 2000), passando esta por um alinhamento do quadro organizacional com o quadro económico, tendo consciência de que este é necessariamente plural e sistémico, que requer uma postura partilhada de cooperação e exige uma plataforma comum para a integração e partilha dos diversos sistemas existentes (Krovi, 2001).

2.2 A Sustentabilidade Empresarial e a Estratégia

2.2.1 A Sustentabilidade Empresarial e as Estratégias de Diversificação

As contínuas e frequentes mudanças no meio envolvente contextual³¹ e transaccional³² obrigam cada vez mais as empresas e os seus gestores a assumir um posicionamento dinâmico, requerendo de forma constante e cada vez mais alterações no contexto onde se inserem (Santos, 2008).

De acordo com Roczanski *et al.* (2008) citando Prahalad, as empresas precisam de aprender com o seu passado para serem capazes de descobrir e competir no futuro, não bastando estar bem posicionado nos mercados actuais, sendo mais importante ter a capacidade de prever e desenvolver mercados futuros.

³¹ De acção indirecta, condiciona as actividades das organizações.

³² De acção directa, integra os elementos que se relacionam directamente com as organizações (*stakeholders*).

Segundo Freire (1997), o conceito estratégico de diversificação corresponde de à entrada em novas indústrias com naturezas competitivas distintas daquelas que caracterizam os negócios tradicionais de uma organização.

Ainda segundo este citando outros autores, a opção pela diversificação é uma das alternativas estratégicas seguidas por muitas empresas das mais diversas indústrias e sectores de actividade para procurar garantir a sustentabilidade organizacional, procurando novos negócios com elevado potencial de crescimento e retorno ou com alguma relação (directa ou indirecta) com a actividade principal, permitindo a utilização das suas capacidades técnicas, organizacionais e financeiras, de sinergias e do *know-how* acumulado.

As estratégias de diversificação relacionadas com o *core-business* das organizações permitem capitalizar as suas competências centrais, induzindo um aumento do poder negocial, a possibilidade de rateio de custos entre os diversos intervenientes, uma maximização da rentabilidade dos recursos financeiros disponíveis, um aumento do volume de negócios e a redução do risco global do portfólio de negócios, face ao risco de cada um isoladamente.

A diversificação relacionada suporta-se, em muitas situações, numa perspectiva de integração vertical³³ das actividades, a montante e a jusante da actividade principal.

³³ Execução de várias funções da cadeia operacional de um negócio sob a égide de uma só empresa (Freire, 1997).

A montante através da integração, sob a forma de empresas ou de unidades de negócio intra-empresa, de actividades necessárias ao desenvolvimento da actividade principal.

A jusante integrando actividades da cadeia de valor normalmente de terceiros com os quais se estabelecem relações de natureza comercial do tipo fornecedor-cliente, isoladamente ou em parceria.

Com a diversificação de natureza relacionada procuram-se efeitos sinérgicos de natureza comercial, financeira e operacional, permitindo assim consolidar a performance financeira das empresas e, quando aplicável, dos grupos económicos onde se inserem, diluindo o risco global dos negócios, aproveitando as perspectivas de crescimento apresentadas por vários sectores de actividade e indústrias, diminuindo a dependência de terceiros face a fornecimentos e acumulando os proveitos gerados pelas actividades normalmente cometidas a terceiros.

A diversificação não-relacionada, um pouco à semelhança das *kigyo shudan*³⁴ japonesas e das *chaebol*³⁵ sul-coreanas, corresponde à entrada em sectores de actividade e indústrias distintas daquela em que a organização se encontra presente mas sobre as quais as condições de atractividade estrutural são elevadas, sendo comumente considerada como bem-sucedida quando os retornos produzidos ou esperados em novos negócios forem superiores aos investimentos iniciais efectuados para entrada nos mesmos.

³⁴ Em tradução literal “grupo de empresas”, consistem em conglomerados financeiros de empresas nipónicas do princípio do Séc. XX, de controlo familiar (Freire, 1995).

³⁵ Semelhantes nas características operacionais e de negócios às *kigyo shudan* japonesas.

Dando origem no mundo ocidental aos denominados grupos conglomerados, a diversificação não-relacionada constitui também uma forma de compensar a eventual estagnação dos negócios de base das organizações, apostando-se em negócios de rápido ou elevado potencial de crescimento ou com retornos de investimento e exploração acima da média dos negócios correntes, permitindo igualmente compensar, numa perspectiva de risco dos negócios, eventuais reduções verificadas em algumas actividades por outras de maior crescimento e retorno, quer sejam estas reduções consequência de factores intrínsecos ou extrínsecos aos respectivos negócios quer seja a decisão de entrada em novos sectores de actividade uma forma de compensar a sazonalidade dos negócios existentes.

Na diversificação não-relacionada, a constituição de portfólios de negócios e a respectiva análise e selecção suportam-se, sobretudo, na análise da atractividade dos sectores e indústrias onde se situam (ou potencialmente podem entrar) combinada com a posição competitiva que a organização possui (ou que potencialmente terá) em cada negócio segundo o preconizado no Modelo General Electric/McKinsey³⁶.

Este modelo de análise enquadra a combinação das características analisadas em três grandes hipóteses possíveis de desenvolvimento estratégico:

Crescimento - caso, simultaneamente, a atractividade da indústria/sector de actividade e a posição competitiva da organização nesta serem (potencialmente) elevadas, promovendo-se um investimento no negócio e/ou um reforço da posição competitiva adquirida;

³⁶ Modelo desenvolvido na década de 70 do século passado pela empresa de consultoria norte-americana *McKinsey*, em conjunto com a empresa norte-americana da indústria de equipamentos eléctricos *General Electric*.

Desinvestimento selectivo - quando quer a atractividade do sector de actividade e a posição competitiva da organização forem simultaneamente reduzidas, promovendo-se o desinvestimento, o crescimento selectivo ou a máxima rentabilização dos investimentos realizados;

Gestão do retorno - quando quer a atractividade da indústria quer a posição competitiva da organização apresentarem tendências e valores de sentido oposto, promovendo-se acções de expansão selectiva, de gestão e de manutenção do retorno obtido em cada um dos negócios em função dos investimento realizados e da tendência e/ou posicionamento em cada uma das variáveis consideradas.

2.2.2 A Sustentabilidade Empresarial e as Estratégias de Internacionalização

As estratégias de internacionalização são uma das vias estratégicas encontradas para aumentar o nível de sustentabilidade das organizações, quer pelo aumento do volume do portfólio de negócios quer pelo aumento dos proveitos gerados com as actividades realizadas.

São normalmente enquadradas conjuntamente com a actuação nos mercados nacionais, procurando-se deste modo aproveitar o *know-how*, competências e vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo nos mercados domésticos, conjugando-as com as oportunidades de negócio existentes além-fronteiras e com o seu crescimento potencial, necessitando ser objecto de uma análise e definição criteriosa dos mercados “onde” se pretende internacionalizar e da forma “como” se pretende internacionalizar as suas actividades (Freire, 1997).

São várias as abordagens teóricas e modelos sobre internacionalização conhecidos: o modelo baseado na informação e no conhecimento (Knight e Liesch, 2002), o modelo de estádios defendido pela “Escola de Uppsala” (Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), os modelos baseados na inovação (Reid, 1983; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980, 1984; Bilkey e Tesar, 1977), a teoria do portefólio (Knight e Liesch, 2002), a teoria da vantagem monopolista (Hymer, 1976), a teoria de redes (Anderson *et al.*, 1994; Johanson e Vahlne, 1990; Johanson e Mattsson, 1988).

De acordo com Moreira e Pereira (2008) citando estudos da década de 1970 da denominada “Escola de Uppsala”, a internacionalização das empresas através de exportação ou de investimentos directos estrangeiros é uma consequência do seu crescimento, sendo o estabelecimento de parcerias maior em mercados emergentes e quando o potencial parceiro é uma empresa sediada no país de destino, assumindo-se as “empresas internacionais” como organizações caracterizadas por processos baseados em aprendizagem, com uma elevada complexidade organizacional e uma estrutura difusa em termos de recursos, competências e influência.

Ainda segundo estes autores citando várias fontes (Beamish, Delios e Lecraw, 1997; Contractor e Lorange, 1988), nas economias emergentes as *joint-ventures*³⁷ são estimuladas em grande medida pelas políticas de desenvolvimento de cariz governamental, permitindo que economias menos evoluídas possam aceder a recursos que não possuem e onde as questões do conhecimento e do acesso ao capital assumem particular preponderância.

³⁷ Entidades externas criadas para investimento directo no estrangeiro cuja participação no capital social é inferior a 90% (Freire, 1997).

Segundo Moreira e Pereira (2008: 3):

“Na verdade, o investimento internacional das empresas não se pode fazer isoladamente, numa atitude de “orgulhosamente sós”. A concorrência internacional exige alianças, sendo as joint-ventures internacionais responsáveis por mais de 50% dos novos investimentos directos estrangeiros nas economias emergentes”.

Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui ao ponto de impedir o crescimento das empresas, estas devem procurar novos mercados para se expandirem, supondo-se que essa expansão é dirigida para locais com características similares aos das operações existentes, inserindo-se a internacionalização, na maioria das vezes, num processo mais geral de crescimento da empresa (Penrose, 1959).

De acordo com Pereira *et al.* (2008), a problemática central de uma decisão estratégica de internacionalização incide na identificação dos produtos ou serviços a colocar nos mercados internacionais, dos mercados a atingir e na escolha dos modos de entrada mais adequados nos mercados-alvo.

Segundo a análise destes autores a vários estudos realizados (Feio, 1998; Calof, 1994; Machado, 1993), as estratégias de internacionalização são diversas e dependem de vários factores, nomeadamente o subsector onde a empresa se insere, a dimensão empresarial, a sua capacidade financeira, a sua experiência no ramo, o seu conhecimento e atracção pelos mercados externos, a acção da concorrência, a estratégia competitiva empresarial, o grau de desenvolvimento organizacional, as alterações no processo de produção, a vontade de rentabilizar equipamentos, recursos e conhecimentos ou a necessidade de recuperar um mercado momentaneamente

perdido, podendo ainda depender do espírito empreendedor dos dirigentes e do seu grau de risco, das características do bem produzido e da competição nos mercados doméstico e internacional.

Para Dias *et al.* (2007) existem três factores fundamentais que devem ser entendidos como preponderantes ao longo de todo o processo de internacionalização: a estabilidade, consubstanciada na solidez da organização do ponto de vista financeiro, dos recursos humanos e da capacidade produtiva; a marca, entendida como o conjunto de elementos identificadores e diferenciadores de uma empresa ou dos seus produtos que permitem o reconhecimento pelos clientes dos atributos distintivos que lhes estão associados; o conhecimento, através da gestão e apropriação de informação relevante para o negócio.

Doz e Hamel (2000) sugeriram que as alianças estratégicas são uma resposta lógica às rápidas e intensas mudanças na actividade económica, na tecnologia e na globalização, “obrigando” muitas empresas a entrar em duas corridas competitivas, a corrida pelo mundo à medida que as empresas entram em mercados anteriormente fechados e procuram oportunidades até então inexploradas e a corrida pelo futuro que impele as empresas a descobrirem novas oportunidades de mercado, novas soluções e novas respostas para necessidades dos clientes não satisfeitas.

Em resumo, as estratégias de internacionalização procuram a exploração e aplicação das competências centrais em novos mercados, um aumento das economias de escala e de experiência e um possível aumento de rentabilidade através de economias de localização e de sinergias, procurando contribuir para o aumento da competitividade das empresas e dos grupos económicos onde eventualmente estão

inseridas, garantindo a sua sustentabilidade e crescimento a médio e longo prazo (Freire, 1997; Grant, 1995; Ohmae, 1987; Daniels e Radebaugh, 1986).

2.3 A Avaliação da Sustentabilidade Empresarial

No passado recente foram realizados alguns estudos quanto à aplicação da abordagem TBL na elaboração de relatórios empresariais (Ho e Taylor, 2007; Chapman e Milne, 2004; Raar, 2002).

A aplicação desta abordagem nos relatórios empresariais que implica medir, analisar e reportar conjuntamente as performances de natureza social, económica e ambiental das organizações, são baseados em análises com referência a indicadores e directrizes do GRI para as vertentes económica, social e ambiental.

Por exemplo em Espanha, nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento da importância dada pelas empresas no fornecimento de informações relacionadas com aspectos de natureza económica, social e ambiental no quadro da sustentabilidade das suas organizações.

Algumas das informações apresentadas são, no âmbito social, relacionadas com as condições de trabalho, a estratégia de recursos humanos e a sua gestão, o trabalho infantil e os trabalhos forçados, no âmbito ambiental os indicadores relacionados com os consumos de energia e água, a biodiversidade e as emissões poluentes, a produção de lixo e de desperdícios e o tratamento de efluentes (Gallego, 2006).

A elaboração destes relatórios segundo uma abordagem TBL segue, um pouco por todo o mundo, os preceitos definidos pela norma AA 1000, estabelecida pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility)*³⁸ e que especifica o processo que uma organização deve seguir para registar e avaliar o seu desempenho, definindo e publicitando os seus princípios éticos e de governo, ligando estes valores e princípios aos desempenhos da organização, à sua avaliação e comunicação (AA 1000, 2008).

Esta norma tem como propósitos melhorar a responsabilidade e o desempenho global das empresas e dos negócios aumentando, numa perspectiva social e ética, a qualidade dos elementos contabilísticos, auditorias e relatos segundo padrões que permitam sustentar e aumentar a qualidade das informações contabilísticas existentes e emergentes e funcionar como sistemas autónomos processuais para gerir e comunicar de uma forma responsável os desempenhos organizacionais de índole social e ética (CRT, 2002).

Contudo, não existe um consenso quanto a um formato e estrutura únicos para reportar o nível de sustentabilidade de uma organização segundo o conceito TBL, essencialmente devido à aparente dificuldade em aferir quantitativamente alguns indicadores de sustentabilidade, em particular aqueles que procuram traduzir a perspectiva de alguns *stakeholders*.

³⁸ Rede internacional de instituições públicas e privadas da Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul que promove inovações e desenvolvimentos na área contabilística por referência aos princípios do desenvolvimento sustentável (AccountAbility, 2009).

O recurso à ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)³⁹ introduzida por Kaplan e Norton (2001, 1996, 1992) e a sua adaptação aos princípios da sustentabilidade, criando o *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC), é uma das possibilidades admitidas para construção de uma ferramenta simples e prática que permita medir e avaliar a performance de sustentabilidade de uma organização por parte dos diversos *stakeholders* (Hubbard, 2009).

Este sentido de conhecimento e transparência sobre o efectivo desempenho das organizações e dos propósitos e acções por estas tomadas tendo em vista a maximização dos resultados num quadro de responsabilidade ética e social e de sustentabilidade organizacional vem sendo requerido pelos mais diversos agentes, pessoas e outras partes interessadas.

No caso específico do sector da construção civil, as condições legais de acesso e permanência na actividade em Portugal obrigam à verificação obrigatória e cumulativa de um conjunto de requisitos de natureza comercial (idoneidade dos representantes legais das sociedades), técnica (número de técnicos devidamente habilitados no quadro de pessoal) e de capacidade económica e financeira (rácios económico-financeiros).

Considera a entidade licenciadora e reguladora que, numa lógica de sustentabilidade para o exercício da actividade da construção, o incumprimento dos requisitos estabelecidos constitui um indicador potencial da eventual incapacidade para satisfação dos compromissos assumidos perante terceiros e das necessidades

³⁹ Modelo baseado em indicadores que permite uma avaliação, controlo e monitorização do desempenho das organizações e da operacionalização das estratégias (Kaplan e Norton, 1992).

técnicas, económicas e financeiras inerentes ao bom exercício da actividade e à manutenção das respectivas organizações.

Por outro lado, neste contexto de sustentabilidade organizacional surgem alguns outros normativos de adesão voluntária, promovidos por entidades de reconhecida isenção e valia, relacionados com as questões da continuidade dos negócios e da responsabilidade social das organizações.

São os casos da norma BS 25999 (*Business Continuity Management*) relacionada com a continuidade das actividades de negócios e da norma SA 8000 que visa promover o estabelecimento e certificação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

A norma BS 25999 tem por objectivo o estabelecimento de um Sistema de Gestão de Continuidade que ajude a definir a potencialidade estratégica e tática das organizações, os processos-chave dos negócios e os impactos que resultariam da concretização de qualquer ameaça ou a sua recuperação em caso de ruptura ou de um incidente sério.

A norma SA 8000 procura assegurar que a organização certificada segundo este normativo garante a componente ética do seu processo produtivo através da sua adequação à legislação em vigor e do cumprimento dos requisitos associados ao trabalho infantil e ao trabalho forçado, à higiene, segurança e saúde no trabalho, à liberdade de associação e o direito à negociação colectiva, à discriminação, a práticas disciplinares, a horários de trabalho e remunerações.

Neste mesmo contexto de procura de um conhecimento alargado, transparente e objectivo sobre os fundamentos do desempenho organizacional sustentável emergem algumas abordagens recentes de análise, de que é exemplo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional⁴⁰ (Gisbert López *et al.*, 2011; 2010).

Este modelo procura identificar as questões nucleares à sustentabilidade organizacional e os pilares julgados fundamentais para a sua prossecução, focando-se na articulação dos diversos agentes, na gestão e articulação dos recursos humanos e organizacionais e na eficiência do funcionamento dos mercados visando garantir uma continuidade tranquila e consolidada na sociedade e no meio envolvente.

2.4 O Modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional

O modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional enuncia um conjunto de pilares que os seus autores consideram nucleares e relevantes no quadro da sustentabilidade organizacional e sob os quais a gestão e os gestores deverão procurar o desenvolvimento de competências: Direcção (*Direction*), Postura (*Posture*), Organização (*Organization*), Conduta (*Behaviour*) e Avaliação (*Evaluation*).

⁴⁰ Do original *DPOBE Model for Organizational Sustainability*, apresentado na conferência internacional *8th Annual International Conference on Management* (Atenas, 2010) e publicado no livro *International Developments in Management Research*, Capítulo 5 (Atenas, 2011).

Figura 2.2 – Modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional
(Gisbert López *et al.*, 2010; 2011)



A primeira etapa do modelo (Direcção) consiste na concretização da Visão⁴¹ e no sentido económico e estratégico a dar às organizações com base nesta, integrando a capacidade de conceber o futuro e de como a ele chegar (Arboledas, 2003).

Segundo o modelo e citando vários autores (Evans, 2001; Brilman, 2000; Mintzberg e Lampel, 2000), as organizações devem conseguir, no momento certo, prever eventos futuros, determinar um horizonte temporal de referência e perceber as respectivas consequências numa perspectiva organizacional ampla.

A Visão deve exprimir vontades e ambições consensuais, ser fonte de orientação e inspiração motivadora e insuflar uma dimensão voluntariosa e pró-activa na iniciativa estratégica. A este nível, quanto melhores forem as perguntas

⁴¹ Declaração escrita (manifesto) dos líderes da organização que traduz de forma explícita qual o caminho que se pretende seguir, as aspirações, os objectivos a atingir e a política da organização.

colocadas menor será a necessidade de gerar hipóteses e melhor tenderão a ser os resultados.

Segundo Vasconcellos e Sá (2002: 14):

“Todo o gestor tem de gerir duas empresas simultaneamente: a do presente e a do futuro.

Se gerir apenas a do presente e negligenciar a do futuro, a sua empresa, dada a mudança no ambiente, em breve ficará obsoleta.

Se gerir apenas a segunda e negligenciar o dia-a-dia, nunca chegará ao futuro. Consequentemente todo o gestor deve ser simultaneamente um gestor (para tratar da empresa do presente) e um empresário (para criar a empresa do futuro).

Este é o eterno dilema da gestão - o urgente (dia-a-dia) e o importante (o futuro) - que necessitam de ser reconciliados. Só quando ambas as empresas, do presente e do futuro, estão bem geridas, se consegue altos níveis de desempenho. De outro modo um gestor estará a fazer apenas metade do seu trabalho.”

A definição da Visão deverá envolver factores tão diferenciados como a cultura, intuição, conhecimento e previsão e ser o reflexo de uma mentalidade aberta com capacidade para visualizar e perceber o que podem ser falsos sinais (Evans, 2001).

Segundo Zorrinho (2008):

“Nada é mais importante para uma empresa, para uma organização ou para uma comunidade do que a Estratégia. A Estratégia não se compra. Constrói-se a partir de repositórios de conhecimento que estimulam o pensamento estratégico.”

A capacidade de inovação estratégica é, segundo Markides (2000, 1997), o factor facilitador na reconceptualização dos negócios, o que pressupõe pensar activamente nos mesmos e enquadrar diversos alinhamentos resultantes das respostas

a questões como “o que produzir”, “para quem produzir”, “quando produzir”, “como produzir” ou “onde produzir”.

A concretização da Visão passa, segundo este autor, pela análise de três vectores condicionadores do seu posicionamento:

Quem vão ser os nossos clientes? (*Who*)

Que produtos ou serviços iremos oferecer a esses clientes? (*What*)

Como poderemos oferecer esses produtos ou serviços de forma eficiente e rentável? (*How*)

Para além destes, os autores do modelo consideram também a existência de um quarto vector de análise, igualmente importante, que considera a vertente temporal da Visão:

Quando comercializar os produtos ou serviços? (*When*)

Factor imprescindível para a concretização da Visão e a definição dos objectivos estratégicos e a sua operacionalização visando o sucesso sustentado das organizações reside no cuidado e atenção a conceder e nos mecanismos a estabelecer para o desenvolvimento e aplicação das capacidades e conhecimentos dos recursos humanos, aumentando os respectivos níveis de motivação e de inovação.

Segundo Gupta (2009), todos os colaboradores de uma empresa têm capacidade para contribuir para o seu sucesso e para serem inovadores na forma como desempenham a sua função, sendo responsabilidade dos líderes a criação de um

ambiente e oportunidade adequados que permitam tirar partido desta capacidade inovadora.

De acordo com Gonçalves⁴² (2009) a inovação é a base fundamental de sobrevivência das empresas e a garantia da sustentabilidade dos negócios nos anos futuros, fazendo a diferença entre um estilo empresarial conservador destinado ao insucesso e um estilo empreendedor e inovador de negócios capaz de enfrentar a crise dos tempos actuais.

A segunda etapa do modelo (Postura) está relacionada com as vertentes Ética e de Responsabilidade Social.

Para os autores, a postura organizacional deve pautar-se, numa sociedade aberta e numa economia de mercado, por valores éticos que dêem crédito à sua imagem e actuação.

Estes devem constituir-se, segundo Moreira (2002), como referenciais-chave para o comportamento humano, assumindo uma importância vital na consolidação das relações inter-organizacionais que se estabelecem e no respeito pelo meio envolvente, pelo que o conceito de cultura ganha relevo para a gestão, estendendo-se aos indivíduos, aos grupos profissionais e destes à própria organização, passando a constituir-se como um factor crítico de sucesso das organizações.

De acordo com Prusak e Cohen (2001), os objectivos económicos não deverão ser procurados a qualquer preço, ultrapassando os limites da sociedade ou da pessoa

⁴² Alexis Gonçalves, especialista brasileiro radicado nos EUA há 15 anos, consultor de empresas e professor na Universidade de Georgetown e na Escola de Gestão John F. Welch, em *Vida Económica*, N.º 1324, 5 (2009).

humana, e a Ética tende a assumir uma importância vital na consolidação das relações económicas inter-organizacionais que se estabelecem.

Para Cialdini *et al.*, (2004), as organizações que adoptam práticas pouco éticas enfrentam consequências mais danosas do que tradicionalmente se reconhece, sendo que esse dano pode facilmente sobrepor-se aos ganhos de curto prazo obtidos.

É através da Postura, dos valores e dos compromissos individuais e colectivos que as organizações procuram ultrapassar os custos da inflexibilidade quando as condições mudam (Sull, 2003) pelo que, segundo os autores do modelo, para um compromisso obter sucesso tem de ser consistente com os valores pessoais, organizacionais, económicos e sociais.

As organizações procuram reforçar as exigências éticas nas diversas dimensões da responsabilidade social e económica, condicionando a liberdade pessoal dos seus quadros na garantia do reforço da coesão e da imagem organizacional junto do mercado e da própria sociedade.

Os consumidores em particular têm cada vez mais tendência para a legitimação de marcas, produtos e serviços no que se refere às vantagens do seu consumo, de acordo com os princípios éticos ou morais que consideram basilares.

A emergência de valores éticos (ou de uma vontade ética) como resposta a uma necessidade económica e social de introdução de regras de *ethic business* no mundo dos negócios é uma realidade actual, que vem crescendo com as convulsões económicas e sociais que se vêm registando no passado recente.

Citando McClelland e Burnham (2003), uma Postura baseada em valores éticos ajuda os gestores organizacionais a criarem uma moral elevada, produzindo um significativo sentido de claridade organizacional e de espírito de equipa.

Segundo Anunciação *et al.* (2009a, 2009b), é requerida uma visão sistémica simultaneamente responsável e ética, baseada numa postura organizacional e pessoal consciente e coerente, com responsabilização das acções organizacionais e visando uma perspectiva sustentável a longo prazo, suportada em três princípios basilares; urbanidade, integridade e idoneidade.

A terceira etapa do modelo (Organização) aborda a dimensão da função organizacional como actividade essencial na gestão das organizações.

Segundo os autores do modelo, é esta função que tem a responsabilidade de assegurar os índices de eficiência e eficácia desejados ou exigidos pelo mercado, emergindo a dimensão do urbanismo organizacional enquanto conceito fundamental para o alinhamento dos diferentes sistemas organizacionais, permitindo obter a flexibilidade e a estabilidade necessárias à organização dos diversos sistemas em concomitância com as inflexões estratégicas previsíveis, autorizando e viabilizando uma evolução de novas formas de funcionamento da organização num contexto económico relacional.

O urbanismo visa, segundo Ridderstrale (2000), sinergias em quatro vertentes organizacionais (conhecimento, atitude, posicionamento e acção), emergindo as questões do urbanismo quando, por exemplo, estamos perante a existência de

diversas áreas autónomas de negócio, venda cruzada de produtos e serviços ou o *outsourcing*⁴³ de áreas de negócio.

Sabendo que as grandes complexidades exigem grandes simplicidades, o modelo urbanístico organizacional visa contribuir para que às grandes complexidades económicas possam corresponder grandes simplicidades organizacionais, funcionando o urbanismo como elemento facilitador para a obtenção de respostas organizacionais à Visão, permitindo diagnosticar as adaptações necessárias bem como identificar os esforços de reorganização para a respectiva concretização.

Segundo os autores do modelo, a capacidade de resposta às exigências dos diversos negócios e às necessidades intra-organizacionais e inter-organizacionais em qualquer uma das respectivas vertentes deve ser dada por uma metodologia que possa responder à diversidade das exigências funcionais e de integração entre os vários *stakeholders*, passando esta resposta por uma plena integração de aspectos tão diversificados como a informação, os processos, as redes, as pessoas, as exigências temporais, as motivações, entre outros, reforçando uma participação mais integrada e contextualizada na abordagem às diversas oportunidades surgidas e às diferentes parcerias estabelecidas, o que pressupõe a integração das actividades, dos sistemas e das tecnologias de informação e comunicação.

Para Anunciação e Zorrinho (2006), a abordagem urbanística à actividade organizacional e económica pressupõe dois elementos-chave essenciais à gestão da respectiva complexidade: os “referenciais de actividade”, universais e capazes de

⁴³ Utilização de recursos externos para a realização de actividades tradicionalmente realizadas pelos recursos internos de uma dada organização.

enquadrar e justificar a lógica do funcionamento harmonioso do sistema estabelecido integrando o conjunto de processos, produtos ou serviços essenciais no desenvolvimento das actividades económicas que cruzam diversas áreas funcionais ou organizações até chegarem ao cliente final; os “pontos de ancoragem”, conjunto de características funcionais, informacionais e tecnológicas que tornam possível a integração de qualquer elemento no sistema económico ou organizacional global.

A quarta etapa do modelo (Conduta) aborda a dimensão da Qualidade como norma de conduta organizacional.

Não existem razões para que as actividades desenvolvidas não sejam realizadas segundo padrões estritos de qualidade de actuação, de acordo com os índices de eficiência e eficácia definidos.

De harmonia com diversos autores citados (Kotler, 2008; Machado e Keller, 2006; Aaker, 1991), a qualidade dos produtos, serviços e das marcas e a sua percepção interagem directamente com a imagem e o conhecimento estabelecidos sobre os mesmos, permitindo *de per si* e em resultado das sinergias estabelecidas uma política de preços *premium*, o aumento das quotas de mercado e o reforço da fidelização dos clientes.

Segundo Capricho e Lopes (2007), a correcta definição dos vários segmentos de mercado e a sua rigorosa caracterização por tipo de clientes, por produtos e serviços, por localização geográfica, por necessidades específicas a satisfazer ou pela combinação destes factores e outros afigura-se basilar no desenho estratégico das organizações, sendo certo que com alguma frequência os factores que caracterizam e

diferenciam os diversos segmentos de mercado vão evoluindo e mutando ao longo do tempo, obrigando a uma permanente auscultação e análise das características que sobre os produtos ou serviços os diversos tipos de clientes dão mais importância.

Várias são as abordagens, os modelos e as normas desenvolvidas sobre o tema da Qualidade, desde o modelo SERVQUAL resultante da investigação realizada por Zeithalm *et al.* (2002, 2001) sobre o impacto da imagem na Qualidade e a sua influência na fidelização dos clientes, até à abordagem da Qualidade do ponto de vista técnico e funcional, dando origem a vários modelos e ferramentas profusamente utilizados pelas mais diversas empresas e organizações, casos do Modelo EFQM⁴⁴, do *Common Assessment Framework (CAF)*⁴⁵, das Normas de Qualidade ISO⁴⁶ e do BSC, entre outros.

Apesar da manifesta relevância e importância das questões relacionadas com a Qualidade, os custos que lhe estão associados ainda são objecto de alguma controvérsia, inibindo a geração de um consenso sobre os mesmos.

Contudo, a falta de qualidade e as suas consequências, a perda de clientes, os danos na imagem, o desperdício de recursos, a resolução dos diversos problemas de natureza produtiva e organizacional que vão surgindo, os esforços realizados para a ganhar novos clientes e para recuperar clientes antigos, os tempos improdutivo,

⁴⁴ Modelo de Excelência desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management*, actualizado no Verão de 2009.

⁴⁵ *Common Assessment Framework* foi especialmente concebido e adaptado em 2000 para a Administração Pública pelo conjunto dos países membros da União Europeia, sendo utilizado em múltiplos serviços públicos na Europa e noutros países.

⁴⁶ Normas internacionais desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* e aplicáveis a fins específicos, em particular a Norma de Qualidade ISO 9001:2008 cuja última edição estabelece os requisitos para a implementação, manutenção e certificação de um sistema de gestão da qualidade.

entre outros, implicam custos extremamente elevados denominados de custos de não-qualidade que devem ser evitados.

O investimento em Qualidade não se traduz somente nos benefícios directos gerados em termos financeiros e comerciais mas, igualmente, no impacto positivo e directo que gera no bem-estar dos clientes internos e externos das organizações.

A performance dos colaboradores é a chave para o sucesso na implementação de qualquer programa de Qualidade nas organizações, mas este pressupõe igualmente a garantia de satisfação total de todos os intervenientes.

Não é possível atingir os objectivos e as metas de qualidade preconizadas sem uma postura norteada pela equidade, por um sentimento de justiça sentido por todos, um respeito pela natureza e pelo meio envolvente de acordo com os preceitos das normas internacionais especificamente concebidas para este propósito e o estabelecimento de um conjunto de orientações, explícitas e implícitas, de implementação e seguimento das políticas de Qualidade pretendidas.

A Qualidade é uma ferramenta importante mas complexa, abrangente e necessitada de ser permanentemente controlada e monitorada por forma a responder aos desígnios estratégicos das organizações e, conseqüentemente, contribuir para a sua sustentabilidade através da concretização da Visão.

A quinta e última etapa do modelo (Avaliação) abrange a dimensão da Vigilância enquanto procedimento para avaliação do desempenho organizacional.

Para os autores do modelo não existe gestão sem avaliação, da mesma forma que não há desenvolvimento sem vigilância, pelo que só um modelo que tenha esta componente de avaliação estratégica, baseada na formulação à partida duma Visão objectiva, permite pilotar processos de continuidade evolutiva⁴⁷, de “destruição criativa”⁴⁸, de eficiência organizacional⁴⁹ e de mudança organizacional⁵⁰, incorporando uma componente de indução potencial de dinâmicas transformadoras.

A flexibilidade estratégica e organizacional exige um “sistema de alerta” permanente, interno e externo, que permita uma capacidade de análise e avaliação da evolução do mercado no sentido da identificação das oportunidades e ameaças potenciais e dos consequentes impactos organizacionais, uma capacidade de análise introspectiva e, consequentemente, uma capacidade de organização e implementação das análises indicadas, para avaliação das condições e viabilidade das mudanças a efectuar.

Segundo vários autores citados (Huy, 2001; Young, 1999), a sobrevivência das instituições no actual contexto de mercado depende das suas capacidades de organização e de gestão da mudança, nas quais cada organização tem de encontrar a

⁴⁷ Salientam-se os modelos de maturidade organizacional de Auer e Ruohem (1996) e de avaliação da maturidade do alinhamento estratégico negócio/ TI de Luftman (2001).

⁴⁸ “Destruição Criativa”, conceito idealizado pelo sociólogo alemão Werner Sombart e popularizado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (1942), é o título de um livro de Nolan (1995) em que o autor reconhece a insuficiência dos modelos de maturidade e propõe seis etapas de transformação do negócio e gestão da organização, usando a informação e os seus suportes.

⁴⁹ Michael Hammer (2001) apresenta um conjunto de etapas nas quais considera existirem quatro passos essenciais para a obtenção da eficiência organizacional: âmbito, organização, redesenho e implementação.

⁵⁰ Day (1999) refere as seguintes fases do processo de mudança organizacional: liderança e compromisso, compreensão das necessidades de mudança, concretização da visão, mobilização de compromisso a todos os níveis, alinhamento da estrutura, dos sistemas e dos incentivos e reforço da mudança.

dinâmica e ritmo adequados às alternâncias entre o pragmatismo e a velocidade das respectivas exigências.

Neste contexto, a sincronização e o controlo afiguram-se como capacidades essenciais para dotar os diversos agentes de uma dinâmica organizacional adequada à efectivação das mudanças impostas pelo mercado e pela sociedade, sendo a avaliação através da procura de respostas a algumas questões consideradas fundamentais.

Para os autores do modelo, a actualidade destas questões é tanto maior na medida em que para se retirar partido de parcerias, fusões e aquisições que se têm constituído como estratégias actuais para uma grande parte das empresas em diversos sectores de negócios, é no controlo e avaliação que se devem encontrar as alavancas indispensáveis à harmonização das respectivas actividades e ao incremento dos seus desempenhos.

A interdependência sistémica é crescente em qualquer um destes posicionamentos estratégicos, pelo que gerir a performance e os riscos, quer da actividade quer dos sistemas organizacionais, impõe a necessidade de possuir, de forma suficientemente rápida, um espectro amplo mas concreto de informações, sem no entanto centralizar a gestão das mesmas.

Simultaneamente, torna-se crítica a mobilização de capacidades e recursos para aproveitar oportunidades do mercado e responder às solicitações explícitas e implícitas dos clientes, não só ao longo dos processos de pré-venda, encomenda, entrega ou serviços pós-venda mas também durante o processo de concepção e desenvolvimento de produtos e serviços.

Pela importância que a função Avaliação assume, devem as organizações definir políticas, processos e procedimentos de gestão devidamente maturados e centralizados no sentido de facilitar a avaliação da performance organizacional.

Capítulo 3. METODOLOGIA E CONDICIONANTES DE INVESTIGAÇÃO

Tratando-se de um estudo de caso, a presente investigação empírica pretende analisar a evolução registada, na primeira década do presente século, por uma das maiores empresas portuguesas do sector construção civil em volume de negócios, a MSF Engenharia, S.A..

Para o efeito proceder-se-á à análise dos dados históricos de nível estrutural, económico e financeiro da organização no período entre 2000 e 2010, os posicionamentos estratégicos assumidos e a respectiva operacionalização a nível interno e externo, as consequentes intervenções realizadas nos mercados onde compete e as perspectivas de desenvolvimento e sustentabilidade efectiva e consolidada dos negócios a médio e longo prazo.

Para análise das dimensões, variáveis e informações consideradas sobre a empresa seleccionada, realizar-se-á uma análise das publicações oficiais da empresa no período em análise, nomeadamente os diversos balanços e demonstração de resultados financeiros, os relatórios de gestão e de prestação de contas, os balanços sociais e as diversas publicações institucionais internas disponibilizadas (*newsletters*), assim como as informações disponíveis nos *sites* electrónicos

institucionais da empresa e do grupo onde está integrada e as informações, notícias e entrevistas publicadas em órgãos de informação especializados.

Em complemento às informações publicadas, será dada resposta pelo Presidente do Conselho de Administração da MSF Engenharia, S.A., Engenheiro Carlos Pompeu Fortunato, a um quadro-questionário sobre várias competências e dimensões da organização segundo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional (Gisbert López *et al.*, 2010; 2011) e obtidos diversos esclarecimentos complementares.

O estudo de caso será efectuado através da aplicação e análise, em primeira instância, do conceito de sustentabilidade empresarial segundo a abordagem *triple bottom line* enunciada por Elkington (1997) e posteriormente através da aplicação do modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.

A metodologia de estudo de caso seguida não constitui uma ferramenta recente nem tão pouco de reduzida significância (Adam Smith, *in* Pérez Aguilar, 2004), permitindo esta a realização de abordagens teóricas de relevante importância (Kanter, 1983).

De acordo com vários autores (Pérez Aguilar, 2004; Sarabia Sánchez, 2004; Yin, 2003), o presente estudo de caso de natureza empírica sobre o acervo histórico de informação da empresa seleccionada, apesar das limitações inerentes ao facto das fronteiras e do contexto de análise poderem não se encontrar perfeitamente definidas e do mesmo revestir um carácter diminuto face à dimensão da população em que se insere a organização estudada, poderá conduzir a que os resultados observados e as

conclusões obtidas permitam fazer uma aproximação sobre uma eventual caracterização representativa e evidenciar um potencial comportamento típico de um conjunto alargado de empresas, assumindo um papel informativo relevante sobre o sector de actividade.

Esta metodologia permite, de acordo com Snow e Thomas (1994), a utilização conjunta de diversas fontes de informação de natureza quantitativa e qualitativa e a análise de períodos alargados de informações (transversais ou longitudinais) assumindo, simultaneamente, características de natureza descritiva (análise de factores e variáveis-chave que implicam um fenómeno), explicativas (relação entre as variáveis e o fenómeno estudado) e preditivas (limitações e condicionantes das teorias aplicadas).

Apoiada num estudo multidimensional que permite interpretações completas (Ghauri *et al.*, 1995), a utilização desta metodologia permite, segundo Yin (2003a, 2003b), examinar e procurar entender melhor o conceito-base analisado no estudo, a sustentabilidade empresarial e os seus fundamentos.

Sendo, segundo Pérez Aguilar (2004), uma metodologia que não permite a comparação de hipóteses de estudo, releva contudo a importância da utilização futura dos resultados deste tipo de análise como uma ferramenta analítica de observação e entendimento do contexto estrutural, podendo funcionar como uma referência intermédia entre a visão global da indústria e a análise de cada um dos seus intervenientes.

Com o presente estudo de caso pretende-se aprofundar o conhecimento sobre uma das empresas de referência do sector da construção civil em Portugal, revelar os princípios e as condicionantes das estratégias seguidas e enquadrá-las dentro dos princípios e do conceito de sustentabilidade empresarial.

Esta análise poderá, de acordo com Kiernan (1993), induzir outras empresas do sector de actividade, numa perspectiva prática e com o sentido pragmático de utilização das conclusões e resultados obtidos, a "copiar" as boas práticas de natureza estratégica e organizacional da empresa estudada, permitindo a potencial expansão dos respectivos negócios, o consequente aumento dos resultados obtidos, o reforço da competitividade empresarial e a consolidação organizacional visando uma sustentabilidade empresarial de médio e longo prazo.

Capítulo 4. O SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

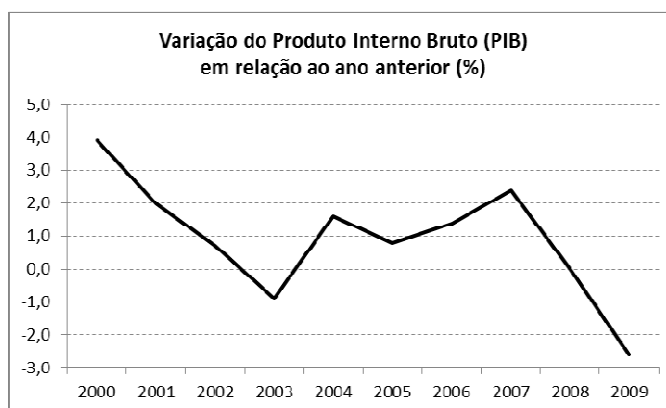
4.1 Enquadramento Económico e Social

Desde o início do presente século que se vem assistindo a uma diminuição generalizada da riqueza gerada em Portugal, com uma diminuição acentuada nos primeiros anos da primeira década tendo-se inclusive registado um crescimento negativo da economia portuguesa em 2003.

Com a crise financeira mundial de 2008 a situação económica nacional agravou-se, tendo-se atingido proporções com efeitos semelhantes aos registados em alguns países da UE, em particular na Irlanda e na Grécia, originando no início de

2011 o pedido de demissão do governo e a marcação de eleições legislativas, a par de um pedido formal de ajuda financeira junto da UE, do FMI e do BCE.

Figura 4.1 – Variação do Produto Interno Bruto em Portugal
(Banco Mundial, *in* <http://www.worldbank.org/indicador/NY.MKTP.KD.ZG/>)



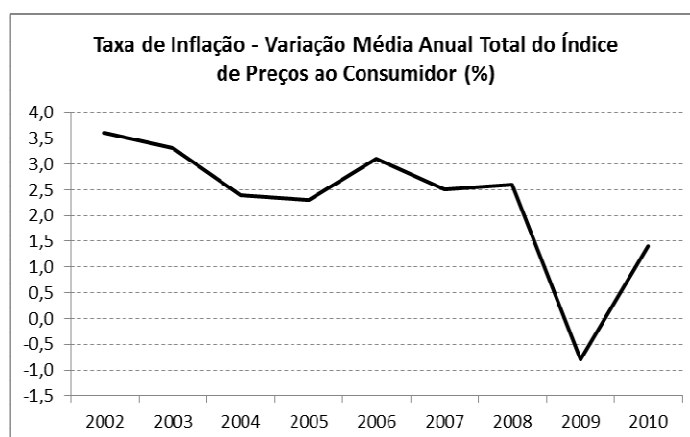
Após o crescimento do PIB em Portugal de 1,4% em 2010, o FMI prevê, em consonância com as expectativas do Banco de Portugal (BdP), que o PIB nacional recue 1,5% em 2011, estimando para 2012 uma quebra da economia de 0,5%.

O processo de reestruturação da dívida pública portuguesa implica uma revisão de alguns investimentos considerados estruturantes e dos quais o sector da construção civil em Portugal, em particular as denominadas grandes empresas⁵¹, considera imprescindíveis para alavancar a actividade, casos do Novo Aeroporto de Lisboa, da Terceira Travessia do Rio Tejo, das Linhas de Alta Velocidade (TGV), do Plano Nacional de Transportes e da renovação do parque escolar.

⁵¹ De acordo com o volume de negócios, o pessoal ao serviço e a estrutura do capital social, nos termos dos Despachos Normativos N.º52/87 e N.º38/88, Aviso constante do Diário da República N.º 102/93, Série III e da Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6/Maio/2003 (IAPMEI, 2007).

E se ao nível da taxa de inflação, a sua evolução registou uma generalizada descida ao longo da primeira década do novo milénio, com particular destaque para o período entre 2008 e 2009, fruto da conjuntura económica mundial e seguindo o sentido das principais economias europeias, asiáticas e americana, ao nível do emprego foi-se registando um aumento praticamente continuado do número de desempregados.

Figura 4.2 – Variação da Taxa de Inflação em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, *in* <http://www.ine.pt/>)

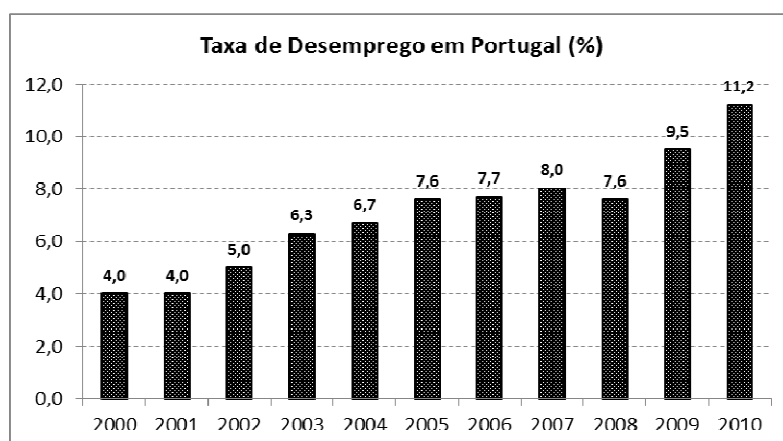


Segundo dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS, 2011), ultrapassou-se no terceiro trimestre de 2011 a barreira de 12% de desempregados no conjunto da população activa, valor correspondente a mais de 689.000 indivíduos registados nos centros de emprego, sendo que 40% era constituído por desempregados de longa duração⁵².

⁵² São considerados desempregados de longa duração os trabalhadores inscritos nos centros de emprego há mais de 12 meses, que se encontrem numa situação de desemprego involuntário e que revelem capacidade e disponibilidade para o trabalho (MTSS, 2011).

Em Outubro de 2011 atingiu-se em Portugal uma taxa de desemprego de 12,4%, valor acima das médias registadas na mesma altura pelo conjunto dos países da UE (9,8%) e dos países integrantes da Zona Euro⁵³ (10,3%) (MTSS, 2011), aproximando-se a um nível acelerado das previsões que apontavam, em Maio de 2011, para uma taxa de desemprego de 12,7% em 2012 (OCDE, 2011).

Figura 4.3 – Variação da Taxa de Desemprego em Portugal
(Banco Mundial, *in* <http://www.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS/>)

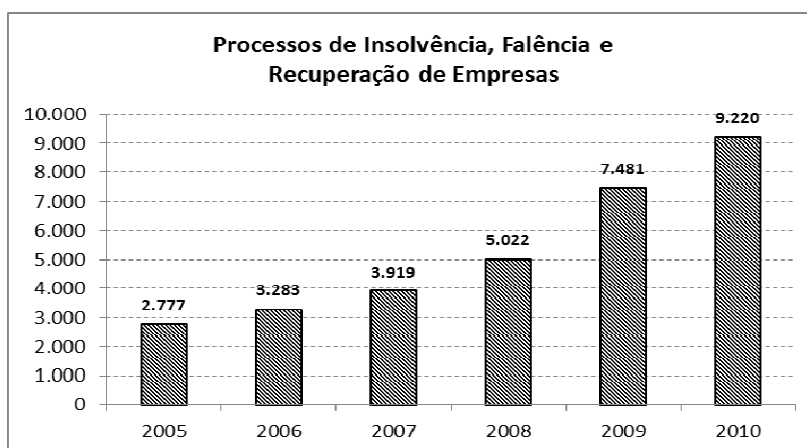


Prevêem-se igualmente para 2012 diminuições dos consumos (público e privado) e do investimento seguindo a trajectória descendente de 2011, considerando-se que apenas as exportações poderão registar um comportamento favorável, prevendo-se o seu crescimento de 6,4% em 2011 e de 7,4% no ano seguinte (OCDE, 2011).

⁵³ União monetária dentro da União Europeia, na qual dezassete dos seus Estados-membros adoptaram oficialmente como moeda comum o Euro.

Outro indicador que reflecte o actual período conturbado da economia e da sociedade portuguesa corresponde ao aumento acentuado do número de empresas em processo de insolvência⁵⁴.

Figura 4.4 – Processos de falência, insolvência e recuperação de empresas entrados nos Tribunais de Primeira Instância em Portugal (Ministério da Justiça, *in* <http://www.dgpj.mj.pt/>)



O agravamento das dificuldades nas empresas com uma situação económica e financeira débil tem-se traduzido na formação de verdadeiros ciclos viciosos (atrasos nos pagamentos a fornecedores, redução da liquidez e do fundo de manei, incumprimento de obrigações, pressão crescente dos credores com execução de garantias reais, entre outros) que conduzem, não poucas vezes e com maior frequência nos últimos anos, à entrada nos tribunais de processos especiais de insolvência e recuperação de empresas.

⁵⁴ É considerado em situação de insolvência o devedor que se encontre impossibilitado de cumprir as suas obrigações vencidas, nos termos do N.º 1 do Artigo 3.º do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas, estipulado pelo Decreto-Lei N.º 53/2004, de 18 de Março, com as alterações definidas pelos Decreto-Lei N.º 200/2004, de 18 de agosto, Decreto-Lei N.º 76-A/2006, de 29 de Março, Decreto-Lei N.º 282/2007, de 7 de Agosto, Decreto-Lei N.º 116/2008, de 4 de Julho e Decreto-Lei N.º 185/2009, de 12 de Agosto.

Segundo dados do Ministério da Justiça (2011) mais de 9.200 processos de falência, insolvência e recuperação de empresas deram entrada nos Tribunais de Primeira Instância em 2010.

Estes processos de insolvência conduzem, na sua expressiva maioria, ao encerramento das respectivas empresas por falência em detrimento da sua recuperação, com o inerente reflexo na evolução registada na taxa de desemprego.

Factor importante nos processos de recuperação de empresas é o acesso ao financiamento bancário, o qual vem sendo fortemente restringido pelos bancos que actuam em Portugal.

Seguindo as recomendações emanadas pelo BCE e decorrente das convulsões económicas e financeiras registadas após 2008, os principais bancos aumentaram o grau de exigência nos critérios para financiamento, quer das actividades e investimentos empresariais quer ainda para consumo e financiamento de particulares.

Estas entidades, tradicionalmente financiadoras da economia e do universo empresarial, aumentaram o rigor na análise dos projectos de investimento apresentados, o nível de garantias reais solicitadas, as taxas *spread*⁵⁵ aplicadas e as condições para resolução unilateral dos financiamentos contratualizados.

⁵⁵ *Spread* bancário é a diferença entre as taxas de juros que as instituições financeiras pagam aos investidores e as que cobram aos seus clientes, ou seja, quanto maior for o *spread* maior será o lucro da instituição financeira.

Estes mesmos acontecimentos económicos e financeiros do final de 2008, relacionados com a crise do *subprime*⁵⁶, a falência do banco *Lehman Brothers* (o quarto maior banco de investimentos dos Estados Unidos) e a necessária intervenção do governo federal norte-americano na *Federal National Mortgage Association (Fannie Mae)* e na *Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac)*⁵⁷ criaram uma enorme instabilidade nos mercados financeiros internacionais e em diversas instituições bancárias de dimensão mundial.

A este propósito Roubini e Mihm (2010) defendem que a recente crise financeira mundial fez destacar a questão de se ser “demasiado grande para falhar”.

Segundo os autores, o colapso do banco *Lehman Brothers* e o conseqüente contágio no sistema financeiro global veio revelar que muitas das instituições bancárias e financeiras tornaram-se muito grandes, demasiado alavancadas e interdependentes entre si pelo que o colapso de uma das maiores instituições financeiras norte-americanas provocou efeitos sistémicos catastróficos.

Decorrente dos acontecimentos registados e analisando os vários países integrantes da UE, verificou-se desde 2008 uma generalizada descida dos respectivos PIB e um aumento acentuado do nível de desemprego (Anexos A e B), com a totalidade dos 27 países da UE e o conjunto dos países da Zona Euro a apresentarem

⁵⁶ Crédito de risco concedido a um tomador que não oferece garantias suficientes para beneficiar de taxas de juros mais vantajosas, sendo uma forma de crédito hipotecário para o sector imobiliário surgida nos Estados Unidos e destinada a tomadores de empréstimos que representam maior risco.

⁵⁷ Empresas de capital aberto, garantidas pelo governo dos Estados Unidos, actuando no mercado secundário de hipotecas e destinadas a conferirem liquidez aos geradores das mesmas, de modo que as empresas de poupança, empréstimo e hipotecas, bem como os bancos comerciais e os agentes financeiros públicos do sector habitacional possam financiar os adquirentes da casa própria.

em 2009 reduções no PIB médio, respectivamente, de -4,25% e -4,11% (Banco Mundial, 2011; Eurostat, 2011; INE, 2011).

Destaca-se ao nível da taxa de desemprego o valor recorde registado em Abril de 2011 em Espanha, o maior de toda a UE e superior a 20% da população activa, a par de alguns valores registados neste indicador em países do Leste da Europa Comunitária (Eurostat, 2011).

Em termos de taxa de inflação, os diversos países constituintes da UE vêm conseguindo uma redução e estabilização dos níveis de inflação das suas economias (Anexo C), sendo as médias registadas na UE e no conjunto dos países da Zona Euro, em 2010, de 2,1% e 1,6%, respectivamente (Eurostat, 2011).

Ao contrário do que se verifique na Europa e um pouco por todo o Mundo, alguns países vêm mantendo um ritmo de crescimento económico acima da média mundial (Anexo D).

Dos países do denominado grupo BRIC⁵⁸, China e Índia mantiveram as respectivas performances de crescimento do PIB acima da média mundial (9,1% em 2009), ao contrário do Brasil cujo crescimento praticamente parou em 2009 e da Federação Russa que assistiu no mesmo ano a uma retracção económica de quase 8%. Do conjunto de países no qual as empresas portuguesas do sector da construção civil estão presentes, salientam-se os PALOP⁵⁹ que continuam a registar um crescimento das suas economias, ainda que de uma forma mais moderada.

⁵⁸ Brasil, Rússia, Índia e China.

⁵⁹ Países africanos de língua oficial portuguesa.

Também alguns países do Norte de África nos quais intervêm empresas portuguesas do sector e de outras actividades (Marrocos, Argélia, Tunísia e Líbia) registam algum crescimento das respectivas economias, apesar da existência de alguma instabilidade política e social que limita o desenvolvimento das actividades por parte das empresas estrangeiras nelas instaladas e dificulta o processo de entrada nestes mercados geográficos.

Noutras regiões do globo onde se registam actividades de empresas portuguesas do sector da construção civil, destaque para o desenvolvimento e investimento que se verifica em alguns países da África Central (Gana, Gabão, Guiné Equatorial e Senegal).

Nestes países, os programas patrocinados por organismos internacionais (Banco Mundial, o Banco Africano de Investimento, a União Europeia, entre outros) vêm ajudando ao respectivo desenvolvimento social e à criação de infra-estruturas ligadas aos transportes, saúde, educação e habitação tendentes à prossecução do crescimento das suas economias (Anexo E).

Merece igualmente destaque a Venezuela, um dos maiores produtores mundiais de petróleo com o qual Portugal tem estabelecido, a nível governamental e empresarial, acordos de cooperação, de trocas comerciais e de intervenção de empresas portuguesas em vários sectores de actividade, em particular no que respeita ao desenvolvimento de infra-estruturas e à renovação e construção do parque habitacional das principais metrópoles do país.

Merecem também referência alguns países do Médio Oriente cujos crescimentos das suas economias são suportadas maioritariamente nos ganhos gerados com as suas reservas de petróleo e gás natural, casos dos Qatar, de Omã e dos Emiratos Árabes Unidos, com crescimentos acentuados dos respectivos PIB e políticas de elevado investimento público em infra-estruturas (Anexo F).

4.2 Enquadramento Sectorial

O sector da construção civil é, tradicionalmente, um dos que mais contribui para a geração de riqueza, a movimentação económica da sociedade e a variação do PIB em Portugal. Contudo, este sector continua a afastar-se da média da UE, vendo decrescer o seu impacto na economia nacional e na formação de emprego.

Segundo um estudo realizado por Lima (2002) sobre as estratégias seguidas pelas empresas líderes do sector em Portugal, o mercado português da construção civil tem vindo a sofrer profundas alterações, desde os intervenientes até ao âmbito de actuação dos negócios, da natureza dos produtos e serviços fornecidos até ao aumento do nível de serviços complementares solicitados, da panóplia dos recursos utilizados às novas tecnologias que vieram alterar o modo de funcionamento interno das organizações e o seu relacionamento com os diversos *stakeholders*, pelo que o conjunto destes novos dados obrigam a repensar a mentalidade instalada.

Razão pela qual as decisões sobre os negócios no sector não mais poderão ser tomadas de forma meramente intuitiva, reactiva, dogmática e suportadas quase exclusivamente na experiência acumulada em muitos anos de exercício da

actividade, nas competências técnicas e na “cópia” dos movimentos estratégicos tomados por alguns dos concorrentes.

Devem ser reforçadas as competências e conhecimentos das organizações do sector e das respectivas estruturas de recursos humanos sobre o meio económico envolvente, as mutações verificadas com frequência nos mercados, os factores que caracterizam e diferenciam os diversos segmentos de mercado, os produtos e serviços colocados à disposição dos clientes e os factores que estes consideram mais importantes, a par de um aumento dos conhecimentos sobre a liderança e motivação dos recursos humanos e a inovação nos negócios e nas organizações.

Vêm-se assistindo a uma diminuição progressiva do volume de negócios do sector, derivada da redução substancial verificada no investimento público, do adiamento de novos projectos por parte das entidades públicas e autárquicas e ainda da redução da procura verificada no segmento habitacional.

Este último factor está fortemente condicionado pelo elevado endividamento e pela diminuição do poder de compra das famílias portuguesas, conjugado com as crescentes dificuldades na obtenção de financiamento junto das instituições bancárias.

Para além destes factos acrescem os atrasos verificados nos pagamentos de empreitadas por parte do Estado e outras entidades públicas e autárquicas, a manutenção obrigatória de garantias financeiras sobre os trabalhos realizados no

âmbito dos concursos públicos de empreitadas⁶⁰ e o contínuo esmagamento das margens de negócio, os quais vêm agravar a débil estrutura económica e financeira da generalidade das empresas do sector.

Segundo a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas⁶¹ (FEPICOP, 2010) com base em estudos do Instituto Nacional de Estatística (INE), o peso do investimento em construção em Portugal, em 2009, correspondeu a 4,9% do PIB, 10,0% do emprego gerado e a um volume de 15,42 mil milhões de Euros na formação bruta de capital fixo (49,5% do total), inferior em 11,6% ao volume registado em 2008.

O valor bruto da produção do sector em 2010 totalizou 17,2 mil milhões de Euros, menos 6,5% que no ano anterior, registando-se uma diminuição do valor acrescentado bruto de 4,0% e uma redução de 4,6% no número de pessoas ao serviço no sector da construção civil durante o ano de 2010 (menos 23.100 trabalhadores do que em 2009), diminuindo para 482.500 o número de empregos deste sector de actividade.

Seguindo a tendência de retracção geral do mercado da construção desde 2002, registaram-se em 2010 quebras relevantes nos segmentos principais da indústria, em particular no segmento dos edifícios residenciais (-15,0%) e reduções mais ligeiras na construção de edifícios não-residenciais (-4,9%) e no grande segmento da engenharia civil (-1,0%).

⁶⁰ Nos termos do Código dos Contratos Públicos, definido pelo Decreto-Lei N.º 18/2008 de 29 de Janeiro.

⁶¹ Constituída pelas associações patronais AECOPS - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços, AICCOPN - Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas e ANEOP - Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas.

A Comissão Europeia reviu em baixa a perspectiva do investimento na construção civil em Portugal para 2011, prevendo uma redução média de 5,0% na produção global do sector face a 2010, estimando-se que os grandes segmentos da actividade de construção civil irão apresentar reduções nas suas produções de -5,0% para o segmento de edifícios não-residenciais, -3,0% no segmento da engenharia civil e de -5,0% no segmento de habitação (FEPICOP, 2011).

Segundo dados do INE relativos a 2008, existiam em Portugal 349.576 PME, sendo 14% destas pertencentes ao sector da construção civil representando 11,9% do volume total de negócios das PME (IAPMEI, 2011).

O exercício da actividade da construção civil em Portugal é oficialmente regulado pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. (InCI), organismo público que exerce a sua acção na dependência tutelar e sob superintendência do Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

Para o exercício da actividade da construção civil há que verificar as condições de acesso e permanência no sector, definidas nos termos do Decreto-Lei N.º 12/2004, de 9 de Janeiro e com as alterações previstas no Decreto-Lei N.º 69/2011, de 15 de Junho, em particular no que concerne à verificação cumulativa dos requisitos de idoneidade, capacidade técnica e capacidade económica e financeira das empresas do sector.

As empresas legalmente habilitadas para o exercício da actividade de construção são detentoras de um Título de Registo ou de um Alvará de Construção

Civil⁶² de classe correspondente ao valor máximo dos trabalhos que poderão realizar em cada categoria e subcategoria (especialidades).

Segundo dados do InCI (2011) em Dezembro de 2011, o sector é composto por mais de sessenta mil entidades registadas, estando devidamente habilitadas 23.557 empresas com Alvará de Construção Civil e 37.751 entidades com Título de Registo, existindo 280 empresas com habilitação de Classe 7 ou superior⁶³, das quais 103 possuem a classe máxima (Classe 9) de Alvará de Construção Civil.

A indústria da construção civil em Portugal é caracterizada por uma elevada fragmentação⁶⁴ e por se encontrar numa fase de maturidade declinante⁶⁵.

Da aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1985) o qual estabelece que uma posição competitiva rentável e sustentável é condicionada por cinco factores (forças) que determinam o nível de competição e de rentabilidade de uma determinada indústria, conclui-se que o sector da construção civil em Portugal apresenta uma intensidade competitiva muito forte.

Esta intensidade é resultante, entre outros factores, da redução das taxas de retorno na maioria dos segmentos da indústria, do aumento da oferta face à procura pública e privada e do conseqüente aumento da concorrência por parte das empresas

⁶² Uma entidade detentora de um Título de Registo apenas poderá executar um conjunto determinado de trabalhos específicos no valor máximo de 16.600,00 € por obra enquanto as empresas detentoras de um Alvará de Construção Civil, válido por um ano, estão habilitadas para a execução de trabalhos de construção civil nas categorias e subcategorias autorizadas até ao valor da classe atribuída.

⁶³ Nos termos da Portaria N.º 1371/2008, de 2 de Dezembro, as empresas com Alvará de Construção Civil de Classe 7 estão habilitadas a executar trabalhos nas categorias e subcategorias correspondentes até ao valor de 10.624.000,00 € por obra.

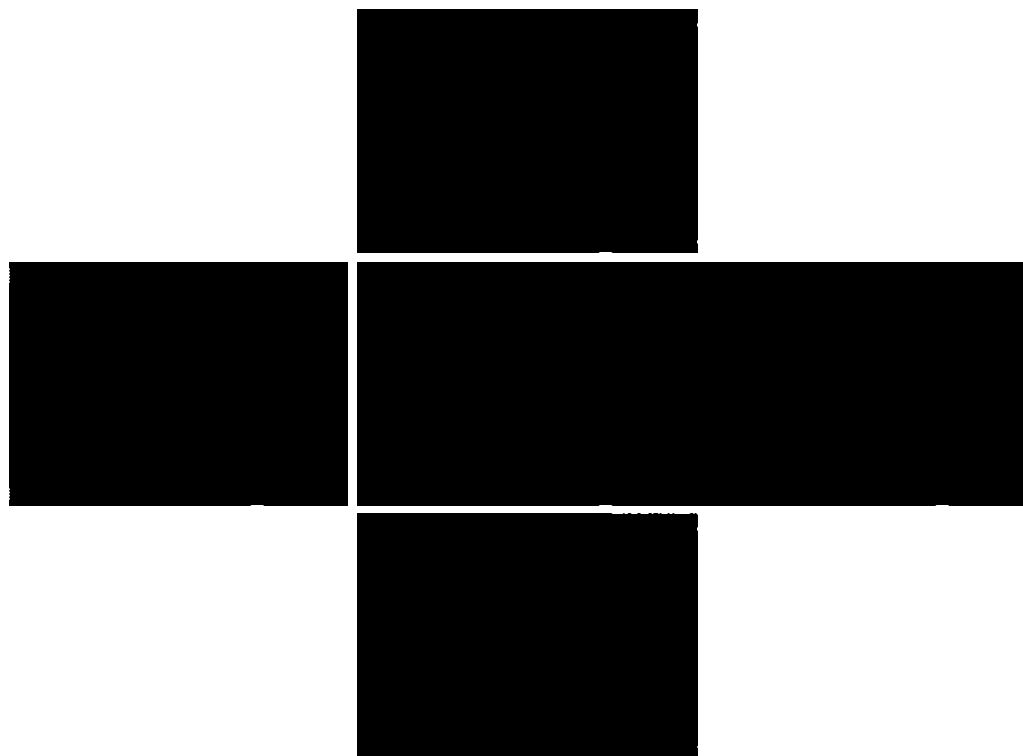
⁶⁴ Uma indústria fragmentada é caracterizada por possuir um elevado número de concorrentes, em que poucos detêm uma quota de mercado significativa sem poderem influenciar a evolução da indústria.

⁶⁵ Fase do ciclo de vida da indústria caracterizada pela recessão do mercado, abandono por parte de muitos concorrentes, retirada de produtos menos rentáveis e surgimento de produtos substitutos.

com maior habilitação em obras de valor inferior ao da Classe de Alvará que possuem.

O elevado nível de competição no sector da construção civil em Portugal conduz a um aumento do número de empresas do sector em processos de insolvência e em falência e à tendência para a concentração de empresas, por fusão ou aquisição.

Figura 3.5 – Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado à Indústria de Construção Civil em Portugal
(adaptado de Porter, 1985)



Segundo dados relativos a 2010, foram cancelados 1.943 alvarás de construção no âmbito dos respectivos processos de revalidação anual, sendo grande parte destes cancelamentos devido quer ao incumprimento das condições mínimas de permanência na actividade quer ainda à falta de pagamento das taxas devidas pelo processo de revalidação (InCI, 2011).

Decorrente da elevada competição verificada no sector em Portugal e do seu continuado decréscimo em termos de oportunidades de negócio, as empresas de construção civil, em particular as de maior dimensão, reforçaram a aposta na internacionalização das suas actividades, saldando-se a mesma na obtenção, em 2009, de um volume de negócios da ordem dos 3,3 mil milhões de Euros, correspondente a aproximadamente 18% da produção do sector nesse ano (FEPICOP, 2011).

Segundo um estudo sectorial realizado para a AECOPS pelo Instituto Técnico para a Indústria da Construção (ITIC, 2006), a grande aposta futura do sector da construção civil em Portugal deverá ser o segmento da reabilitação.

De acordo com os resultados obtidos com a operação de recenseamento nacional “Censos 2001”, 41% do total do parque edificado apresentava necessidades de reparação, sendo que dessa parcela 7,2% dos edificados foram considerados como muito degradados e 12,6% necessitavam de grandes intervenções.

Por outro lado, o património monumental em Portugal é constituído por mais de 1.200 conjuntos arrolados como Monumentos Nacionais e de Interesse Público, Valor Concelhio e em Vias de Classificação, correspondendo a um valor do mercado de reabilitação estimado em 30,6 mil milhões de Euros, a preços de 2008.

De igual modo, existem cerca de 6.000 “obras de arte”⁶⁶ inventariadas em Portugal, o que corresponde a um mercado potencial de reabilitação deste tipo de

⁶⁶ Pontes, túneis e viadutos.

estruturas estimado em 1,6 mil milhões de euros. A sua maioria (4.833) está sob a responsabilidade da EP - Estradas de Portugal, S.A.,.

Estima-se que as necessidades globais de reabilitação em Portugal deverão ultrapassar os 200 mil milhões de Euros, considerando o vasto conjunto de património edificado e infra-estrutural existente e a necessidade de o manter e reabilitar para que continue a servir de forma eficiente as populações.

A nível europeu e tal como se prevê para o volume global de negócios da indústria em Portugal, o sector da construção civil e obras públicas segue a tendência da economia mundial, confirmando os receios manifestados pelos diversos agentes internacionais do sector após os acontecimentos económicos de 2008 e o seu auge em 2009.

A capacidade produtiva do sector da construção civil na Europa é elevada, existindo na UE mais de cinquenta empresas consideradas *Top International Contractors*, o que corresponde a aproximadamente 23% do universo de grandes empresas do sector a nível mundial (Reis, 2008).

Contudo, o sector da construção europeu apresentou em 2009 uma quebra na produção de 8,4% face ao ano anterior, correspondente a uma produção de 1.363 mil milhões de Euros, com particular destaque para a forte redução verificada no grande segmento da construção de edifícios e para o desempenho mais desfavorável verificado no conjunto dos países da Europa Ocidental, em particular na Irlanda e em Espanha (FEPICOP, 2009; 2010).

Com particular importância para as empresas portuguesas que decidiram a sua internacionalização para estes mercados, os países do Leste da Europa que integram a UE registaram fortes retracções nas suas economias, em particular no sector da construção civil e após verificar taxas de crescimento nos primeiros anos do presente século muito superiores às médias verificadas no espaço económico europeu e nos países que integram o *Euroconstruct*⁶⁷ (Euroconstruct, 2009; FEPICOP, 2010).

Exceptua-se o caso da Polónia que, a par de outros países da Europa de Leste constituintes do denominado grupo EC4 (República Checa, Hungria, Polónia e Eslováquia), continuou a apresentar crescimentos anuais positivos acima da média europeia, com um crescimento do sector de 5,3% em 2009 e superior a 9,0% em 2010 (FEPICOP, 2010).

É igualmente importante para as empresas portuguesas do sector da construção civil o acentuado investimento em obras de construção civil em alguns países africanos e do Médio Oriente, seja por via da sua actual presença geográfica ou da potencial entrada nestes novos mercados.

É o caso de alguns PALOP (Cabo Verde, Angola e Moçambique) e de países do Norte de África (Marrocos e Argélia, entre outros) nos quais se regista um elevado investimento público em infra-estruturas de transportes e comunicações, a par de investimentos de natureza pública, privada e público-privada relacionados com os sectores energético, do turismo e da habitação.

⁶⁷ Rede europeia de institutos e centros de investigação de 19 países europeus que desenvolvem estudos e análises sobre a indústria da construção civil, a nível europeu e internacional.

De um modo análogo, releva o potencial de negócios em alguns países do Golfo Árabe, casos dos Emiratos Árabes Unidos, do Dubai e do Qatar, os quais apostam num forte desenvolvimento estratégico através do investimento na construção civil e no desenvolvimento de infra-estruturas.

4.3 A Diversificação das Empresas Portuguesas de Construção Civil

Segundo estudos realizados por Gisbert López *et al.* (2011, 2009, 2007), as grandes empresas portuguesas do sector em análise e os grupos económicos onde se inserem, constituídos em torno das mesmas, promovem estratégias de diversificação do seu portfólio de negócios de carácter, simultaneamente, relacionado e não-relacionado.

A diversificação relacionada verificada suporta-se, na maioria dos casos, numa perspectiva de integração vertical das actividades, a montante e a jusante da actividade principal.

A montante através da integração, sob a forma de empresas ou de unidades de negócio intra-empresa, de actividades necessárias ao desenvolvimento da actividade principal, casos do fornecimento de matérias-primas, matérias subsidiárias e equipamentos (agregados e inertes, betão pronto, aluguer de máquinas e equipamentos, cerâmica sanitária, revestimentos cerâmicos, pré-fabricação, transformação de mármore, granitos e rochas ornamentais, metalomecânica, carpintaria).

A jusante, integrando actividades da cadeia de valor normalmente cometidas a terceiros e com os quais normalmente se estabelecem relações de natureza comercial fornecedor-cliente.

Esta integração de actividades a jusante, efectuada de forma isolada ou em parceria, procura obter efeitos sinérgicos de natureza comercial e financeira e consolidar a performance dos grupos económicos, diluindo o risco global dos negócios e aproveitando as perspectivas de crescimento apresentadas por vários sectores de actividade e indústrias (turismo e empreendimentos turísticos, promoção imobiliária, sector energético, indústria ambiental, concessão e exploração nas áreas rodoviária e dos transportes, da saúde e instalações hospitalares e do saneamento).

A diversificação não-relacionada é visível através das participações de capital social que algumas das empresas e dos grupos económicos onde se integram detêm em sectores tão distintos como a banca, os seguros e as tecnologias e sistemas de informação.

Esta diversificação não-relacionada é decidida, nuns casos, numa perspectiva de sinergia estratégica, de que são exemplos as parcerias financeiras em projectos de promoção imobiliária e de execução, concessão e exploração rodoviária ou as parcerias para desenvolvimento de soluções específicas para as empresas dos grupos económicos na área das tecnologias e sistemas de informação.

Noutros casos é motivada pela protecção contra tentativas de aquisição hostis, conseguida através do cruzamento de participações sociais entre as várias empresas dos grupos económicos, pela rentabilização dos proveitos e recursos financeiros

através do investimento em produtos e serviços, mercados e indústrias em crescimento ou com elevado potencial de crescimento a médio e longo prazo, pela partilha de recursos ou pela intervenção conjunta, entre empresas dos mesmos grupos económicos, em diversos mercados.

4.4 A Internacionalização das Empresas Portuguesas de Construção Civil

Sousa e Silva (2008), citando vários estudos (Gunhan e Ardit, 2005; Ling *et al.*, 2005; El-Higzi, 2001; Han e Diekmann, 2001; Ye e Tiong, 2000; Tiong, 1990; Ashley e Bonner, 1987), destacam alguns factores que impulsionam o crescimento internacional das empresas de construção civil tais como os programas de assistência à exportação, a assistência governamental a nível económico sob a forma de tratados que reduzam as barreiras à entrada em novos mercados e economias e os pacotes de ajudas e subsídios.

Segundo estes autores, uma parte importante do negócio da construção é fomentado pelo investimento público e pelo suporte político obtido para a sua prossecução.

Para além dos riscos típicos inerentes a qualquer projecto de construção, a internacionalização das empresas portuguesas do sector está sujeita a um conjunto complexo de riscos de natureza política, económica e cultural.

Segundo Gisbert López *et al.* (2011, 2009, 2007) e seguindo uma lógica estratégica de produtos-mercados⁶⁸, as empresas portuguesas do sector da construção civil e os grupos económicos onde se inserem internacionalizam as suas actividades principalmente em duas áreas geográficas, na Europa Central e em África, através de investimento directo e sob a forma de participação em projectos de construção.

O alargamento da sua área geográfica de actuação, nomeadamente para os últimos países da Europa Central a aderir à UE, procurou aproveitar o potencial crescimento das economias respectivas e o fomento do investimento em infra-estruturas públicas, especialmente patrocinado por esta instituição europeia no âmbito dos programas de desenvolvimento dos países que a integram.

As maiores empresas do sector alargaram igualmente a sua área geográfica de actuação a outros continentes, nomeadamente a África, onde se verifica uma intervenção maioritária em países saharianos (Marrocos, Argélia e Tunísia) e nos PALOP (Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe), a par de alguns países africanos da região central (Namíbia, Guiné Equatorial, Senegal e Gana).

O investimento directo realizado está associado à criação de sucursais e participadas nos países de intervenção e ao desenvolvimento de *joint-ventures* com empresas locais do sector da construção civil e outras.

Deste investimento directo resulta também o investimento em actividades relacionadas e não-relacionadas com a actividade principal, aproveitando as oportunidades de negócio emergentes e o seu potencial de crescimento e dando

⁶⁸ Suportada na matriz produtos-mercados preconizada por Ansoff (1965) que relaciona os produtos e serviços das empresas com os seus mercados-alvo (Freire, 1997).

continuidade além-fronteiras às estratégias de diversificação preconizadas, nomeadamente nos sectores da promoção turístico-imobiliária, da energia e ambiente e das infra-estruturas e saneamento.

Ao investimento directo realizado está normalmente associado o risco inerente à eventual concorrência futura, potencialmente gerada pelos actuais parceiros locais de negócios após o reforço das suas capacidades e competências, nomeadamente de carácter financeiro e tecnológico.

Para Sousa e Silva (2008) os consórcios⁶⁹ constituem um dos modos de entrada contratual e de internacionalização das empresas de construção portuguesas, ocorrendo quando estas detêm algumas vantagens competitivas mas, isoladamente, não são capazes de tirar partido delas por via de vários constrangimentos.

Deste modo, promovem actividades de cooperação com outras empresas e organizações que não envolvam a partilha de capital nem a criação de uma nova entidade legal, tendo por objectivo a execução de determinados projectos de duração limitada e muitas vezes de complexidade e valor elevados, permitindo garantir a dimensão necessária para a adjudicação de projectos de grande envergadura.

Pelas suas especificidades, risco e investimento elevado, estes projectos requerem o trabalho conjunto de duas ou mais empresas, sendo os consórcios constituídos em parceria com empresas nacionais, internacionais ou locais dependendo das condicionantes dos mercados onde as empresas realizam as suas incursões.

⁶⁹ Na literatura anglo-saxónica *non-equity joint-ventures*, distinguem-se por não envolverem a criação de uma nova entidade específica dotada de personalidade jurídica nem possuírem contribuições equitativas de capital dos parceiros da cooperação.

Os consórcios são maioritariamente privados, dando lugar a consórcios mistos sempre que existem empresas estatais que dominam o mercado em determinada actividade especializada.

A participação em projectos internacionais reveste essencialmente a forma de projectos tipo chave-na-mão e em projectos BOT⁷⁰, através das próprias empresas ou das suas sucursais e participadas, associadas ou não a parceiros locais e internacionais e em projectos maioritariamente promovidos pelos governos e organizações estatais dos países-alvo e financiados por organismos internacionais (Banco Mundial, Banco Europeu, União Europeia, Banco Africano de Desenvolvimento, entre outros).

No caso de alguns projectos BOT, a participação nos mesmos procura dar seguimento e consolidação às estratégias de diversificação implementadas, de que são exemplos alguns concursos públicos internacionais para concepção, construção e exploração de auto-estradas e redes viárias no centro da Europa e no Norte de África.

Contudo, à participação em projectos internacionais estão associados o risco cambial e, em alguns casos, o risco inerente à instabilidade política e social dos países e regiões de intervenção.

A internacionalização em países africanos, em particular nos PALOP, está intimamente relacionada com a história e língua comuns às ex-colónias ultramarinas portuguesas e à presença, no passado não muito distante, de algumas das maiores

⁷⁰ Projectos em que a empresa constrói (*Build*), explora (*Operate*) por um determinado período de tempo e transfere (*Transfer*) após este período para terceiros.

empresas portuguesas do sector nos mercados locais, enfatizando as questões de proximidade cultural como factor de decisão de internacionalização (Reis, 2008).

Por outro lado, a aposta nos países da Europa Central, em particular os que ultimamente integraram a UE com proveniência no ex-Bloco de Leste, é potenciada pela inexistência de barreiras legais e económicas à mobilidade e intervenção no espaço comunitário, pela inexistência de risco câmbial em operações desenvolvidas no âmbito dos países aderentes à moeda única europeia (Zona Euro) e ainda pelo forte crescimento económico, social e estrutural previsto e fortemente fomentado para os países em questão.

No entanto e tal como referido por Dias *et al.* (2007) sobre a comparação dos primeiros passos da internacionalização portuguesa aquando da conquista de Ceuta, em 1415, com as estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas, a planificação e a integração de conhecimentos bem como a capacidade de gerir a estratégia revelam-se elementos decisivos para o sucesso e, conseqüentemente, para a sustentabilidade empresarial, destacando-se para este sucesso a importância da logística e da concentração de recursos em torno de uma dada iniciativa evitando a sua dispersão.

4.5 A Sustentabilidade das Empresas Portuguesas de Construção Civil

A indústria da construção civil em Portugal caracteriza-se por ser de capital intensivo, sendo a disponibilidade financeira um factor decisivo (Sousa e Silva, 2008).

Segundo Gisbert López e Santos (2007), as maiores empresas portuguesas do sector da construção civil e os grupos económicos onde se inserem procuram garantir o desenvolvimento e sustentabilidade das suas organizações através de estratégias, simultaneamente, de internacionalização e de diversificação dos respectivos portfólios de negócios, evidenciando uma semelhança de opções estratégicas que prefiguram a existência de grupos estratégicos de acordo com a teoria definida por Porter (1980).

Sendo um sector de actividade fortemente fragmentado, tal poderá levar a considerar, numa análise simplista, que se trata de uma actividade que mantém uma elevada atractividade pelo volume de negócios gerado, pelas baixas barreiras à entrada, pelo nível de rentabilidade conseguido e ainda pelas perspectivas de negócio emergentes.

No entanto, este sector verifica uma elevada rotatividade nas empresas que a compõem, contrapondo ao surgimento de novas empresas a fusão entre outras existentes, a sua aquisição por empresas concorrentes e o encerramento de muitas delas por insolvência e falência, este último fenómeno com um cariz mais acentuado no passado recente e ao qual não serão alheias as conjunturas económica e sectorial desfavoráveis.

Apesar da existência de mais de sessenta mil entidades legalmente habilitadas para o exercício da actividade de construção, um dos factores que condiciona fortemente este sector de actividade e a sustentabilidade dos seus agentes é o de que tal número não traduz por si próprio a existência do mesmo número de concorrentes no mercado.

Grande parte dos *players* deste sector actuam como fornecedores e subcontratados (subempreiteiros) de um grupo mais restrito de empresas da indústria, derivado da sua dimensão empresarial, da sua localização geográfica ou do nível de especialização das respectivas actividades, entre outras.

Deste modo, as maiores empresas portuguesas do sector da construção civil actuam como agentes contratantes de outras empresas do mesmo sector, seja pela necessidade de obterem diversos fornecimentos e serviços especializados necessários à prossecução das suas actividades seja ainda, de acordo com Santos (1998, 1999), como forma de reduzir as respectivas estruturas organizacionais e os custos operacionais através de *outsourcing* de algumas funções e tarefas produtivas.

A opção por parte de muitas empresas do sector pela subcontratação de actividades e fornecimentos visa, sobretudo, aumentar a sua rentabilidade e eficácia, focando-se nas actividades consideradas *core* no negócio e nas operações e subcontratando todas as outras julgadas complementares ou não-diferenciadoras da sua actividade, nomeadamente em termos de mão-de-obra, instalações e equipamentos.

Este facto implica para as empresas e os seus gestores, no âmbito da análise e desenvolvimento estratégico, um necessário aumento da sua auto-responsabilização corporativa, considerando que uma eventual incapacidade para manter de modo sustentável os negócios potencia a sua retirada do mercado, seja por decisão do capital accionista aconselhado pelos órgãos de gestão seja por incapacidade de

cumprimento dos seus compromissos perante terceiros conduzindo à respectiva insolvência⁷¹.

Consequentemente, a saída extemporânea de empresas do mercado provoca amiúde, para além do desemprego directo gerado, um conjunto de danos muitas vezes irreversíveis junto dos diversos fornecedores, materializado no incumprimento definitivo dos compromissos anteriormente assumidos e na falta de perspectivas futuras de novos negócios que permitam manter as actividades e estruturas produtivas das entidades subcontractadas.

Por estes motivos e face às crescentes preocupações de natureza económica e financeira por parte das empresas de construção civil, a par de uma gradual consciencialização para o impacto directo que as suas actividades têm no tecido económico e social onde se inserem e no meio ambiente onde actuam, algumas das maiores empresas do sector elaboram no âmbito dos relatórios anuais de gestão os respectivos Relatórios de Sustentabilidade.

Nestes relatórios a gestão procura dar visibilidade sobre o funcionamento das respectivas organizações e informar os diversos *stockholders* e *stakeholders* sobre as acções e resultados obtidos, norteados pelos princípios de sustentabilidade alargada segundo a abordagem TBL.

⁷¹ Segundo a Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços, 970 empresas construtoras terão sido objecto de processos de insolvência durante 2010, o que traduz um aumento de 26% face a 2009, somando-se a este valor 152 novos casos de insolvência no primeiro trimestre de 2011 (AECOPS, 2011).

Contudo, poderá questionar-se se algumas das empresas do sector possuem as condições mínimas necessárias ao desenvolvimento e implementação das estratégias por elas preconizadas e difundidas.

Deste modo, afigura-se importante saber se as empresas que optam pelo desenvolvimento de estratégias de internacionalização como via para garantir a sustentabilidade organizacional possuem, de facto, o mínimo de capacidades, competências e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da internacionalização das respectivas actividades.

De igual forma, torna-se oportuno verificar a actuação no mercado nacional das empresas do sector que internacionalizam as suas actividades, procurando saber se as suas acções no mercado doméstico esgotaram a capacidade instalada das suas organizações e as oportunidades existentes através de uma análise precisa do mercado interno, dos seus segmentos, da relação entre a oferta e a procura, da existência de factores diferenciadores, das vantagens competitivas e comparativas face à concorrência e das efectivas capacidades técnica, financeira, organizacional e de gestão.

Em muitos casos, a decisão de internacionalização de actividades por parte de algumas empresas portuguesas do sector resulta da necessidade premente, muitas vezes crítica para a sua sobrevivência, de encontrar oportunidades potenciais de negócio, mesmo além-fronteiras, sem um sentido estratégico preciso e devidamente estruturado, tentando-se compensar com eventuais operações externas a geração das receitas não conseguidas no mercado interno, fruto em grande medida da diminuição generalizada de oportunidades de negócio no território nacional e da manifesta

ausência de um sentido estratégico devidamente estruturado numa perspectiva de médio e longo prazo.

Deste modo, a procura de novas oportunidades nos mercados externos a par do investimento diversificado noutros negócios é, não poucas vezes, motivada pela intenção de “copiar” as acções e opções estratégicas tomadas por outros concorrentes, sendo realizada segundo uma lógica de aproveitamento de oportunidades de curto prazo e não numa perspectiva de entrada consolidada visando posições competitivas sustentadas de médio e longo prazo.

Tal facto origina, em muitos casos, uma retirada precoce dos mercados externos e ainda de outros negócios no âmbito da diversificação, verificados os resultados e as rentabilidades conseguidas muito aquém das (falsas) expectativas geradas.

Segundo Honório⁷² (2011), para que as empresas tenham futuro torna-se necessário um conjunto de transformações de natureza comportamental e de inovação social nas mesmas de modo a que surjam oportunidades de negócio que transformem sustentabilidade em estratégia, que motivem o capital humano e que comuniquem eficazmente com todas as partes interessadas.

Acresce também o facto da internacionalização de negócios ser actualmente impulsionada e fortemente “pressionada” por uma política generalizada e comumente aceite, promovida pelos agentes governamentais e políticos nacionais,

⁷² José Honório, Presidente do BSCD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Revista *Ingenium* N.º 124, II Série, 48-50.

no sentido de fazer pender o equilíbrio da balança de transacções nacionais para o lado das exportações de produtos e serviços.

Também se assiste ao seguimento de uma “moda da internacionalização” como forma de garantir o prestígio e reconhecimento junto dos meios empresariais, dos consumidores e dos diversos agentes, públicos e privados, financiadores da actividade.

Outros factores condicionam a sustentabilidade das empresas de construção civil portuguesas, em particular no desenvolvimento das suas actividades no mercado doméstico.

Verificou-se nos últimos anos uma redução e simplificação dos procedimentos legais e administrativos em torno do sector da construção, casos da desmaterialização dos procedimentos de constituição e alteração das sociedades comerciais e de habilitação para o exercício da actividade, da revisão da legislação sobre edificação e urbanismo e a simplificação dos procedimentos de licenciamento de obras.

No entanto, reduziram-se substancialmente a quantidade e os montantes das obras públicas (centrais e autárquicas) apresentadas a concurso e das empreitadas particulares submetidas por convite.

Consequentemente, verifica-se um aumento generalizado do número de concorrentes em competição directa e um esmagamento de preços e de margens nas propostas apresentadas com o intuito de garantir as almejadas contratações.

A este cenário junta-se o generalizado incumprimento pelos donos de obras, em particular por parte das entidades públicas, dos prazos de pagamento dos trabalhos e das empreitadas realizadas, em muitos casos superiores aos prazos máximos permitidos por Lei e estipulados contratualmente, chegando a atingir nalguns casos mais de três anos.

Acresce igualmente o atraso por parte do Estado no reembolso das quantias devidas em sede de Imposto sobre o Valor Acrescentado, conduzindo a um aumento das dificuldades de tesouraria e, conseqüentemente, de pagamento a fornecedores e de cumprimento das obrigações legais em matéria de impostos e de contribuições para a Segurança Social.

Outro factor a considerar para a sustentabilidade das empresas do sector da construção civil advém do cumprimento dos normativos nacionais e europeus em matéria de protecção ambiental e o conseqüente investimento necessário realizar para satisfazer as disposições regulamentares em vigor.

O planeamento e gestão de resíduos em Portugal estão cometidos à Agência Portuguesa do Ambiente (APA) do Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território, sendo regulado pela Lei-Quadro dos Resíduos⁷³ (APA, 2011).

Por outro lado, a transposição da Directiva Comunitária N.º 2004/35/CE⁷⁴ veio impor a obrigatoriedade de constituição de garantias financeiras que permitam cobrir

⁷³ Decreto-Lei N.º 178/2006, de 5 de Setembro, publicado no Diário da República N.º 171, I Série de 5 de Setembro de 2006.

⁷⁴ Transposta para a ordem jurídica portuguesa pelo Decreto-Lei N.º 174/2008, de 29 de Julho, publicado no Diário da República N.º 145, I Série de 29 de Julho de 2008, estabelecendo o regime jurídico de responsabilidade por danos ambientais e o princípio do poluidor-pagador.

os riscos e danos ambientais provocados pelo exercício de quaisquer actividades económicas.

Do ponto de vista ambiental, as actividades de construção civil provocam marcados impactos e mudanças no meio ambiente, quer pela própria natureza dos trabalhos realizados (aterros, escavações, extracções geológicas, desmatação, desvio e retenção de recursos hídricos, entre outros) quer ainda porque fazem uso de uma quantidade elevada de matérias-primas não-renováveis e de energia, produzindo igualmente uma quantidade apreciável de entulhos e de resíduos.

No caso específico do sector e para além das várias licenças e autorizações emitidas pelas diversas entidades licenciadoras, existem algumas matérias, regulamentos e diplomas específicos de natureza ambiental que os agentes do sector têm, obrigatoriamente, de respeitar.

É o caso da gestão de resíduos da construção e demolição que está regulada por diploma específico⁷⁵, o qual estabelece o regime das operações de gestão de resíduos resultantes de obras ou demolições de edifícios e de derrocadas, compreendendo a prevenção e reutilização e as operações de recolha, transporte, armazenamento, triagem, tratamento, valorização e eliminação de resíduos.

Do mesmo modo, os agentes do sector têm de cumprir outras disposições legais em vigor, casos do Regulamento Geral de Ruído⁷⁶, da utilização obrigatória do Sistema de Informação do Licenciamento de Operações de Gestão de Resíduos

⁷⁵ Decreto-Lei N.º 46/2008 de 12 de Março, publicado no Diário da República N.º 51, I Série de 12 de Março de 2008

⁷⁶ Estabelecido pelo Decreto-Lei N.º 9/2007, de 17 de Janeiro, e dado tratar-se de uma actividade particularmente ruidosa e susceptível de causar incómodos no ambiente envolvente.

(SILOGR)⁷⁷ e da autorização especial requerida para o desmantelamento, remoção e encaminhamento de resíduos e entulhos contendo materiais nefastos para o ambiente e saúde pública (entre outros, materiais e equipamentos contendo amianto⁷⁸, líquidos e gases provenientes de instalações de frio e óleos usados em máquinas e equipamentos).

Capítulo 5. ESTUDO DE CASO

5.1 Análise Evolutiva e Descritiva da Empresa

A MSF Engenharia, S.A.⁷⁹, doravante referida por MSF, é uma empresa do sector da construção civil e obras públicas, constituída em 20 de Outubro de 1969 na sequência da partilha da Sociedade de Empreitadas Moniz da Maia e Vaz Guedes S.A.R.L. entre dois grupos dos seus accionistas.

Sendo uma empresa com credibilidade e histórico firmados no sector da construção civil e das obras públicas nacional, alia à sua capacidade produtiva, competência técnica e qualidade de execução uma reconhecida capacidade de gestão e solidez financeira, protagonizada pela execução de projectos de construção e engenharia de grande envergadura e complexidade técnica, em Portugal e no estrangeiro.

⁷⁷ Nos termos do Decreto-Lei N.º 183/2009, de 10 de Agosto, que estabelece o regime jurídico da deposição de resíduos em aterro, as características técnicas e os requisitos a observar na concepção, licenciamento, construção, exploração, encerramento e pós-encerramento de aterros.

⁷⁸ A Lei N.º 2/2011, de 9 de Fevereiro, publicada no Diário da República, I Série, N.º 28 de 9 de Fevereiro de 2011 estabelece os objectivos e procedimentos relativos à remoção de produtos que contêm fibras de amianto ainda presentes em edifícios, instalações e equipamentos públicos, proibindo igualmente a sua utilização na construção ou requalificação destes.

⁷⁹ Denominação actual da anteriormente designada MSF – Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A., após alteração, no final de 2009, por ocasião da celebração dos 40 anos da empresa.

Com sede em Lisboa e filial no Porto, possui um parque de máquinas, oficinas e armazéns centrais na Ota (Alenquer) e instalações próprias de apoio à sua actividade em diversos países nos quais desenvolve operações, na Europa (Bulgária e Polónia) e em África (Angola, Cabo Verde, Gana, Guiné Equatorial e Senegal).

Possuindo um capital social de Euro 20.067.480,00 €, detido na totalidade pela MSF - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (MSF SGPS), integra um grupo empresarial de natureza familiar a que deu origem ao longo de mais de quatro décadas de existência, estando as suas operações e transacções enquadradas no alinhamento estratégico do grupo a que pertence.

É detentora do Alvará de Construção N.º 103 emitido pelo InCI, correspondente à titularidade de todas as categorias e subcategorias de trabalhos de construção previstos, na sua maioria da classe máxima 9.

Contava em 2010 com mais de 2.400 colaboradores nos diferentes países em que actua, com uma média etária aproximada de 40 anos e sendo quase metade destes colaboradores quadros superiores ou altamente qualificados.

Apresentou em 2010 um volume de negócios de Euro 415.533.764,61 € e um EBITDA⁸⁰ de aproximadamente 28,1 milhões de Euro, respectivamente 35,3% superior e 10,8% inferior aos valores obtidos no ano anterior e resultados líquidos do exercício de Euro 6.194.367,89 €, superior em 6,2% aos resultados líquidos obtidos em 2009 (MSF, 2011).

⁸⁰ Acrónimo da expressão anglo-saxónica “*earnings before interests, taxes, depreciations and amortizations*”, em língua portuguesa “*lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações*”, que traduz uma análise financeira do lucro referente apenas aos negócios das empresas, sendo um indicador de produtividade e eficiência que pode ser utilizado para comparar empresas dentro de um mesmo mercado/segmento.

Mantêm uma estratégia de crescimento sustentado com uma média de crescimento de 20% ao longo dos últimos cinco anos, fazendo parte do grupo das dez maiores empresas portuguesas do sector da construção civil.

Actua, em Portugal e nos diversos países onde desenvolve operações, em diversos segmentos e especialidades de construção civil e engenharia, nomeadamente na área das obras hidráulicas (barragens, açudes, redes de rega, condutas e canais, obras marítimas e fluviais), na área das infra-estruturas rodoviárias e de transportes (estradas, auto-estradas, pontes, túneis, viadutos, caminhos de ferro, aeroportos), outras infra-estruturas para fins industriais e “obras de arte” diversas e na área da construção e recuperação de edifícios (residenciais e não-residenciais).

Seguindo uma política de desenvolvimento e melhoria contínua iniciada em 2001 e orientada para a Qualidade, a Segurança e o Ambiente, a MSF possui implementado desde 2007 um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente, tendo renovado a sua certificação, em Novembro de 2010, segundo *standards* internacionais nestas três áreas: NP EN ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Management Systems*) e NP EN ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental).

No âmbito da diversificação de aplicações financeiras e de títulos e por forma a aumentar e consolidar o retorno dos seus investimentos e marcar presença em sectores de negócio com elevado potencial, correlacionados ou não com a actividade principal da MSF, possui participações em outras empresas e instituições nacionais e estrangeiras, participando no capital social de empresas do grupo com sede em Portugal e no estrangeiro e de outras empresas associadas.

Tabela 5.1 – Participações da MSF no capital social de outras sociedades (Relatório e Contas 2009, MSF Engenharia, S.A, Março/2010, Lisboa)

Empresa	Local	País	Capital social detido pela empresa (%)
Neocivil – Construções do Algarve, S.A.	Lagos	Portugal	100,00
MSF Empreiteiros Cabo Verde, S.A.	Mindelo	Cabo Verde	99,99
MSF Polska, Sp. z o.o.	Varsóvia	Polónia	97,17
MSF Bulgária - OOD	Sófia	Bulgária	90,38
Trakia Motorway AD	Sófia	Bulgária	21,00
Indubel – Indústrias de Betão, S.A.	Lisboa	Portugal	49,99
MSF Engenharia Angola, Lda.	Luanda	Angola	100,00
Auto-estrada do Marão, S.A.	Sintra	Portugal	10,00
SMLN – Concessões, S.A.	Torres Vedras	Portugal	6,00

Participa igualmente em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE)⁸¹ em conjunto com empresas do sector e outras entidades para desenvolvimento de projectos de construção específicos ou de elevada dimensão, casos de diversas obras de extensão da rede de metropolitano de Lisboa, da terceira travessia rodoviária sobre o rio Tejo, da construção de novos troços de auto-estrada incluídos no Plano Nacional Rodoviário e de barragens no âmbito do Plano Nacional Energético.

5.2 A Integração da Empresa em Grupo Económico

Ao longo do seu percurso consolidado e dando corpo a uma estratégia de desenvolvimento sustentável perspectivada a longo prazo, a MSF deu origem a um grupo empresarial detido e gerido pela holding do grupo MSF – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (MSF SGPS), constituída em 1998 com o objectivo de

⁸¹ Conjunto de pessoas singulares ou colectivas que se agrupam sem prejuízo das suas personalidades jurídicas, a fim de melhorar as condições de exercício ou de resultado das respectivas actividades económicas, podendo ter denominação própria e sendo equiparadas às sociedades comerciais.

promover a reestruturação das diversas empresas então participadas pela MSF (Anexo G).

O grupo MSF SGPS, através das empresas directa ou indirectamente participadas, nacionais e estrangeiras, encontra-se dividido em três áreas estratégicas principais de negócios, lideradas pela MSF Engenharia, S.A. (construção civil e obras públicas), pela MSF Concessões SGPS, S.A. (planeamento, aquisição e gestão das participações do grupo no mercado nacional e internacional de concessões de serviços e de obras públicas) e pela MSF-TUR.IM SGPS, S.A. (imobiliário e turismo).

O grupo MSF SGPS participa igualmente no sector dos sistemas e tecnologias de informação através da CDP-SI, S.A., criada em 1999 e detida na totalidade pela MSF SGPS, S.A., que desenvolve a sua actividade na área da consultoria, desenvolvimento e implementação de sistemas e tecnologias de informação.

O grupo MSF SGPS possui igualmente participações no sector financeiro, detendo 5,7% do capital social do Banco de Investimento Global (BIG) e 15,6% do capital social da Onetier Partners⁸².

Nos últimos anos, face às dificuldades económicas verificadas e o conseqüente decréscimo do investimento por parte da maioria dos agentes privados, em particular no segmento da construção residencial, a MSF e o grupo MSF SGPS por si liderado concentrou especial atenção nos concursos de parcerias público-privadas (PPP)⁸³ que

⁸² Anteriormente denominada *BIG Capital Private Equity*.

⁸³ Parcerias desenvolvidas directamente pelos Governos ou através de outras entidades públicas para a concepção, construção e operação de infra-estruturas públicas com relevância para a sociedade.

foram sendo lançados nos diversos mercados em que opera bem como nas oportunidades surgidas ao nível do investimento público.

5.3 A Internacionalização da MSF Engenharia, S.A.

Sem pôr em causa o normal desenvolvimento das suas operações em todo o território nacional, reforçadas pela empresa Neocivil – Construções do Algarve, S.A., detida na totalidade pela MSF e vocacionada para a construção e obras públicas na região sul de Portugal, a empresa procurou reforçar e consolidar a sua acção nos mercados externos.

O reforço das actividades externas ao longo da última década procura dar seguimento às políticas definidas de crescimento consolidado e, por via da sua dispersão geográfica, de diluição dos riscos potenciais associados a uma exposição demasiado acentuada em determinados mercados.

O peso da facturação com origem em actividades desenvolvidas no estrangeiro representou 33% do total do volume de negócios consolidado da MSF em 2010.

O decréscimo verificado face a 2009 (37%) e a 2008 (59%) é sobretudo motivado pela falta de actividade produtiva na Polónia cujo mercado viu, nos últimos dois anos, os níveis de concorrência aumentarem de forma substancial.

Consciente da necessidade de expansão das suas capacidades além-fronteiras e seguindo estratégias semelhantes às exercidas pelas maiores empresas concorrentes do sector em Portugal (Gisbert López *et al.*, 2007; 2009), a MSF iniciou a sua

estratégia de internacionalização em 1997, criando uma Divisão Internacional e orientando-se para três áreas geográficas preferenciais: a Europa Central e de Leste, o Norte de África e a África Central, com uma atenção especial para alguns PALOP.

Na Europa Central e Oriental, a MSF tem uma presença consolidada na Polónia e na Bulgária e espera poder vir a operar na Roménia, desenvolvendo as suas actividades de construção civil na área das infra-estruturas públicas e dos edifícios (públicos, residenciais e não-residências) bem como outras, intrinsecamente relacionadas com as áreas estratégicas *core* definidas no seio do grupo onde se insere (concessão, construção e exploração de infra-estruturas rodoviárias, turismo e imobiliário).

Para estas actividades e por forma a garantir a autonomia e rentabilidade das suas operações de acordo com as condicionantes locais de natureza económica, fiscal e jurídica, a MSF criou algumas sucursais (MSF Polska, Sp. z o.o. e MSF Bulgária - OOD) e outras empresas decorrentes de parcerias com interesses e objectivos específicos, com sede em Portugal ou nos países em que operam (Trakia Motorway AD e MSF/Lena – Investimentos nos Balcãs, SGPS, S.A.).

Em África e em particular nalguns PALOP, a presença da MSF é suportada em sucursais locais (MSF Empreiteiros Cabo Verde, S.A. e MSF Engenharia Angola, Lda.) ou realizada directamente pela sede, isoladamente ou em conjunto com outras empresas, desenvolvendo operações e projectos em Angola, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, especialmente nas áreas das infra-estruturas públicas, instalações industriais e da promoção imobiliária.

A MSF participa em operações noutros países africanos, nomeadamente na Argélia (infra-estruturas rodoviárias e de transportes) e noutros países da África Central e Ocidental (Namíbia, Guiné Equatorial, Senegal e Gana) também nas mesmas áreas (estradas, auto-estradas e infra-estruturas aeroportuárias).

5.4 A Diversificação da MSF - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Ainda que perfeitamente definidos os objectivos estratégicos⁸⁴ e o âmbito das operações cometidas à MSF no seio do grupo onde se insere, a estrutura empresarial a que deu origem e o conjunto de participações cruzadas que detêm sobre o capital social das empresas e organizações que o constituem demonstram, de forma inequívoca, uma clara preocupação na diversificação do portfólio de negócios.

As estratégias de diversificação seguidas pela MSF e pelo grupo a que deu origem são, simultaneamente, de carácter relacionado e não-relacionado com o *core business* da empresa (engenharia e construção civil), verificando-se uma integração vertical de actividades, a montante e a jusante da actividade principal de construção civil.

É visível a diversificação relacionada, numa perspectiva de integração vertical de actividades a montante, na participação da MSF no capital social da Indubel – Indústrias de Betão, S.A., sociedade dedicada à pré-fabricação (produção e

⁸⁴ Metas a atingir pela empresa, quantificadas e enquadradas no tempo, de carácter financeiro e não-financeiro.

montagem de elementos construtivos de betão e outros produtos para a construção), pré-esforço e fundações especiais.

Esta e outras participações detidas, seguindo os princípios subjacentes à diversificação e à integração vertical de actividades, permitem uma maximização dos ganhos da actividade principal através de condições comerciais mais favoráveis, um aumento global dos proveitos e das sinergias geradas no seio do grupo empresarial, um aumento do controlo sobre a cadeia de valor gerada e uma autonomia superior face a outros fornecedores externos deste tipo de produtos e serviços, diminuindo os riscos associados a um eventual desempenho menos conseguido por parte de entidades contratadas.

Seguindo estes princípios de actuação, a MSF e o grupo onde se insere procuram detectar, em Portugal e no estrangeiro, projectos e negócios que permitam aplicar estes princípios.

Constituem exemplo desta diversificação as actividades de promoção turística e imobiliária, operadas através da sociedade MSF-TUR.IM SGPS, S.A. que, a título exemplificativo, detém a totalidade da sociedade Marina de Lagos, entidade que explora sob contrato de concessão a infra-estrutura portuária de Lagos após a sua construção pela MSF e empresas participadas.

Outro exemplo de diversificação de negócios são as concessões rodoviárias obtidas através de contratos PPP, em Portugal e noutros países, exploradas sobre a égide da sociedade MSF Concessões SGPS, S.A. após concepção e construção pela

MSF e outras empresas participantes, reunidas em consórcio ou noutras formas jurídicas de agrupamento de empresas.

Ao nível da diversificação não-relacionada é importante salientar as participações do grupo MSF SGPS no capital social de bancos e empresas financeiras (Banco de Investimento Global e Onetier Partners) e na área de consultoria, organização, sistemas e tecnologias de informação (CDPSI - Consultoria em Organização e Sistemas de Informação, S.A.)⁸⁵.

Estas permitem, no primeiro caso, a possibilidade de geração de alternativas preferenciais de financiamento para projectos promovidos e desenvolvidos dentro do grupo nomeadamente nas áreas dos investimentos turísticos, dos projectos imobiliários e das concessões rodoviárias, no segundo caso, o desenvolvimento de produtos e serviços com características específicas e tecnologias adaptadas às necessidades do universo de empresas da MSF SGPS e do sector da construção em geral.

5.5 A Matriz Produtos-Mercados da Empresa e do Grupo Económico

Ansoff (1965) defendeu na Matriz de Desenvolvimento Estratégico o binómio produto-mercado como uma das questões centrais no processo de formulação das estratégias organizacionais, combinando os mercados actuais e potenciais com os produtos e serviços actuais e novos.

⁸⁵ Empresa detida na totalidade pela MSF SGPS, S.A.

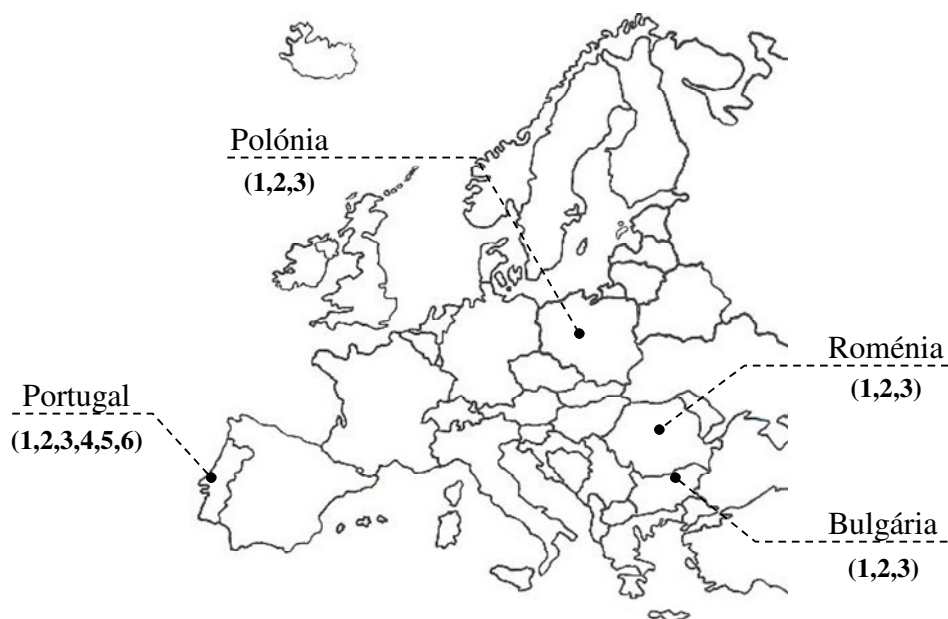
Também a MSF, em consonância com as estratégias definidas no âmbito do grupo MSF SGPS, aposta declaradamente numa estratégia baseada na combinação entre a gama de produtos e serviços disponível e os mercados, segmentos e respectivas localizações geográficas com potencial de intervenção e crescimento, combinando o reforço das suas posições nos mercados domésticos com a internacionalização das actividades e a diversificação do portefólio de negócios.

Decorrente da decisão de internacionalização das actividades tomada no final do século passado, a MSF aposta sobretudo na consolidação dos mercados e localizações geográficas onde se encontra presente e nos quais revela um bom conhecimento das suas envolventes e um reconhecimento público das suas capacidades, competências e idoneidade.

Com os produtos e serviços bem definidos no âmbito da política do grupo e sobre os quais detêm elevado *know-how*, meios e conhecimentos, não descarta novas oportunidades de negócio que pela proximidade geográfica de outros existentes ou pela sua especificidade técnica e de negócio poderão constituir elementos válidos de crescimento sustentado do portefólio de negócios.

A lógica de internacionalização e de diversificação de negócios seguida pela MSF e pela MSF SGPS traduz os princípios defendidos por Ohmae (1982) e Vasconcellos e Sá (1996), segundo os quais as estratégias definidas deverão ser baseadas na análise de quais os produtos e serviços que se devem colocar no mercado e quais os mercados e segmentos onde se deverá apostar e não apostar.

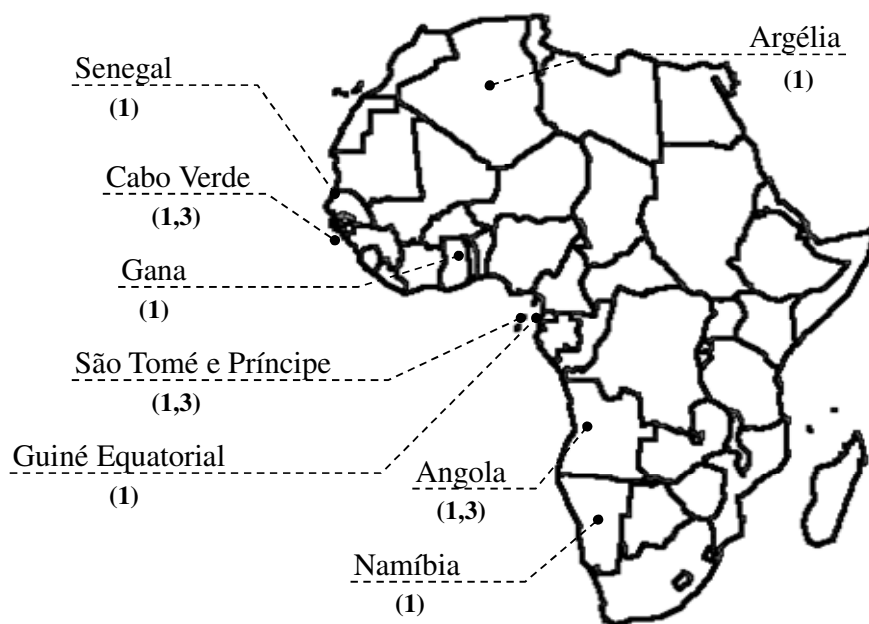
Figura 5.1 – Produtos, Serviços e Mercados da MSF e MSF SGPS na Europa
(MSF Engenharia, S.A., 2010)



Actividades:

- (1) Construção civil, obras públicas e engenharia
- (2) Concessões e parcerias público-privadas
- (3) Turismo e promoção imobiliária
- (4) Fornecimento de produtos e materiais de construção
- (5) Sector financeiro
- (6) Consultoria, organização e sistemas e tecnologias de informação

Figura 5.2 – Produtos, Serviços e Mercados da MSF e MSF SGPS em África
(MSF Engenharia, S.A., 2010)



Actividades:

- (1) Construção civil, obras públicas e engenharia
- (2) Concessões e parcerias público-privadas
- (3) Turismo e promoção imobiliária
- (4) Fornecimento de produtos e materiais de construção
- (5) Sector financeiro
- (6) Consultoria, organização e sistemas e tecnologias de informação

Nestes termos e atenta a instabilidade e imprevisibilidade verificada na situação económica mundial, a revisão efectuada em 2010 do Plano Estratégico da MSF contempla a análise de diferentes mercados nacionais e internacionais actuais e potenciais e a definição de critérios de rentabilidade e de grau de exposição que, face

à dispersão geográfica, diluam os riscos inerentes a uma acentuada preponderância de um determinado mercado ou país no conjunto dos negócios da organização.

5.6 A Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

5.6.1 Análise da Sustentabilidade Económica e Financeira

A evolução dos resultados consolidados e dos principais rácios económicos e financeiros da MSF ao longo da primeira década do presente século (Anexos H e I) tornam perceptível a sustentabilidade económica e financeira da organização e a robustez da sua estrutura de funcionamento.

Verifica-se o continuado cumprimento, muito acima dos valores mínimos impostos, das condições económico-financeiras estabelecidas pelo InCI para a permanência na actividade da construção civil na classe detida⁸⁶.

Os dados apresentados revelam estabilidade, solidez e um crescimento consolidado, materializados num crescimento médio generalizado do volume de negócios, dos capitais próprios, do indicador de produtividade e eficiência (EBITDA) e dos *cash-flows* gerados durante o período em análise.

Para os resultados apresentados e a progressiva evolução da performance económico-financeira da MSF muito tem contribuído o conjunto de operações realizadas no estrangeiro, importantes no montante total das receitas geradas mas

⁸⁶ Volume de Negócios em Obra, Custos com Pessoal, Capital Próprio e rácios de Liquidez Geral e Autonomia Financeira.

com um decréscimo progressivo do seu peso relativo nos resultados apresentados nos últimos anos.

Tabela 5.2 – Dados económicos e financeiros da MSF Engenharia, S.A
(Relatórios e Contas de 2000 a 2010, MSF Engenharia, S.A)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Capital Próprio (10³ €)	33.161	35.737	37.018	39.776	41.897	55.868	72.427	68.329	76.756	83.261	87.561
Volume de Negócios (10³ €)	166.765	189.463	106.004	138.093	175.040	182.655	273.074	314.189	345.261	307.120	415.669
EBITDA (10³ €)	7.235	3.567	5.878	6.623	5.509	4.940	21.925	17.963	23.470	31.500	28.100
Cash-Flow (10³ €)	4.624	7.009	5.416	7.166	6.393	15.887	18.914	17.989	19.299	20.648	31.606
Resultados Líquidos (10³ €)	1.199	3.074	1.981	3.209	3.005	10.229	10.352	6.059	2.148	5.836	6.194
Rentabilidade do Capital Próprio (%)	3,6	8,6	5,4	8,1	7,2	18,4	16,7	9,7	2,9	7,5	7,6
Rentabilidade das Vendas (%)	0,7	1,6	1,8	2,3	1,7	5,6	3,8	1,9	0,6	1,9	1,5
Autonomia Financeira (%)	31,3	33,7	37,2	36,0	36,1	38,2	31,7	25,7	22,7	21,0	20,0
Solvabilidade (%)	46,0	51,0	59,0	56,0	57,0	62,0	46,4	34,7	29,3	27,3	24,6
Liquidez Geral (%)	146,0	183,0	141,0	191,0	152,0	182,0	232,0	190,0	160,0	152,0	127,7

Apesar do crescimento generalizado da MSF na última década, há que procurar explicar algumas ligeiras reduções verificadas em alguns resultados e indicadores em momentos específicos do período em análise, especialmente nos últimos anos.

Estas reduções foram condicionadas não só por períodos de retracção económica verificados a nível nacional e internacional mas igualmente por alguns investimentos realizados em projectos específicos, infra-estruturas e no capital de outras empresas.

A crise económica e financeira internacional despoletada em 2008, o consequente impacto na economia nacional e as suas consequências e efeitos nefastos marcaram a actividade da MSF ao longo do ano 2009 na maioria dos mercados em que possui operações, seguindo a tendência verificada com a generalidade das empresas do sector em Portugal.

O incumprimento dos prazos contratuais de pagamento por parte de diversos donos de obra públicos, nacionais e estrangeiros, aumentou o esforço financeiro requerido pela MSF para o cumprimento das suas obrigações perante terceiros e em particular para com os seus fornecedores, ao que se adicionou o investimento associado à dispersão geográfica das actividades da empresa.

Tal facto levou ao reforço dos capitais próprios em 2008 através do aumento de prestações acessórias e a incorporação de resultados ao longo dos últimos exercícios, tendo sido igualmente proposto pelos órgãos de gestão e administração que os resultados líquidos distribuíveis do exercício de 2010 fossem integralmente reinvestidos na empresa.

Outro factor limitativo do aumento do volume de negócios da MSF foram os atrasos verificados no desenvolvimento de algumas empreitadas em execução e o consequente atraso nos recebimentos devidos pelos trabalhos realizados.

Do mesmo modo registou-se uma maior dificuldade na contratação de obras novas, justificada pelo menor investimento realizado pelos promotores públicos e privados, e um esmagamento dos preços de venda praticados, fruto do aumento da concorrência em número de *players* sobretudo nas obras sujeitas a concurso público nos termos do Código dos Contratos Públicos (CCP)⁸⁷.

Também contribuiu para as variações verificadas nas diversas rubricas contabilísticas da MSF o elevado investimento realizado em equipamentos nos

⁸⁷ Definido pelo Decreto-Lei N.º 18/2008, de 29 de Janeiro, publicado no Diário da República N.º 20, I Série, de 29 de Janeiro de 2008.

últimos quatro anos, de quase 70 milhões de Euros, o qual veio reforçar substancialmente a capacidade produtiva da empresa.

Razão pela qual, durante os últimos dois exercícios, não houve grande necessidade de reforçar os meios da empresa, circunscrevendo-se o incremento no exercício de 2009 a 3,8 milhões de Euros e em 2010 a cerca de 4 milhões de Euros (MSF, 2010; 2011).

Destes investimentos estruturais destacam-se os relacionados com os equipamentos de elevação e movimentação de cargas pesadas na fábrica da Indubel – Indústrias de Betão, S.A., empresa participada em metade do seu capital social pela MSF.

Este investimento foi realizado com o intuito de preparar esta indústria de pré-fabricação para dar resposta aos diversos negócios na área das vias de comunicação, decorrentes das parcerias público-privadas atribuídas nos últimos tempos à MSF.

É de destacar igualmente o investimento realizado com a constituição, em Julho de 2008, da MSF Engenharia Angola, Lda., cujos escritório e estruturas de apoio logístico e de recursos humanos iniciaram a sua actividade em Agosto de 2009.

Não menos importante foi o investimento realizado pelo grupo MSF SGPS na construção do complexo de escritórios *Natura Towers*, em Lisboa, iniciada em Maio de 2008 e inaugurado em Dezembro de 2009 por ocasião da celebração do 40.º aniversário da MSF.

Resultado de um investimento de 30 milhões de Euros, é constituído por dois edifícios de escritórios de oito pisos construídos com a aplicação de tecnologias e de sistemas ambientais e energéticos visando os melhores princípios de sustentabilidade na sua utilização.

Tendo o investimento sido realizado numa óptica de médio-longo prazo, num dos edifícios situa-se a actual sede da MSF, da MSF SGPS e de outras empresas do grupo, encontrando-se o outro edifício em fase de comercialização.

Segundo o Engenheiro José Manuel Fortunato⁸⁸ (Vida Imobiliária, 2010):

“Olhamos para este projecto, como um investimento de médio e longo prazo. E, face ao contexto económico que, acreditamos, demorará ainda algum tempo a recuperar, prevemos um prazo de cerca de quinze anos para o retorno deste investimento”.

5.6.2 Análise da Sustentabilidade Social

A análise da sustentabilidade social da MSF tem de ser efectuada num duplo enquadramento, a perspectiva interna da organização e a perspectiva de impacto social que as suas actividades e acções têm no meio social envolvente onde decorrem, directa e indirectamente.

Para o desenvolvimento das estratégias preconizadas e a prossecução dos objectivos estabelecidos é relevante o grau de importância concedido e a atenção prestada pela MSF às questões relacionadas com a estrutura de recursos humanos e

⁸⁸ Administrador da MSF-TUR.IM SGPS, S.A.

os impactos que a sua actividade tem no tecido social dos diversos locais onde desenvolve operações.

Na MSF, o papel crucial do factor humano e a motivação e desempenho da sua estrutura de recursos humanos são considerados pedras basilares para a prossecução dos objectivos pretendidos.

As preocupações com o desenvolvimento técnico e intelectual, o bem-estar profissional e pessoal e a motivação dos recursos humanos, a par da transmissão de um conjunto de valores e de princípios de natureza ética, social e ambiental e o continuado incentivo para a sua aplicação nas acções correntes da empresa são alguns dos referenciais pelos quais a MSF orienta a sua actuação e se vincula através da sua Visão dos negócios, da sua Missão expressa e da sua carta de Valores.

É marcante a evolução registada no número de colaboradores, nos níveis de qualificação dos seus profissionais e no investimento realizado na sua formação⁸⁹ (Anexos J a L).

Analisando a estrutura de recursos humanos da MSF, a mesma supera largamente o número mínimo de técnicos qualificados para as áreas da produção e da segurança e higiene do trabalho estabelecido pelo InCI e correspondente ao alvará detido pela empresa.

⁸⁹ Os dados compilados foram extraídos dos Balanços Sociais da MSF de 2000 a 2007. A partir de 2009, com as alterações definidas pelo novo Código do Trabalho e a introdução do Relatório Único Anual referente à informação sobre a actividade social da empresa, este passou a integrar toda a informação relacionada com o Quadro de Pessoal, o Relatório de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e o Balanço Social (MSSS, 2011).

Verificando-se uma aposta clara no crescimento sustentável da estrutura de recursos humanos, regista-se um crescimento contínuo do número de colaboradores, principalmente nos níveis mais qualificados, privilegiando o recrutamento de profissionais altamente qualificados e com formação superior e apostando em quadros superiores e dirigentes.

No final de 2010, mais de 43% da estrutura total de colaboradores da MSF e das suas sucursais era constituída por quadros superiores e altamente qualificados (MSF, 2011).

Ciente do facto e da responsabilidade de ser uma entidade empregadora de mais de dois milhares de cidadãos, a MSF procede ao recrutamento dos seus colaboradores directos em Portugal e no estrangeiro, neste caso em particular nas zonas geográficas onde actua.

A sua importância enquanto entidade empregadora é consumada em 2.408 colaboradores ao serviço no final de 2010 no conjunto das empresas que fazem parte do seu perímetro de consolidação, um valor sensivelmente idêntico ao registado no ano anterior (2.461 colaboradores).

Esta política de investimento na componente de recursos humanos da organização implica, para além do aumento do número de pessoas com actividade profissional remunerada e a consequente comparticipação na diminuição no número de cidadãos sem emprego, uma contribuição activa para a estabilidade e bem-estar económico e social dos respectivos agregados familiares.

Elemento preponderante para a prossecução das estratégias de médio e longo prazo preconizadas e para o alcance das metas definidas, a aposta da MSF nos recursos humanos e nas suas capacidades e competências não se esgota no mero recrutamento e selecção de novos quadros.

A empresa realiza igualmente uma forte aposta na formação dos seus colaboradores, visível no progressivo investimento em acções de formação dentro e fora da MSF, incluindo a formação de técnicos estrangeiros recrutados nos países onde operam.

De igual modo, a implementação desde 2008 de um Modelo de Gestão do Desempenho representa uma componente estratégica de gestão e motivação dos recursos humanos da MSF, contribuindo para a promoção de uma maior equidade de critérios na avaliação de desempenho, para o desenvolvimento de uma cultura de mérito profissional e para um maior envolvimento e estreitamento das relações laborais.

Em 2010, a aposta na qualificação dos recursos humanos e o consequente aumento das suas capacidades técnicas, de conhecimentos e de desempenho traduziu-se num total de mais de 202 acções de formação envolvendo 1.574 participantes.

Estas acções incidiram, entre outras, nas áreas da Qualidade, Segurança e Ambiente, de Técnicas de Engenharia, de Informática e na área Comportamental, numa duração total superior a 16.000 horas abrangendo mais de metade dos seus efectivos (MSF, 2011).

Para além da oportunidade de estágios concedidos na área da Engenharia que resultaram na admissão nos quadros da MSF de novos colaboradores superiormente qualificados, a empresa aderiu ao programa nacional “Novas Oportunidades” através da celebração de protocolos com diversas instituições de ensino.

A adesão a este programa visando a qualificação de alguns dos seus colaboradores teve como resultado 68 trabalhadores que obtiveram, desde 2009, o grau de habilitações a que se candidataram (MSF, 2010; 2011).

Outro aspecto relevante é a redução percentual no número de acidentes de trabalho verificados ao longo do período em análise, ao qual não serão estranhos o esforço realizado na formação dos seus colaboradores nesta área específica, em Portugal e no estrangeiro, e o recrutamento de técnicos especializados nesta vertente.

Num sector de actividade que apresenta os maiores índices de sinistralidade laboral em Portugal e a par do cumprimento da legislação nacional e europeia em matéria de higiene e segurança do trabalho, a MSF aposta no desenvolvimento de processos e de procedimentos de carácter preventivo e de monitorização, definidos no âmbito do Sistema de Gestão Integrado implementado segundo as normas internacionais de Qualidade (NP EN ISO 9001) e de saúde, prevenção, segurança e higiene no trabalho (OHSAS 18001).

Releva igualmente a política da MSF na promoção da saúde dos seus colaboradores muito para além do cumprimento das obrigações legais, salientando-se entre outras as acções de formação promovidas sobre hábitos alimentares e o tabagismo e a implementação do programa MSF Vida Activa que organiza passeios

mensais a pé para os colaboradores e seus familiares, aliando a vertente cultural e social à promoção da actividade física.

Do ponto de vista do impacto social no meio envolvente, a contribuição efectiva da MSF para o desenvolvimento social em Portugal e nos países e regiões onde opera tem igualmente de se registar, quer pelo emprego gerado quer ainda pelo impacto positivo na movimentação das economias locais.

No final de 2010 e no conjunto das empresas que fazem parte do universo consolidado da MSF, 71% do número total de colaboradores (1.707) estava directamente relacionado com as actividades externas da organização (MSF, 2011).

Enquanto entidade geradora de oportunidades de emprego directo, a MSF impulsiona e catalisa localmente os meios económicos e sociais, consequência do bem-estar e da capacidade económica gerada aos seus colaboradores através das remunerações praticadas.

Permite e contribui igualmente para a sobrevivência e a manutenção de um alargado grupo de empresas fornecedoras e subcontratadas e outros agentes económicos locais com os quais se relaciona directamente no âmbito das respectivas operações.

Por outro lado, a MSF e as empresas do grupo MSF SGPS realizam intervenções sociais directas como resultado do seu próprio reconhecimento sobre a responsabilidade social que têm nas comunidades em que estão presentes.

Em 2010 aumentaram o orçamento disponível por forma a permitir o crescimento das acções de solidariedade social e o reforço do apoio que tem dado, nos últimos anos, a instituições que ajudam grupos carenciados.

Estas intervenções de carácter social incluem também o patrocínio de diversas actividades desportivas e acções de lazer, a participação e promoção de eventos associativos, culturais e educacionais e a intervenção em associações empresariais e cívicas⁹⁰.

Salienta-se igualmente a promoção de oportunidades para novos diplomados através de acordos estabelecidos com universidades para o desenvolvimento técnico e tecnológico e a participação em acções de mecenato, de que é exemplo o patrocínio concedido para a recuperação do Palácio Nacional de Queluz no âmbito do Programa de Recuperação do Património Classificado⁹¹.

Decorrente da intervenção da MSF no estrangeiro, é comum nos países onde possui operações o desenvolvimento de acções em prol das comunidades locais, das quais se destacam a melhoria de infra-estruturas existentes (escolas, redes de abastecimento de água e estradas) e as campanhas de informação e prevenção de doenças, direccionadas quer aos colaboradores locais e quer ainda às populações residentes nas áreas de intervenção.

⁹⁰ Entre outras, a Associação das Empresas Familiares, a AECOPS - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços e a ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas.

⁹¹ Também conhecido por Programa Cheque-Obra, é um acordo-quadro promovido pelo Ministério da Cultura destinado à doação, por parte das empresas de construção civil, do valor correspondente a 1% do preço total de uma obra pública adjudicada para aplicação num projecto de recuperação de património classificado.

5.6.3 Análise da Sustentabilidade Ambiental

A MSF e as restantes empresas do universo MSF SGPS não desprezam as questões de natureza ambiental e procuram respeitar de modo integral a legislação específica portuguesa e europeia.

Não menos importante é a consciência plena que a MSF tem sobre o impacto das suas actividades no meio ambiente e os potenciais efeitos nefastos que as suas acções poderão ter nos ecossistemas e no ambiente onde se desenrolam se não forem devidamente acauteladas e salvaguardadas.

Assumem particular importância as questões relacionadas com produção e remoção para locais de armazenamento autorizados do entulho e resíduos gerados com as suas actividades e a sua revalorização e reaproveitamento.

Esta preocupação ambiental é materializada pela existência de um subsistema de gestão específico certificado segundo a norma ISO 14001 que define as políticas internas, processos e procedimentos ambientais no âmbito de um sistema de gestão integrado abrangendo também as questões da qualidade e da segurança e saúde no trabalho, implementado e certificado segundo as normas internacionais ISO 9001 e OHSAS 18001.

A aplicação de boas práticas com um marcado sentido de responsabilidade ambiental nos diversos locais onde actua é um dos desígnios da MSF, o qual é conseguido através da sua estrutura de recursos humanos, permanentemente objecto de acções de formação específicas, incluindo alguns elementos com formação e qualificação na área ambiental.

Inserida no âmbito das políticas ambientais do grupo, a MSF desenvolve outras actividades relacionadas com a protecção e prevenção ambiental, de que são exemplos a promoção de acções de formação e treino específicas realizadas na Marina de Lagos (Portugal), construída e concessionada a empresas do grupo MSF SGPS, relacionadas com a poluição das águas do porto e marina e o controle de possíveis danos causados por colisões e avarias de barcos, evitando desastres ecológicos no meio aquático e em seu redor.

A preocupação com os valores e princípios de responsabilidade ambiental, nomeadamente a utilização racional dos recursos naturais e a preservação das condições ambientais, levou a MSF a alargar o âmbito de implementação das acções de medida e controlo ambiental junto de fornecedores, subcontratados e outros parceiros de negócio.

Neste sentido e dando continuidade aos esforços realizados nos últimos anos, a MSF vem investindo, entre outras, em campanhas de sensibilização e formação visando a utilização racional e conseqüente redução do consumo de energia em instalações fixas e estaleiros de obra, a diminuição do consumo de água e a minimização dos impactos resultantes da sua utilização e a redução da poluição sonora, continuando igualmente a ser implementados procedimentos tendo em vista a minimização dos impactos provocados pelas emissões de poeiras, gases e outros agentes nocivos.

Do mesmo modo e atento o impacto que os trabalhos de construção civil exercem nos ecossistemas onde se realizam, em particular naqueles que se enquadram em áreas protegidas e sensíveis ou em zonas ecológicas marcadas por

uma elevada complexidade faunística e de equilíbrio hídrico, a MSF vem tomando diversas medidas com o intuito de diminuir os impactos das suas actividades visando a manutenção dos habitats e dos hábitos de nidificação das espécies locais.

Outro facto marcante das preocupações ambientais do grupo MSF SGPS são os princípios seguidos no projecto e construção, pela MSF, do empreendimento de escritórios *Natura Towers*, o primeiro empreendimento de serviços em Portugal integralmente concebido e realizado segundo critérios objectivos de sustentabilidade na sua utilização.

Seguindo princípios de sustentabilidade ambiental e energética, as características construtivas das *Natura Towers* permitem ganhos energéticos anuais acentuados ao nível do aquecimento (69%), do arrefecimento (41%), da iluminação (20%) e do aquecimento de águas (100%), poupanças estas conseguidas através das soluções técnicas preconizadas e dos equipamentos específicos implementados.

Das características construtivas do empreendimento destacam-se os revestimentos vegetais no exterior das fachadas e a plantação de flora adequada, os sistemas de rega eficientes com reaproveitamento das águas pluviais, a utilização massiva de painéis solares passivos e fotovoltaicos e a montagem de sistemas de ventilação natural que permitem poupanças na manutenção e melhoria da qualidade do ar respirável (MSF TUR.IM, 2011).

O empreendimento de escritórios *Natura Towers* foi o primeiro edifício não-residencial a receber da Agência para a Energia (ADENE) uma certificação de

Desempenho Energético e da Qualidade do Ar Interior⁹² da classe máxima A+, apresentando um consumo energético reduzido em, pelo menos, 75% face às emissões de referência para a classe.

Em 2010, o *European GreenBuilding Programme*⁹³ reconheceu às *Natura Towers* o estatuto de Parceiro GreenBuilding concedendo-lhe o prémio “melhor novo edifício europeu do ano 2010”, tendo o projecto merecido igualmente o Certificado de Projecto de Inovação Iberoeca ECO2 da parte do Programa Ibero-Americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento (CYTED), o prémio “Boas Práticas da Iniciativa Sustentabilidade +”, atribuído pela Câmara Municipal de Lisboa e os prémios “Eficiência Energética” e “Construção Sustentável”, atribuídos no Salão Imobiliário de Lisboa 2010.

5.7 Os Pilares da Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

5.7.1 O Pilar Direcção na Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

Sobre a concretização da Visão e do sentido estratégico dado à organização, é manifesta a definição clara dos objectivos e das metas preconizadas para a MSF bem como dos meios humanos, materiais e financeiros necessários para alcançá-los,

⁹² Certificado que permite aos utentes dos edifícios comprovar a correcta aplicação da regulamentação térmica e da qualidade do ar interior nos mesmos e nos seus sistemas energéticos implementados, bem como obter informação sobre o desempenho energético em condições nominais de utilização, no caso dos novos edifícios ou, no caso de edifícios existentes, em condições reais ou aferidos para padrões de utilização típicos (ADENE, 2011).

⁹³ Programa voluntário da Comissão Europeia que pretende incentivar o investimento em projectos de eficiência energética e de integração de energias renováveis em edifícios não-residenciais, implementando projectos dos quais resultem economias de energia significativas e redução nas emissões de CO².

integrando as capacidades de gerir o presente e de conceber o futuro e definir o modo de como a ele chegar.

A forma consciente e declarada de definição das opções estratégicas a seguir e do modo das operacionalizar visa, de um modo claro e perceptível, aumentar e consolidar de uma forma sustentável a performance global da organização.

Este sentido estratégico é estabelecido através de uma escolha cuidada e informada das áreas de negócios e mercados em que actua, a nível nacional e além-fronteiras, da utilização racional, eficaz e eficiente das suas estruturas e dos recursos disponíveis e do aproveitamento das oportunidades de médio e longo prazo, num quadro de permanente atenção e acção perante as questões de natureza social e ambiental que se deparam no exercício da actividade.

O marcado sentido direccional da MSF é corroborado pelas respostas dadas ao questionário realizado sobre várias competências e dimensões da organização em diversas áreas/níveis de funcionamento segundo o pilar Direcção (Anexo M), denotando uma manifesta objectividade e clareza na definição dos pressupostos de actuação e uma abrangente divulgação e conhecimento dos mesmos nos diversos níveis organizacionais.

Sem pôr em causa as operações desenvolvidas no território nacional, apesar das limitações e condicionantes presentes e futuras da economia portuguesa e das expectativas para o sector da construção em particular, a internacionalização e a complementaridade de operações da MSF são os factores marcantes das estratégias seguidas no passado e reforçadas para o futuro da empresa e do grupo onde se insere.

A opção por estratégias de diversificação relacionadas com o negócio-base da construção civil permitem capitalizar a experiência acumulada no sector e as competências centrais da MSF, o rateio de custos e um aumento do volume de negócios do universo MSF SGPS, uma maximização da rentabilidade dos recursos financeiros disponíveis e a redução do risco global do portfólio de negócios face ao risco de cada negócio isoladamente.

Para além dos efeitos sinérgicos de natureza comercial e financeira conseguidos e da consolidação da performance financeira do grupo económico, a aposta em actividades a jusante da actividade *core*, isoladamente ou em parceria, permite aproveitar as perspectivas de crescimento ou de elevado potencial de crescimento a médio e longo prazo apresentadas em vários sectores de actividade, em Portugal e no estrangeiro.

Enquadrada conjuntamente com a actuação no mercado nacional e a diversificação de negócios, a estratégia de internacionalização da MSF procura aproveitar o *know-how*, as competências centrais e as vantagens competitivas adquiridas ao longo de mais de 40 anos de existência no mercado, conjugando-as com as oportunidades de negócio existentes além-fronteiras atento o seu potencial de crescimento.

A estratégia de internacionalização seguida pela MSF é precedida de uma análise e definição criteriosa dos mercados onde pretende intervir, numa perspectiva sustentável das actividades e atentos os riscos inerentes às actividades no estrangeiro, tendo em consideração o consequente grau de exposição a que está submetida e a necessidade de equilibrar o portfólio de negócios internacionais por forma a diluir

uma eventual preponderância de um determinado mercado ou país nos resultados obtidos pela empresa.

Sem prejuízo da estratégia de internacionalização de negócios seguida há vários anos, a MSF procura manter o âmbito de cobertura geográfica das suas operações a nível nacional, desenvolvendo actividades em todo o território na medida das suas competências estruturais e tecnológicas, isoladamente ou associada a outras empresas, em particular no âmbito das parcerias público-privadas⁹⁴ e das grandes obras de engenharia civil (barragens, vias de comunicação e infra-estruturas de transportes, edifícios escolares e hospitalares).

O sucesso das opções e objectivos estratégicos seguidos, da forma como desenvolvem as suas actividades e dos resultados que vêm alcançando a nível organizacional e financeiro num quadro macroeconómico globalmente desfavorável materializa-se numa carteira de obras de aproximadamente 700 milhões de Euro no final de 2010.

A definição, no âmbito do Plano Estratégico da MSF, de uma “Visão 2015 – 2020” para servir de base à orientação estratégica de médio e longo prazo é realizada com a consciência plena da necessidade de um permanente acompanhamento e ajustamento das orientações estratégicas face à turbulência e imprevisibilidade da situação económica mundial.

Este posicionamento contempla não só a análise dos diferentes mercados nacionais e internacionais, actuais e potenciais, mas também a definição de critérios

⁹⁴ Em linguagem anglo-saxónica *public-private partnership*, são parcerias promovidas pelo Estado e conducentes à concepção, construção e exploração de infra-estruturas de utilidade pública.

de rentabilidade e de grau de exposição que, por via da dispersão geográfica dos negócios, reduzam os riscos da MSF face a uma acentuada preponderância de um determinado mercado ou país no conjunto das suas operações (MSF, 2011).

Sendo a definição da Visão uma mescla de factores de natureza cultural, intuitiva, de conhecimento, de previsão e de abertura mental, a existência de uma liderança forte e credível a nível interno e externo é outro factor que vem reforçar os propósitos estratégicos da MSF e da MSF SGPS.

Esta capacidade de liderança revela-se na forma como os responsáveis máximos da MSF observam e entendem os negócios e no modo como estruturam, dirigem e divulgam as suas acções.

Este factor de liderança induz nos colaboradores da MSF uma forte motivação e crença nas capacidades de direcção e de tomada de decisão por parte dos responsáveis pela gestão, dando sentido às palavras de Isabel Vaz⁹⁵ (2010) segundo a qual:

“Quem é liderado quer saber se o seu líder pode ou não conduzi-lo à vitória. Se deixar de acreditar que o líder é capaz de cumprir essa tarefa, não mais ele será ouvido ou seguido.” (2010: 13)

Esta visível capacidade de liderança, de visão inovadora e sustentável dos negócios e da forma como os mesmos devem ser estruturados e operacionalizados vem ao encontro das ideias expressas por Gupta (2009) sobre a liderança

⁹⁵ Presidente da Espírito Santo Saúde em “Mourinho, A Descoberta Guiada” (2010).

organizacional e o impacto que as atitudes e acções dos seus responsáveis produzem sobre os seus seguidores:

“As pessoas fazem o que os seus líderes fazem – e não necessariamente o que estes lhes pedem. Os líderes de sucesso, que demonstram práticas inovadoras, constituem um exemplo para outros.” (2009: 13)

Neste sentido o Engenheiro Carlos Pompeu Fortunato, Presidente da MSF e da MSF SGPS, referiu aquando as comemorações do 35.º aniversário da empresa (2004):

“Temos o hábito de fazer estradas e construir pontes para o futuro. Vivemos num mundo cada vez mais global e internacionalizado, que é um enorme desafio para todos nós. É o mesmo mundo que os portugueses ajudaram a encontrar cinco séculos atrás e hoje como no passado, sendo capaz de transformar dificuldades em oportunidades. Estou certo de que podemos considerar o futuro com optimismo”.

Esta marcada Visão e intenção estratégica proferida pelo líder da MSF e da MSF SGPS não é mais do que o exprimir de vontades e ambições consensuais, servindo de fonte de orientação e de inspiração motivadora, insuflando uma dimensão voluntariosa e pró-activa na sua estrutura de recursos humanos.

Todos estes factores contribuem para o constante crescimento sustentado dos resultados da organização, sendo conseguido através da definição precisa e a divulgação aberta da sua Visão (MSF, 2010):

“Continuar a ser, ano após ano, uma empresa reconhecida como um referencial do sector, detendo uma sólida base económico-financeira, cultivando o conhecimento e a competência técnica, conquistando a confiança de todos e contribuindo para o desenvolvimento, criando valor de forma sustentada.”

Para a prossecução desta Visão releva a importância concedida aos recursos humanos da organização e a reconhecida quota-parte de responsabilidade a estes atribuída nos sucessos alcançados e pretendidos para o futuro.

De harmonia com os Objectivos Globais do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente da MSF (2009):

“As pessoas são o principal valor da empresa. Elas são as principais responsáveis pela melhoria contínua dos processos e, juntamente com os fornecedores seleccionados, pela melhoria do desempenho da organização e dos serviços prestados.”

Por outro lado, a capacidade de previsão de cenários realistas, de definição de horizontes temporais de referência e de enquadramento das acções e operações da MSF no contexto do grupo empresarial do qual faz parte, gerando alguma inovação estratégica no sector seguida por muitos dos seus competidores directos, são alguns dos factores que conduziram ao sucesso passado e às perspectivas reais de consolidação e crescimento futuro.

A performance e o sucesso de actuação da MSF, obtida através da completa e precisa definição dos serviços e dos mercados em que aposta a médio e longo prazo, aliando uma experiência de mais de 40 anos de actividade às manifestas capacidades técnicas e tecnológicas, de infra-estruturas e de gestão dos seus dirigentes e colaboradores, é amplamente reconhecida pelos diversos agentes do sector e outras entidades relacionadas com o meio empresarial.

A Associação Industrial Portuguesa (AIP) atribuiu em 2005 a Medalha de Prata de Mérito Industrial, destacando para o efeito “... a visível força, eficiência e

capacidade para atingir o mercado global, para fazer um adequado desenvolvimento estratégico, apoiada na inovação e focada nos mercados estrangeiros que representam uma parte substancial das suas operações”.

Em 2008 foi atribuído à MSF o prémio “*Best of European Business*”⁹⁶ (BEB) na categoria “Crescimento Rentável nas Médias Empresas”, o qual mereceu o seguinte comentário da parte do Presidente da empresa:

“É sempre um estímulo adicional vermos um trabalho que temos vindo a desenvolver ser reconhecido publicamente pela atribuição de um prémio como o BEB. [...] a actividade nacional e a expansão internacional que a MSF tem desenvolvido e que agora foi premiada é fruto do trabalho, dedicação e profissionalismo de todos quantos trabalham e colaboram na MSF. [...] vamos seguramente continuar a desenvolver e a expandir a nossa actividade dentro dos princípios que sempre nos orientaram e com a solidez necessária para ultrapassar todos os desafios que temos de enfrentar” (2008: 11)

A correcta e precisa definição dos segmentos de mercado onde actua na área da construção e engenharia civil (obras hidráulicas, infra-estruturas rodoviárias e de transportes, infra-estruturas industriais e a construção e recuperação de edifícios residenciais e não-residenciais) e dos mercados geográficos de actuação, destacando-se o pioneirismo a nível nacional na entrada nos mercados do Leste da Europa (Bulgária, em 1997) e da África Central (Ghana, Guiné Equatorial e Senegal) e a objectiva complementaridade de negócios pretendida a jusante do sector da construção civil são alguns dos elementos-chave na definição estratégica da MSF e no conseqüente sucesso conseguido e consolidado.

⁹⁶ “*Best of European Business*” é uma iniciativa promovida, desde 2005, pela empresa alemã de consultoria Roland Berger Strategy que visa eleger as melhores empresas europeias.

5.7.2 O Pilar Postura na Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

Numa sociedade livre e num mercado aberto os valores éticos são cada vez mais os guias importantes do comportamento humano (Moreira, 2002), assumindo uma importância crucial na consolidação das relações inter- organizacionais que se estabelecem e no respeito pelo ambiente.

A MSF assume de um modo claro, interna e externamente, uma postura ética e de responsabilidade social perante a noção real que possui sobre o impacto que as suas actividades podem ter na melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades e na preservação do meio ambiente, procurando continuamente que a sua forma de actuar constitua um contributo positivo para construir de modo sustentável (MSF, 2011).

Esta postura, definida de um modo explícito e divulgada de forma abrangente a toda a organização e aos diversos meios e agentes com quem interage e se relaciona de acordo com as respostas ao inquérito realizado, está formalmente expressa na Missão⁹⁷, assumindo um carácter de “compromisso contratual” da organização (MSF, 2010):

“Idealizar, promover e construir novas realidades dando a melhor resposta aos desafios de clientes, assegurando um saudável desenvolvimento profissional de colaboradores, proporcionando retorno adequado aos accionistas e contribuindo para o progresso sustentado dos territórios onde exerce actividade, melhorando assim a qualidade de vida das populações envolvidas.”

⁹⁷ Declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa.

Esta mesma postura suportada em princípios éticos e de responsabilidade social está marcadamente vincada no conjunto de Valores promovidos e defendidos publicamente pela empresa (MSF, 2010):

“• Responsabilidade para com a Sociedade, Clientes, Colaboradores, Parceiros, Fornecedores e Accionistas.

• Competência e Rigor na forma como trabalhamos para atingir o objectivo da excelência.

• Ética e Integridade porque os Princípios prevalecem sempre sobre os meios para atingir os fins.

• Iniciativa e Inovação para criar valor estimulando o desenvolvimento de novas ideias, controlando e aceitando o risco do insucesso como parte integrante do processo.

• Compromisso com a segurança e saúde no trabalho, com a preservação ambiental e com a qualidade de vida das gerações actuais e futuras.”

Do mesmo modo e seguindo os princípios e a postura do grupo onde está integrada, a MSF procura promover a motivação dos seus colaboradores muito para além da simples afectação de remunerações justas e adequadas e das oportunidades de progressão e evolução na carreira profissional e de responsabilidades no seio da organização.

A MSF realiza uma aposta declarada na sua estrutura de recursos humanos visando o seu crescimento e consolidação, preparando-a para as mudanças evolutivas cada vez mais frequentes nas formas e nas condições de exercício da actividade, não negligenciando nesta aposta os factores de motivação intrínsecos para o aumento dos níveis de desempenho pessoal.

Para aumentar essa motivação, a MSF concede facilidades e apoio ao desenvolvimento das competências individuais e aumento dos conhecimentos dos seus colaboradores actuais e potenciais, quer através dos protocolos estabelecidos (de

que são exemplo a adesão ao programa “Novas Oportunidades” e o acolhimento de estagiários na área da Engenharia) quer ainda pelo forte investimento realizado em acções de formação profissional nas mais diversas áreas, dentro e fora da empresa e abrangendo a formação de técnicos estrangeiros recrutados nos países onde operam.

Do mesmo modo, constitui uma plataforma inovadora e um espaço de retenção e divulgação de conhecimento a criação de um Portal de Boas Práticas, acessível a todos os colaboradores do grupo MSF SGPS e transversal a todos os sectores, onde são partilhados conteúdos de interesse geral propostos pelos vários departamentos ou colaboradores sobre temas ligados às diversas actividades e onde os colaboradores podem expor as suas ideias.

Todos os anos são avaliados os desempenhos pessoais dos colaboradores da MSF, comparando-os com os objectivos pré-definidos a nível individual e para as diversas áreas da empresa, sendo o seu atingimento e superação normalmente reconhecido através de um aumento extraordinário dos seus vencimentos numa percentagem previamente definida, para além das actualizações anuais de remunerações transversais a toda a estrutura.

Para além da gestão do conhecimento e da valorização dos seus profissionais, não menos importante é o cuidado e importância dada pela MSF às questões relacionadas com a higiene, segurança, prevenção e saúde no trabalho.

O cumprimento da legislação em vigor e a aposta continuada em acções de formação nesta área não esgota a preocupação da MSF sobre estas matérias, tendo-se

para o efeito vinculado aos mais elevados *standards* internacionais através da adesão voluntária e consequente certificação da empresa segundo a norma OSHAS 18001.

Sobre a perspectiva ambiental, a MSF tem plena consciência de que pela própria natureza das suas actividades, estas provocam grande impacto nos meios onde se desenvolvem quer pelas mudanças produzidas nas áreas físicas de intervenção e circundantes quer pela utilização de quantidades elevadas de energia e de matérias-primas, muitas delas não-renováveis, a que acresce a produção considerável de entulhos e resíduos.

Por isso, constitui demonstração inequívoca das preocupações da MSF quanto às questões relacionadas com o ambiente a definição concreta de uma política ambiental, amplamente expressa na sua Missão e no conjunto de Valores divulgados, executada de acordo com o respeito pela legislação ambiental em vigor em Portugal e na UE, assumida em pleno segundo as melhores práticas ambientais internacionais e vinculada através da certificação voluntária segundo a norma NP EN ISO 14001.

Exemplo demonstrativo e inequívoco desta “afirmação pública” sobre as reais preocupações com as questões de natureza ambiental por parte da MSF e do grupo MSF SGPS foi a promoção e construção da sua nova sede, em Lisboa.

Inserida num conjunto de edifícios projectados e construídos sob as suas directrizes segundo os melhores princípios de utilização sustentável do ponto de vista ambiental, energético e social, a MSF materializa desta forma os princípios que publicamente vem defendendo e divulgando em obras e acções práticas demonstrativas dos seus reais propósitos.

Corolário da postura que a MSF procura desenvolver é a atitude de seriedade e de confiança tida para com os seus clientes, colaboradores, outros *stakeholders* e com o meio ambiente. Esta postura está reflectida no *slogan* institucional da MSF:

"A solidez constrói-se. A competência cultiva-se. A confiança conquista-se."

5.7.3 O Pilar Organização na Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

A forma como se organizam as empresas e os grupos económicos onde se inserem, visando assegurar índices elevados de eficácia (mercados) e de eficiência (recursos), deve assegurar uma resposta às grandes complexidades económicas através da estruturação das organizações e das relações internas e externas estabelecidas de um modo simples.

O sentido organizacional da MSF é amplamente visível através do conjunto de respostas dadas ao inquérito realizado, atentos os níveis de objectividade e de abrangência e conhecimento concedidos às várias vertentes organizacionais auscultadas nos diversos níveis de actuação.

Na MSF, para além de uma estrutura-base muito comum às demais empresas do sector da construção civil, verifica-se uma repartição dentro de cada divisão específica segundo a localização geográfica dos negócios e operações (Portugal, Europa e África), para além da existência de uma divisão específica relacionada com o sector de produção a nível internacional (Anexos N a P).

Tal não é mais do que o resultado de um desenho organizacional pensado e instituído segundo o alinhamento estratégico pretendido, norteado em grande medida pela internacionalização do portfólio de negócios, procurando garantir uma autonomia nas funções e processos específicos de cada sector e, em simultâneo, uma relação entre estes mesmos sectores visando a maximização dos resultados de conjunto da organização.

Do ponto de vista geográfico, a extensão das actividades da MSF é suportada em algumas filiais e empresas subsidiárias criadas em diversos pontos de Portugal, da Europa e em África, garantindo uma autonomia necessária e adequada às especificidades dos mercados e das operações locais com o suporte da empresa-mãe MSF e das restantes empresas do grupo MSF SGPS.

Face ao aumento da área abrangente de negócios e a dispersão das suas actividades e operações, a MSF procura com esta estrutura organizacional um maior controlo dos riscos que lhes estão associados.

Para responder a este aparente paradigma entre a expansão de negócios em termos geográficos e a dispersão de recursos em várias zonas de actuação, a MSF estruturou a sua organização de modo a que, nos diversos locais de operação e atentas as especificidades de cada mercado, sejam garantidas quer a maximização da eficiência local e global quer ainda os níveis de eficácia pretendidos com a definição dos seus objectivos estratégicos.

Tomando em conta a instabilidade e imprevisibilidade futura de algumas economias onde actua e o inerente acréscimo de potenciais dificuldades, a

organização estabelecida visa igualmente uma permanente observação e controlo sobre a eventual preponderância que um determinado negócio, mercado ou local possa ter nos resultados e na robustez da organização.

Para articulação entre as diversas áreas e divisões da estrutura organizacional, a MSF faz uma aposta declarada e de forma integrada nas tecnologias e sistemas de informação apoiada na sua participada CDP-SI, procurando deste forma um maior controle das suas operações e a promoção de acréscimos de produtividade por via da automatização de algumas tarefas.

Este investimento no desenvolvimento de ferramentas informacionais, de automatização e de controlo da organização abrange as actividades internacionais da empresa, as quais apresentam algumas complexidades acrescidas tais como a utilização de diversas moedas e o desenvolvimento de ferramentas informáticas em várias línguas.

Dada a importância dos sistemas de informação na organização e articulação entre as diversas áreas da MSF, foi criado um portal corporativo (*intranet*) que possibilita a integração transversal de toda a informação, pessoas e processos organizacionais e que permite a produção descentralizada de conteúdos, a par da permanente actualização de informação cuja divulgação é efectuada através de canais e formas adequados, em ambientes seguros e com possibilidade de acesso via *internet*.

Mas ao analisar o sistema organizacional da MSF não se pode deixar de referir e analisar a estrutura organizacional do grupo a que deu origem, a MSF SGPS.

Seguindo os princípios de desenvolvimento estratégico e os objectivos de médio e longo prazo definidos, apoiados em quatro décadas de experiência e com um espírito de permanente adaptação às evoluções registadas na sociedade e nos mercados, a MSF SGPS está organizada em cinco grandes áreas de actuação (MSF, 2011):

- Construção e Obras Públicas (MSF Engenharia, S.A.)
- Concessões de Infra-estruturas (MSF Concessões – SGPS, S.A.)
- Turismo e Imobiliário (MSF TUR.IM - SGPS, S.A.)
- Tecnologias de Informação (CDP-SI – Consultoria em Organização e Sistemas de Informação, S.A.)
- Participações Financeiras (Banco BIG, Onetier Partners)

As diversas empresas e participadas que constituem o grupo económico actuam com grande proximidade entre si, procurando desta forma maximizar as sinergias e contribuir para um crescimento global sustentado

Esta repartição por áreas autónomas de negócio, possuidoras cada uma delas de especificidades próprias de funcionamento e de estruturação, traduzindo *de per si* as estratégias preconizadas de diversificação e de internacionalização, está ancorada num conjunto de características funcionais, informacionais e tecnológicas comuns a todo o grupo.

Esta ancoragem permite uma integração e articulação das diversas actividades, processos, produtos e serviços segundo uma lógica de urbanismo organizacional subordinada, sobretudo, aos princípios e objectivos estratégicos definidos pela MSF SGPS.

Esta articulação entre as actividades das diversas áreas de actuação é evidenciada, por exemplo, na forma como a MSF TUR.IM - SGPS, S.A. (promoção turística e imobiliária) desenvolve estrategicamente a sua internacionalização de actividades e investimentos.

Visando garantir algum “conforto” na sua entrada em novos mercados através do capital de experiência obtido, a MSF TUR.IM - SGPS, S.A. aposta em novos países após a presença prévia da MSF nos mesmos e o consequente conhecimento aprofundado do mercado local, das obrigações a cumprir para o licenciamento turístico e imobiliário e das demais condicionantes legais de natureza laboral, política e económica.

5.7.4 O Pilar Conduta na Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

Em qualquer sector de actividade empresarial, por forma a atingir os desígnios estratégicos definidos e alcançar os índices de eficiência e eficácia pretendidos, a actuação dos seus agentes deve ser pautada por padrões estritos de qualidade.

Para a MSF, estar convicta de que não existem negócios se não existirem clientes e que o estabelecimento de relações de natureza comercial fortes e

duradouras só se torna possível indo ao encontro das expectativas dos clientes e da plena satisfação das suas necessidades são alicerces basilares e inequívocos da sua actuação, visíveis nas respostas dadas ao inquérito realizado sobre estas dimensões.

Deste modo procuram, através da análise cuidada dos mercados e das condições que os caracterizam, dar plena satisfação às solicitações dos respectivos clientes e, conseqüentemente, garantir uma boa imagem enquanto profissionais reconhecidos e granjear o prestígio enquanto agentes activos da sociedade.

Na MSF, as questões emergentes relacionadas com a qualidade técnica dos procedimentos operacionais e produtivos, a qualidade dos produtos e serviços produzidos e colocados à disposição dos clientes, o reconhecimento positivo por estes realizado e a imagem de confiança adquirida são desígnios imprescindíveis da sua actuação.

Para a prossecução destes desígnios e em consonância com a preocupação permanente sobre a qualidade dos relacionamentos estabelecidos, quer na esfera do grupo MSF SGPS quer com os diversos *stakeholders*, a MSF procedeu à implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente.

Fazendo parte, desde 2007, de um pequeno grupo entre as muitas empresas do sector em Portugal a verem reconhecidas e certificadas segundo normas internacionais as suas orientações para a qualidade, a segurança e o ambiente, a MSF procura adoptar medidas organizacionais que permitam um desenvolvimento

sustentado da empresa e das suas actividades segundo uma política de melhoria contínua.

A estruturação, implementação e vinculação a um Sistema de Gestão da Qualidade por parte da MSF, reconhecido e certificado segundo a norma NP EN ISO 9001, objectiva dar atenção de um modo particular às questões relacionadas com a qualidade na execução de obras de construção e engenharia civil.

Tomam particular destaque nesta vertente as questões relacionadas com as actividades parciais (subempreitadas), nas quais se registam com alguma frequência inconformidades e problemas de natureza técnica e construtiva, casos dos trabalhos de preparação dos locais de construção, de escavação, de demolição e de terraplenagens e na construção de edifícios, a montagem de instalações especiais e os trabalhos de acabamentos.

Dada a internacionalização de operações da MSF, o seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente passou a ser implementado, desde 2010, em todas as novas obras internacionais lideradas pela empresa, tendo-se procedido à adequação de todo o sistema documental de modo a reflectir as necessidades específicas inerentes à internacionalização das operações e a facilitar a divulgação e implementação do Sistema Integrado de Gestão nos vários países onde actua.

Contudo, o desenvolvimento das actividades económicas segundo padrões de exigência e qualidade elevados não se esgota numa mera implementação e correspondente certificação segundo as normas internacionais vigentes.

É fundamental que as organizações considerem e aceitem que a chave do sucesso na implementação de sistemas de Qualidade reside, sobretudo, na performance dos seus colaboradores (clientes internos) e na garantia de satisfação de todos os intervenientes e partes interessadas (clientes externos).

Dando expressão à política de melhoria contínua defendida e ciente destas necessidades, a MSF criou em 2008 uma Divisão Técnica e de Auditoria.

Esta área funciona como um elemento de apoio às obras que procura, a nível nacional e internacional, as melhores práticas e soluções técnicas inovadoras que acrescentem valor para a empresa e para os seus clientes, tendo sido detectadas oportunidades de melhoria nas diversas auditorias já realizadas.

A MSF pretende não só atingir objectivos de maximização económica dos seus negócios e da sua estrutura de funcionamento mas também criar as condições necessárias para o seu atingimento através do aumento dos níveis de exigência solicitados aos diversos intervenientes externos e internos, em particular os seus colaboradores, através da gestão do conhecimento, da valorização dos seus profissionais e da criação de condições de segurança e bem-estar.

Desta forma, o estabelecimento integrado de processos e procedimentos relacionados com a prevenção, segurança, higiene e saúde no trabalho e com as questões de natureza ambiental segundo as correspondentes certificações internacionais obtidas (OSHAS 18001 e ISO 14001), em concomitância com sistema de qualidade implementado e certificado segundo a norma ISO 9001, têm como

princípios a equidade e o respeito pela natureza, pelos colaboradores e pelo meio envolvente social e ambiental.

5.7.5 O Pilar Avaliação na Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

A gestão de qualquer actividade empresarial inclui a permanente vigilância e avaliação do desempenho organizacional, não podendo ser reduzida aos procedimentos contabilísticos oficialmente estabelecidos nem à execução dos relatórios anuais contabilísticos, de gestão e de revisão oficial de contas.

Tendo implementado um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001, a MSF está “obrigada” a definir e implementar um conjunto de indicadores, informações e métricas sobre todas as áreas departamentais da empresa que permitam manter um sistema de vigilância contínuo das suas actividades, visando entre outras a auscultação do grau de satisfação dos clientes e a monitorização dos níveis de eficiência e de eficácia da organização.

E a integração deste normativo num sistema mais abrangente de gestão, incluindo neste as questões relacionadas com o ambiente e com a segurança, saúde e higiene ocupacionais, aumenta a necessidade da MSF definir e implementar instrumentos e indicadores que permitam a todo o tempo monitorizar e controlar as suas actividades.

A estes factos acrescem a dispersão geográfica dos negócios, a existência de diversas filiais e sucursais em vários pontos da Europa e de África e a especificidade

própria do sector na deslocalização dos diversos centros produtivos (obras de construção), dentro e fora de Portugal.

Por todos estes factores e tal como transparece das respostas dadas ao inquérito realizado sobre a vertente da vigilância e avaliação das performances, na MSF é dada particular atenção e cuidado ao permanente acompanhamento, monitorização e avaliação das suas actividades, a nível interno e externo.

Para o efeito estão estabelecidos um conjunto de processos e procedimentos de gestão e análise, apoiados em ferramentas informáticas, que permitem de modo permanente observar de forma cuidada e efectiva o funcionamento da empresa em aspectos tão variados como o desempenho da estrutura de recursos humanos, o grau de satisfação dos clientes, os desempenhos de natureza económica e financeira, o grau de eficácia e de eficiência das operações e também a evolução dos mercados e a avaliação do seu potencial futuro.

A permanente actualização e controlo de informação sobre os mercados onde actua e outros potenciais permitem a definição de estratégias de médio e longo prazo suportadas em informação credível e fiável, resultante do cruzamento de várias fontes e tratada de forma segura e eficiente, possibilitando perspectivar cenários de actuação, simular os respectivos impactos organizacionais e ainda avaliar as condições necessárias e a viabilidade dos rumos possíveis de seguir.

Esta capacidade de analisar e gerir cenários futuros torna-se fulcral no actual contexto de permanente incerteza económica e sectorial, requerendo por parte da gestão da MSF um permanente exercício de antecipação dos vários

desenvolvimentos possíveis, favoráveis ou não, sobre as decisões estratégicas tomadas e o consequente estabelecimento de acções adequadas à resolução de eventuais cenários negativos.

São exemplos da aposta da MSF nos sistemas de avaliação e controlo a implementação recente de uma nova versão de um sistema aplicacional orientado para a gestão operacional e apoio ao negócio das empresas do sector da construção civil e a implementação gradual e integrada de plataformas informáticas da área financeira, da conferência de facturas até à secção de tesouraria.

A implementação destas plataformas informáticas da área financeira procura garantir uma maior produtividade, eficiência e controlo, a desmaterialização de processos e procedimentos e a melhoria do controlo e gestão de pagamentos.

A importância dada à permanente monitorização das actividades na MSF é tão mais relevante quanto se verifica que a MSF SGPS está presente, desde 1999, no sector das tecnologias e sistemas de informação e comunicação através da CDP-SI, não só numa perspectiva de diversificação de negócios mas também com o sentido de desenvolver ferramentas específicas para as suas necessidades de informação e controlo.

A CDP-SI, com a experiência conseguida no desenvolvimento de sistemas e plataformas específicas para a MSF, procede à sua disponibilização para outros *players* do sector da construção civil e de outras actividades, a par da prestação de serviços de consultoria, implementação e desenvolvimento de sistemas de informação específicos para este sector e outros, nomeadamente soluções

corporativas, sistemas integrados de gestão empresarial, de gestão documental e de infra-estruturas.

A declarada relevância dada pela MSF SGPS aos sistemas de informação e comunicação permite, face à interdependência sistémica das várias áreas de negócio e numa perspectiva sinérgica, monitorizar e posicionar cada uma das actividades do grupo económico de forma adequada para mobilizar os recursos necessários, aproveitar as oportunidades de mercado e responder às solicitações explícitas e implícitas dos diversos clientes.

Capítulo 6. CONCLUSÕES

Face ao estudo realizado, considera-se que a empresa MSF garante a sua sustentabilidade económica, social e ambiental segundo a abordagem *triple bottom line* através da adopção de estratégias de diversificação e de internacionalização e do desenvolvimento endógeno de competências em alguns pilares da organização segundo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional.

Apesar de não produzir e publicar relatórios específicos de sustentabilidade, verifica-se através do estudo que a MSF promove a sua actuação norteada por princípios e práticas alargadas de gestão com o intuito de garantir uma sólida e efectiva sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo.

Para o sucesso das decisões estratégicas tomadas e a consequente sustentabilidade alcançada pela MSF revela-se fundamental a importância concedida

a algumas vertentes da estrutura organizacional, com a gestão a promover continuamente o desenvolvimento endógeno de competências e um conhecimento alargado sobre os objectivos pretendidos e a reconhecer publicamente a quota-parte de responsabilidade da estrutura de recursos humanos no sucesso da empresa.

A postura e forma de actuar por parte da MSF vai ao encontro das ideias expressas por Vera Pires Coelho⁹⁸ (2009), segundo a qual as alterações radicais verificadas no sector da construção civil nos últimos tempos obrigam os seus agentes e os recursos humanos nele integrados a promover um aumento dos conhecimentos para além daquilo que lhes é tecnicamente exigível, alargando o seu âmbito de competências para áreas muitas vezes negligenciadas mas julgadas fundamentais para o sucesso futuro, nomeadamente aos níveis comportamental e de negócios, sendo a inovação uma pedra-chave para a distinção de actuação entre os diversos *players* e a sua permanência no mercado.

Todo este quadro organizacional e de actuação sustentável da MSF e do grupo onde se insere, que emerge num contexto fortemente recessivo e de manifesta imprevisibilidade futura, é susceptível de constituir um referencial para as demais empresas do sector, em Portugal e nos diversos países onde actua, através da aplicação de *benchmarking* sobre as suas práticas empresariais.

Um dos possíveis passos futuros da MSF na procura de uma maior consolidação, enraizamento e vinculação de toda a sua estrutura aos propósitos que vêm sendo estabelecidos, seguidos e incutidos pela gestão em torno das questões

⁹⁸ Presidente do Conselho de Administração da Gestifer SGPS, Grupo Edifer, em Revista *Ingenium*, II Série, N.º 110, 40-42 (2009).

éticas, ambientais, da responsabilidade e coesão social e da garantia da sustentabilidade da organização a médio e longo prazo poderá ser conseguido através da adesão, implementação e certificação segundo algumas outras normas internacionais específicas, nomeadamente a BS 25999 (*Business Continuity Management*), SA 8000 (Responsabilidade Social), FERMA 2003 (Gestão de Riscos)⁹⁹ e ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação).

No entanto, a implementação destes subsistemas de gestão deverá ser precedida de uma análise cuidada e exaustiva dos preceitos definidos em cada um dos normativos e a consideração precisa dos eventuais benefícios que dos mesmos poderão advir para a empresa, a par do seu enquadramento e conjugação com o Sistema Integrado de Gestão existente.

Sobre a opção de análise através do modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional, há que tecer algumas considerações sobre a sua aplicação ao presente estudo de caso.

Como referido por vários autores citados, a satisfação de um conjunto de indicadores de natureza económico-financeira, ambiental e social segundo a abordagem *triple bottom line* não constitui expressão inequívoca sobre a efectiva sustentabilidade das organizações.

Os dados e as métricas utilizadas e os resultados apresentados não conseguem *de per se* traduzir o verdadeiro esforço realizado (ou não) na prossecução de estratégias sustentáveis perfeitamente definidas, resultando muitas vezes da

⁹⁹ Instituída pela *Federation of European Risk Management Associations*, associação europeia constituída por entidades de 17 países europeus e dedicada ao estudo e implementação de práticas de análise e gestão dos riscos nos negócios.

expressão simples de acções de curto prazo e não de decisões estratégicas devidamente estruturadas visando o médio e longo prazo.

Em muitos casos, a aparente sustentabilidade organizacional observada resulta simplesmente de um conjunto de factores favoráveis e de coincidências, revelando-se a verdadeira insustentabilidade organizacional quando estas condicionantes e factores de favorecimento desaparecem do espectro de actuação das organizações.

A estes factos acrescem os discursos e a publicidade muitas vezes efectuadas sobre a pretensa sustentabilidade das organizações que não são mais do que o reflexo de interesses específicos instalados de pessoas, grupos e corporações, por motivos de imagem e reconhecimento por parte dos diversos *stakeholders* e de valorização económica e ética perante os mercados, os investidores e os *stockholders*.

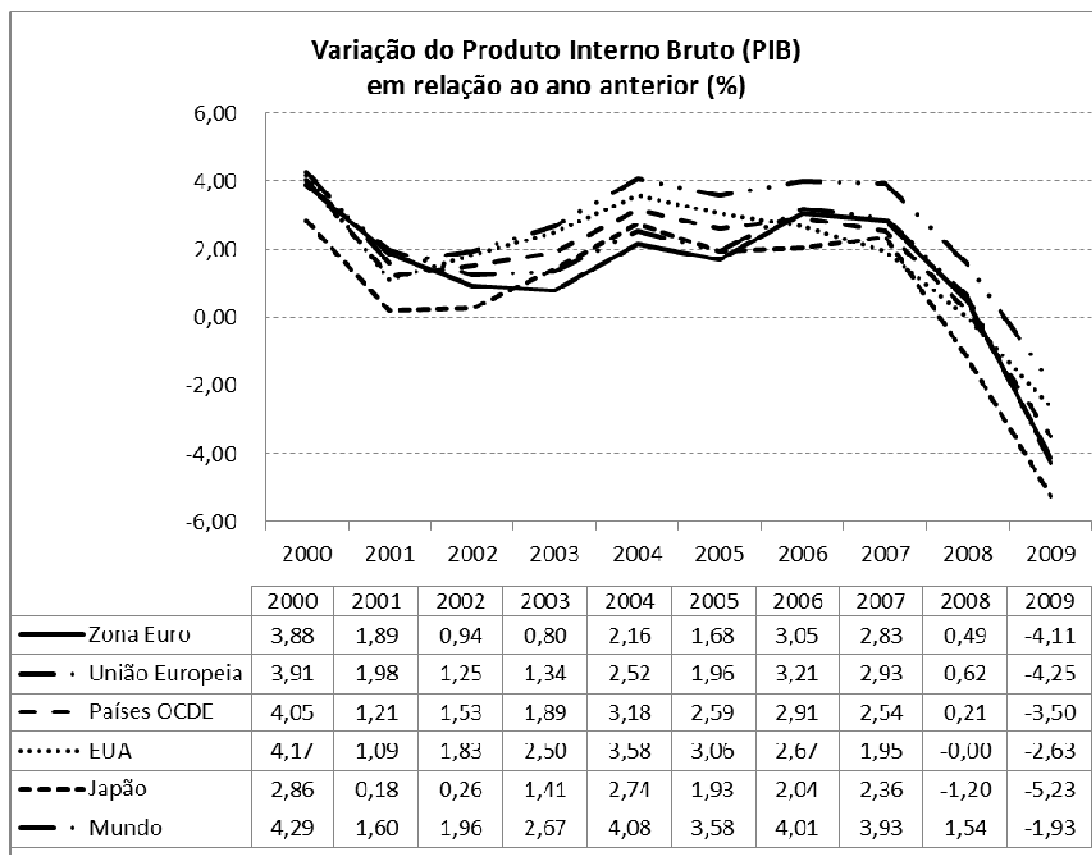
Neste quadro de manifesta dificuldade em aferir sobre a efectiva sustentabilidade das organizações à luz dos resultados conseguidos e dos indicadores publicitados, emergiu a necessidade utilizar ferramentas e modelos que permitissem detectar os fundamentos, os propósitos e as acções que conduzem a empresa estudada à definição de um conjunto de estratégias e de princípios de actuação que induzam uma perspectiva real de sustentabilidade alargada a médio e longo prazo.

Neste sentido, procurou-se através da utilização do modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional, de origem recente, analisar algumas das dimensões e vertentes consideradas fundamentais na definição das linhas orientadoras, das estratégias, das acções operacionais e da estrutura e mecanismos de controlo da MSF visando um quadro alargado de sustentabilidade de médio e longo prazo, desde a

capacidade de conceber o seu futuro e o modo de a ele chegar até aos procedimentos estabelecidos para uma correcta avaliação do desempenho organizacional.

O desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o tema da sustentabilidade organizacional no sector de construção civil e os fundamentos que conduzem à sua efectiva obtenção segundo o modelo DPOBE de Sustentabilidade Organizacional deverá ser ampliado a um conjunto mais alargado de empresas da indústria, objectivando um conhecimento mais aprofundado deste sector de actividade e dos seus agentes em Portugal, em particular no que se refere às maiores empresas do sector tendo em consideração a semelhança de actuação estratégica patente entre elas conforme os estudos citados.

Anexo A



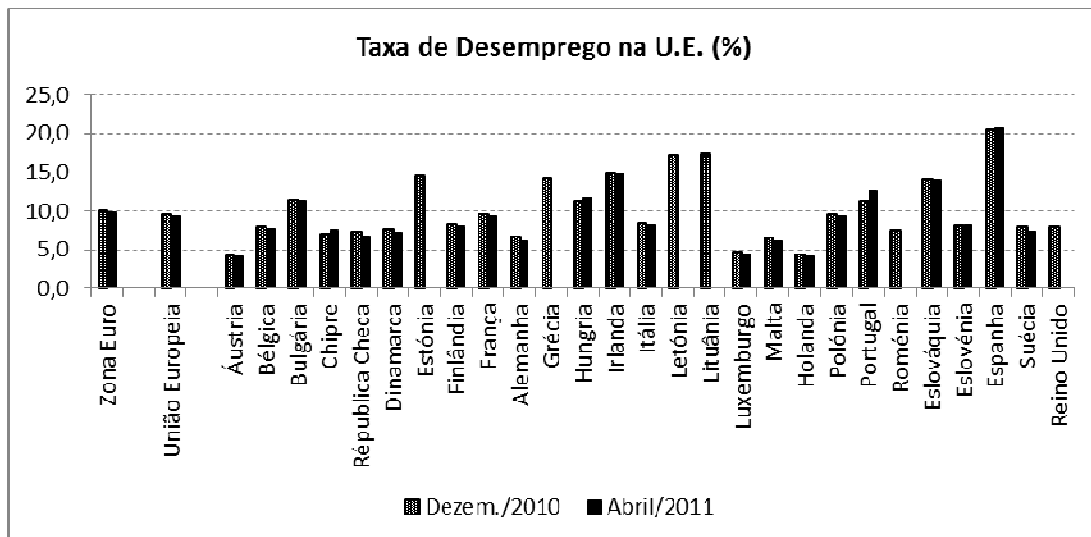
Fontes:

Banco Mundial *in* <http://www.worldbank.org/indicador/NY.MKTP.KD.ZG/>, consultado em 01/Junho/2011.

Comissão Europeia - Eurostat *in* <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/>, consultado em 03/Junho/2011.

INE (2011), "Destaque Contas Nacionais - 4.º Trimestre de 2010 e Ano 2010", Instituto Nacional de Estatística, 11/Março/2011, Lisboa.

Anexo B



Fonte:

Comissão Europeia - Eurostat in <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/>, consultado em 03/Junho/2011

Anexo C

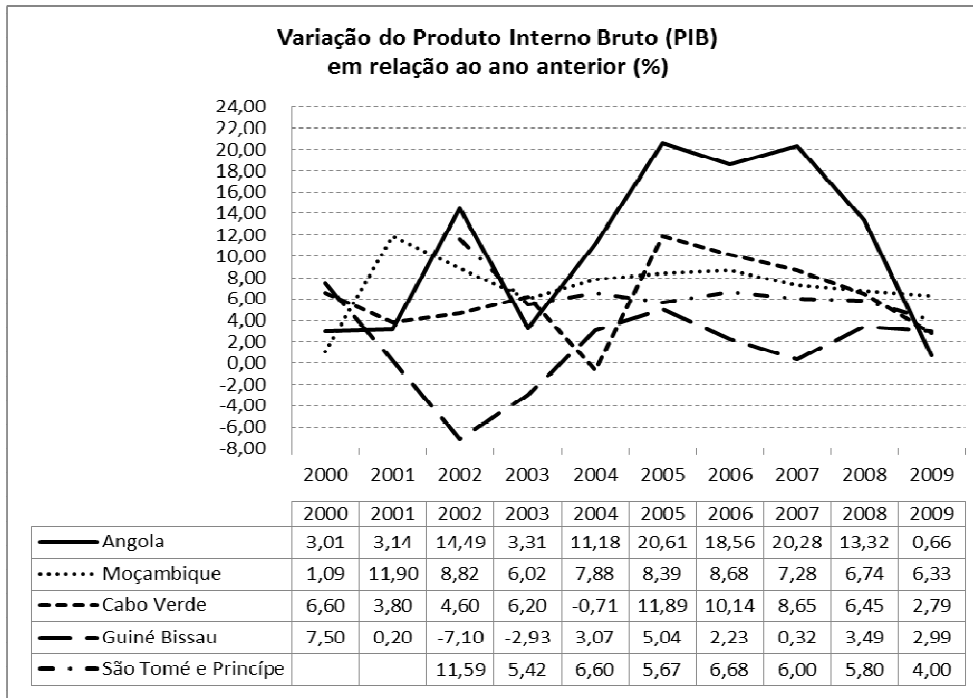
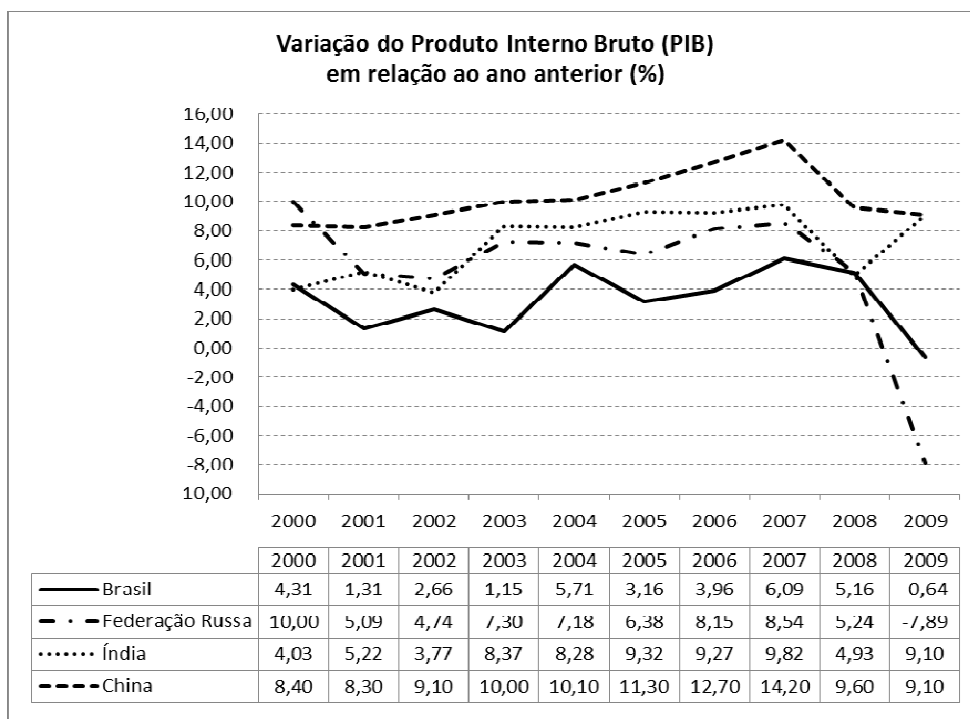
Variação da Taxa de Inflação nos Países da União Europeia

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zona Euro	2,2	2,4	2,3	2,1	2,2	2,2	2,2	2,1	3,3	0,3	1,6
União Europeia	1,9	2,2	2,1	2,0	2,0	2,2	2,2	2,3	3,7	1,0	2,1
Áustria	2,0	2,3	1,7	1,3	2,0	2,1	1,7	2,2	3,2	0,4	1,7
Bélgica	2,7	2,4	1,6	1,5	1,9	2,5	2,3	1,8	4,5	0,0	2,3
Bulgária	10,3	7,4	5,8	2,3	6,1	6,0	7,4	7,6	12,0	2,5	3,0
Chipre	4,9	2,0	2,8	4,0	1,9	2,0	2,2	2,2	4,4	0,2	2,6
República Checa	3,9	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,1	3,0	6,3	0,6	1,2
Dinamarca	2,7	2,3	2,4	2,0	0,9	1,7	1,9	1,7	3,6	1,1	2,2
Estónia	3,9	5,6	3,6	1,4	3,0	4,1	4,4	6,7	10,6	0,2	2,7
Finlândia	2,9	2,7	2,0	1,3	0,1	0,8	1,3	1,6	3,9	1,6	1,7
França	1,8	1,8	1,9	2,2	2,3	1,9	1,9	1,6	3,2	0,1	1,7
Alemanha	1,4	1,9	1,4	1,0	1,8	1,9	1,8	2,3	2,8	0,2	1,2
Grécia	2,9	3,7	3,9	3,4	3,0	3,5	3,3	3,0	4,2	1,3	4,7
Hungria	10,0	9,1	5,2	4,7	6,8	3,5	4,0	7,9	6,0	4,0	4,7
Irlanda	5,3	4,0	4,7	4,0	2,3	2,2	2,7	2,9	3,1	-1,7	-1,6
Itália	2,6	2,3	2,6	2,8	2,3	2,2	2,2	2,0	3,5	0,8	1,6
Letónia	2,6	2,5	2,0	2,9	6,2	6,9	6,6	10,1	15,3	3,3	-1,2
Lituânia	1,1	1,6	0,3	-1,1	1,2	2,7	3,8	5,8	11,1	4,2	1,2
Luxemburgo	3,8	2,4	2,1	2,5	3,2	3,8	3,0	2,7	4,1	0,0	2,8
Malta	3,0	2,5	2,6	1,9	2,7	2,5	2,6	0,7	4,7	1,8	2,0
Holanda	2,3	5,1	3,9	2,2	1,4	1,5	1,7	1,6	2,2	1,0	0,9
Polónia	10,1	5,3	1,9	0,7	3,6	2,2	1,3	2,6	4,2	4,0	2,7
Portugal	2,8	4,4	3,7	3,3	2,5	2,1	3,0	2,4	2,7	-0,9	1,4
Roménia	45,7	34,5	22,5	15,3	11,9	9,1	6,6	4,9	7,9	5,6	6,1
Eslováquia	12,2	7,2	3,5	8,4	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7
Eslovénia	8,9	8,6	7,5	5,7	3,7	2,5	2,5	3,8	5,5	0,9	2,1
Espanha	3,5	2,8	3,6	3,1	3,1	3,4	3,6	2,8	4,1	-0,2	2,0
Suécia	1,3	2,7	1,9	2,3	1,0	0,8	1,5	1,7	3,3	1,9	1,9
Reino Unido	0,8	1,2	1,3	1,4	1,3	2,1	2,3	2,3	3,6	2,2	3,3

Fonte:

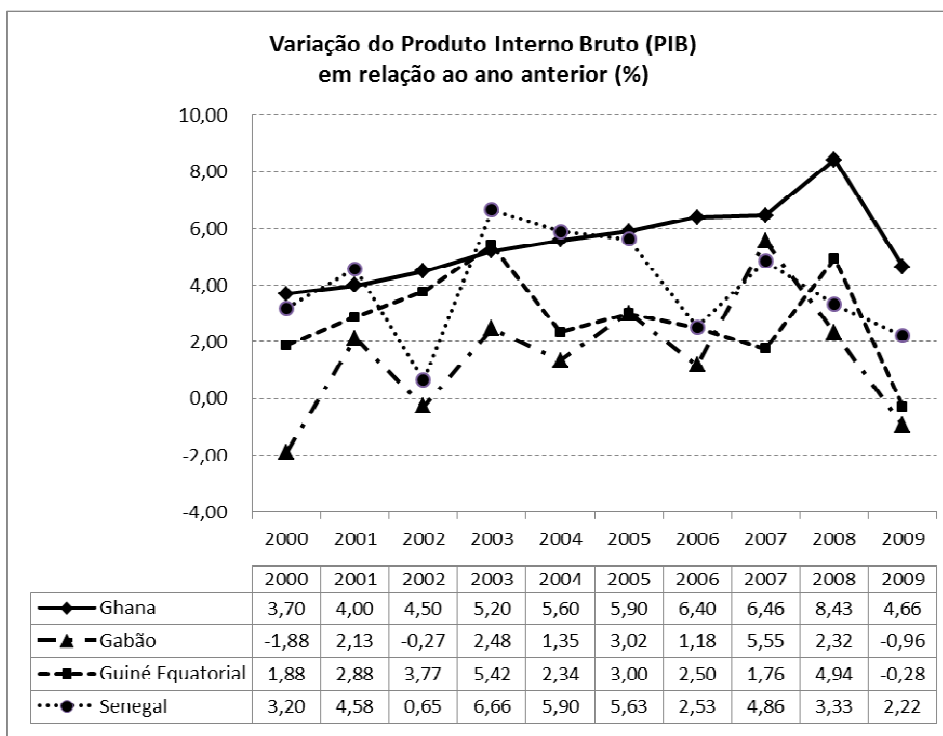
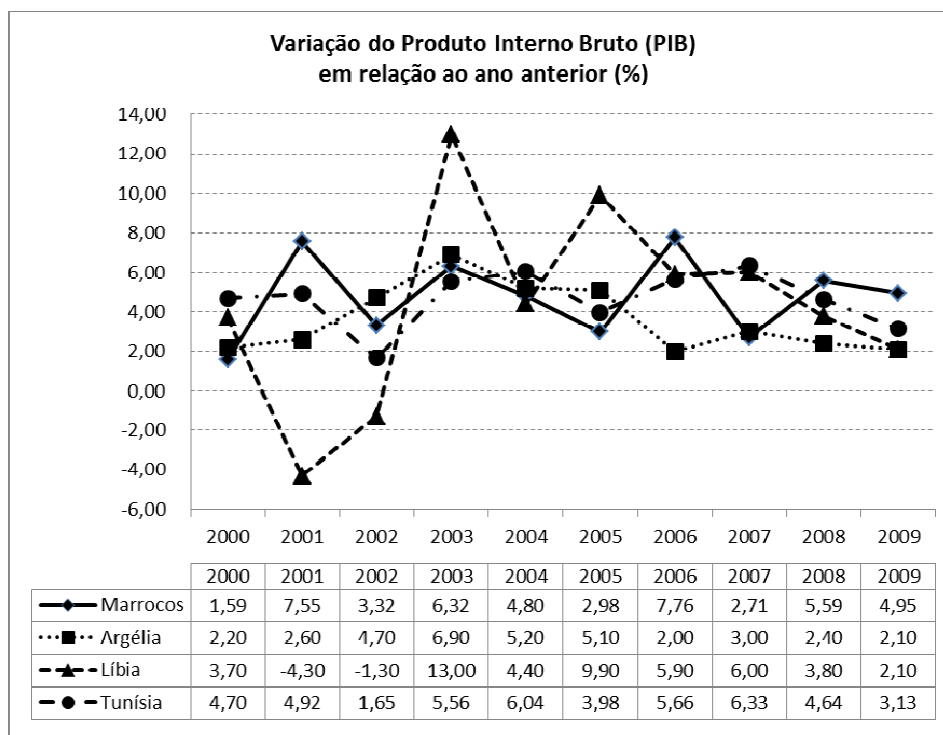
Comissão Europeia - Eurostat *in* <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/>, consultado em 03/Junho/2011

Anexo D



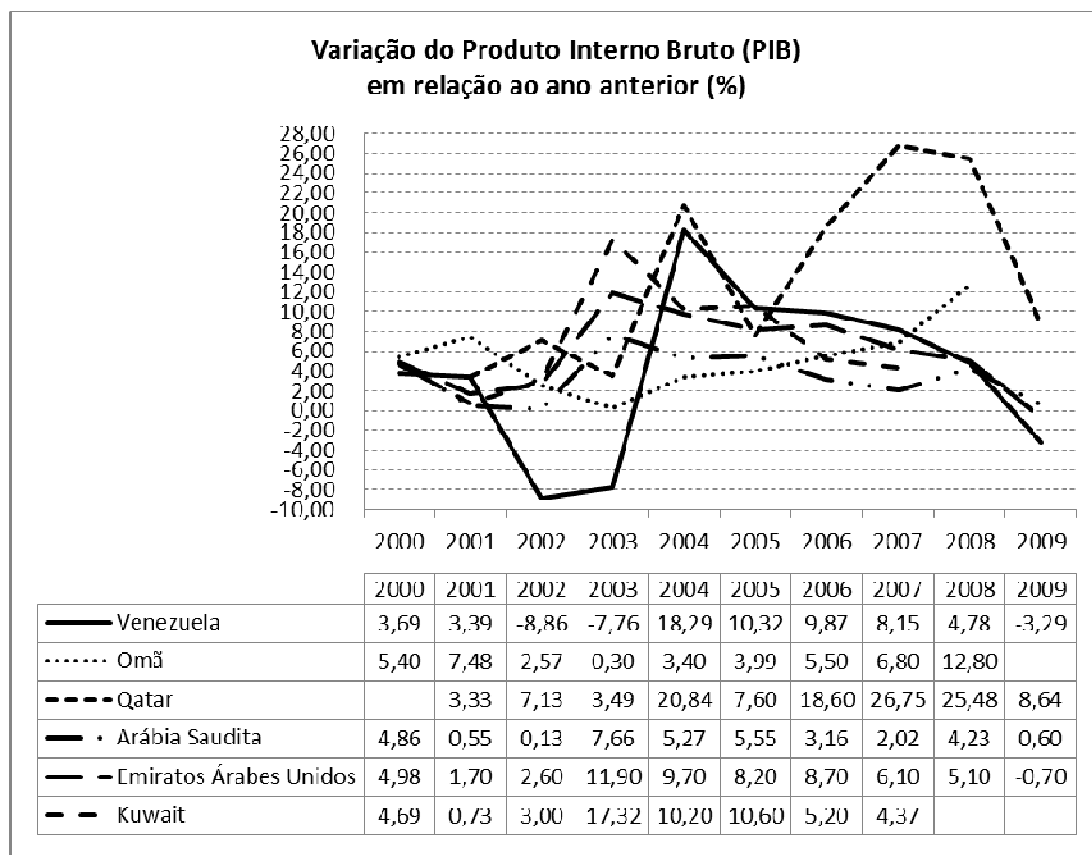
Fonte: Banco Mundial in <http://www.worldbank.org/indicador/NY.MKTP.KD.ZG/>, consultado em 01/Junho/2011.

Anexo E



Fonte: Banco Mundial in <http://www.worldbank.org/indicador/NY.MKTP.KD.ZG/>, consultado em 01/Junho/2011.

Anexo F



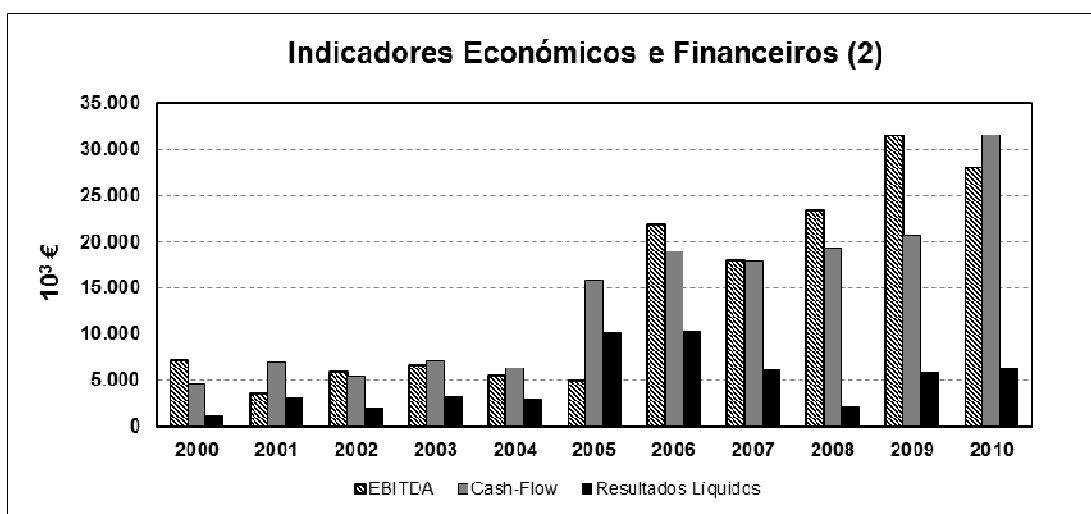
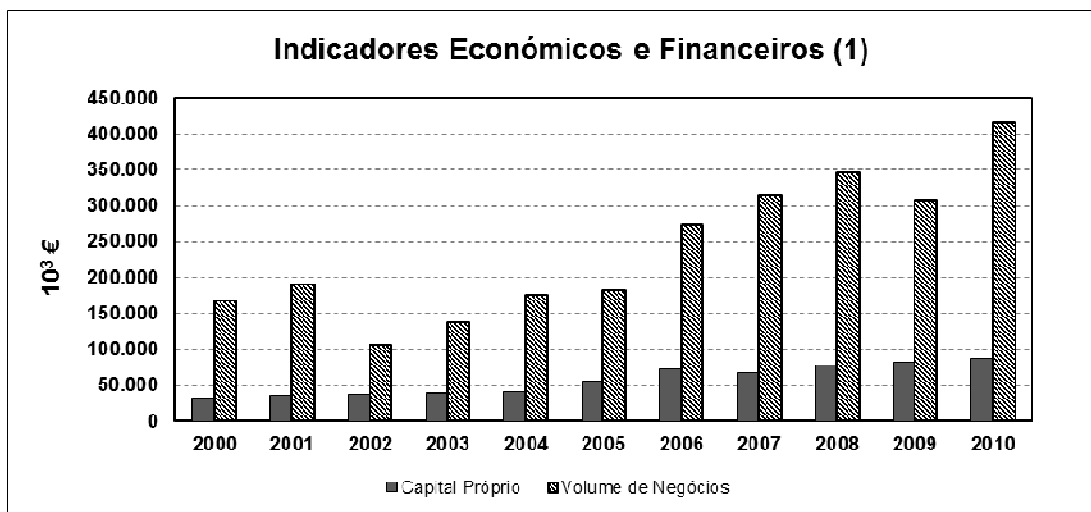
Fonte:

Banco Mundial in <http://www.worldbank.org/indicador/NY.MKTP.KD.ZG/>, consultado em 01/Junho/2011.

Anexo H

Evolução Económica e Financeira da MSF Engenharia, S.A. (1)

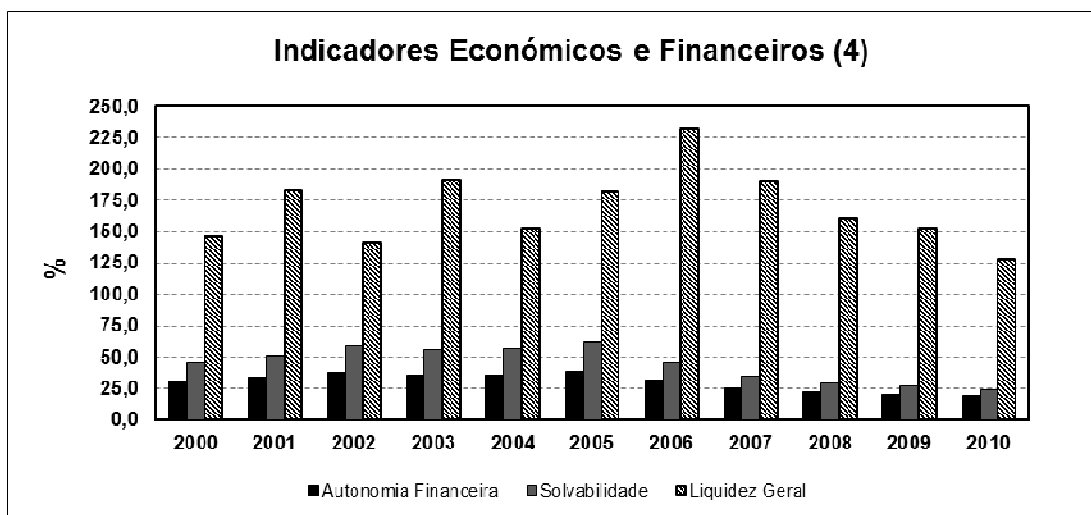
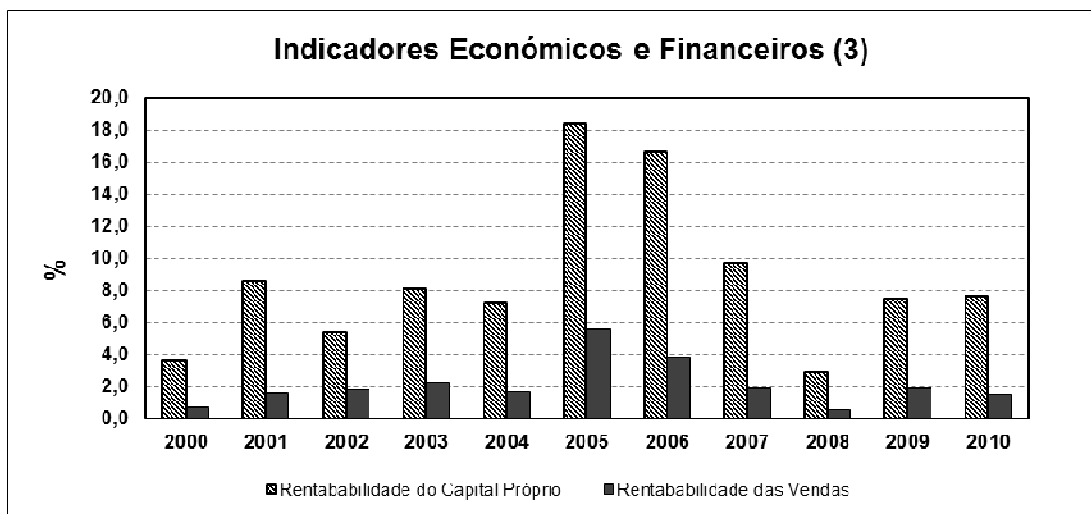
Fonte: Relatórios e Contas de 2000 a 2010, MSF Engenharia, S.A.



Anexo I

Evolução Económica e Financeira da MSF Engenharia, S.A. (2)

Fonte: Relatórios e Contas de 2000 a 2010, MSF Engenharia, S.A.

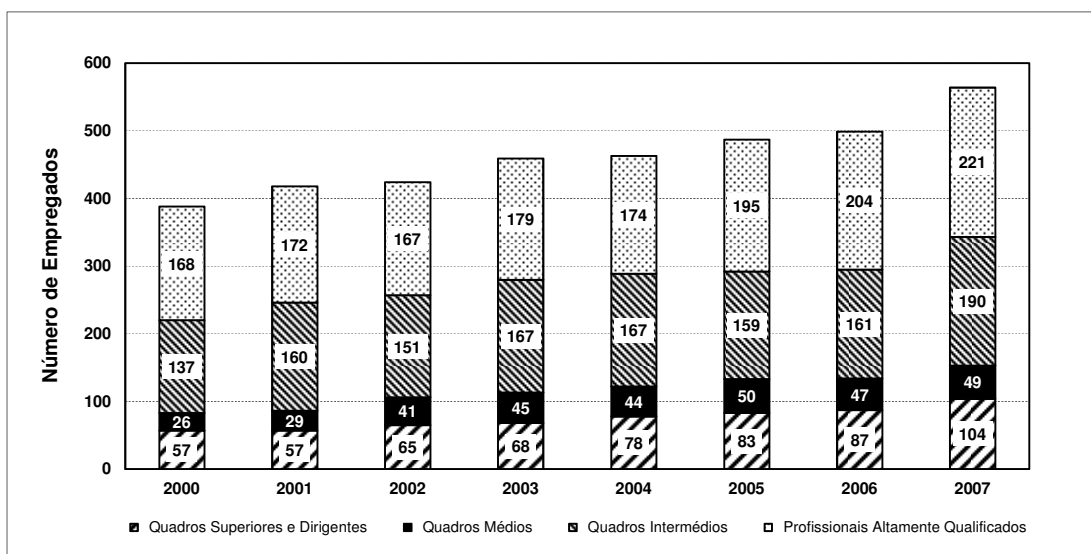


Anexo J

Evolução da Estrutura de Recursos Humanos da MSF Engenharia, S.A.

Fonte: Balanços Sociais de 2000 a 2007, MSF Engenharia, S.A

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Quadros Superiores e Dirigentes	57	57	65	68	78	83	87	104
Quadros Médios	26	29	41	45	44	50	47	49
Quadros Intermédios	137	160	151	167	167	159	161	190
Profissionais Altamente Qualificados	168	172	167	179	174	195	204	221
Profissionais Semi-Qualificados	5	4	3	4	3	5	5	8
Profissionais Não-Qualificados e Aprendizizes	5	0	0	0	1	2	1	1
Total	398	422	427	463	467	494	505	573

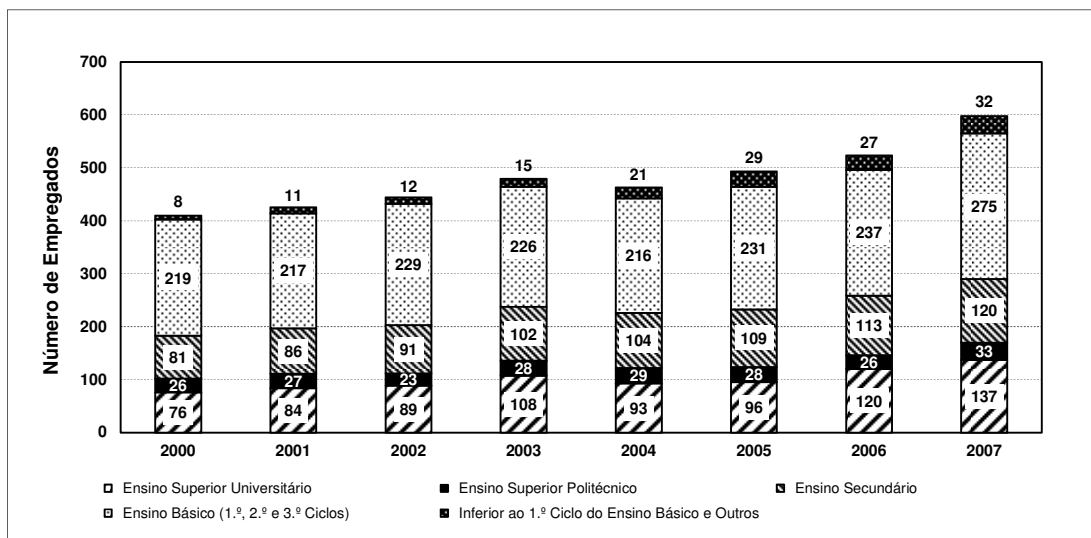


Anexo K

Evolução da Estrutura de Recursos Humanos da MSF Engenharia, S.A.
por Nível de Qualificação

Fonte: Balanços Sociais de 2000 a 2007, MSF Engenharia, S.A

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ensino Superior Universitário	76	84	89	108	93	96	120	137
Ensino Superior Politécnico	26	27	23	28	29	28	26	33
Ensino Superior Profissional	1	1	1	5	1	1	1	0
Ensino Secundário	81	86	91	102	104	109	113	120
Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º Ciclos)	219	217	229	226	216	231	237	275
Inferior ao 1.º Ciclo do Ensino Básico e Outros	8	11	12	15	21	29	27	32
	411	426	445	484	464	494	524	597

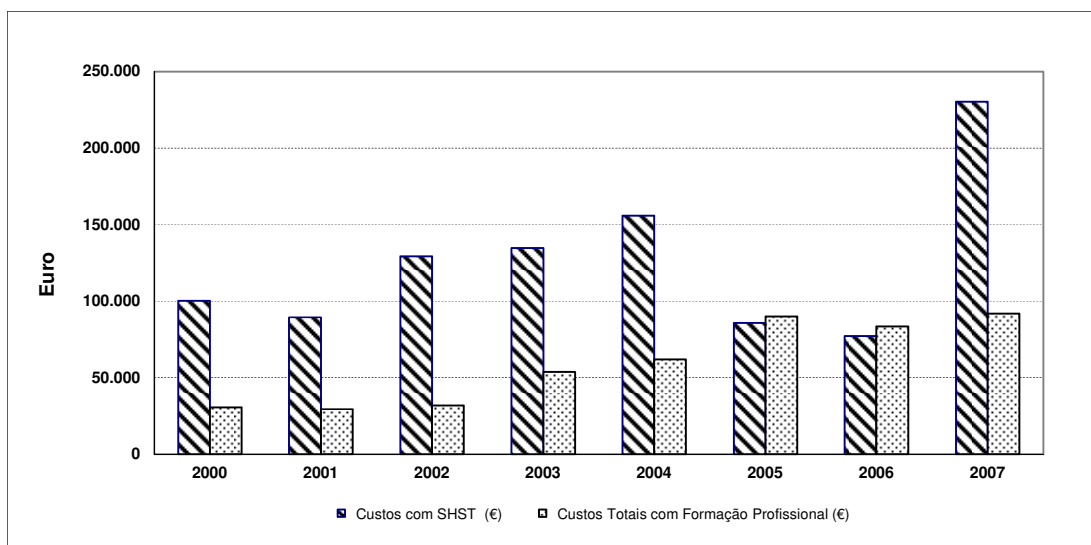
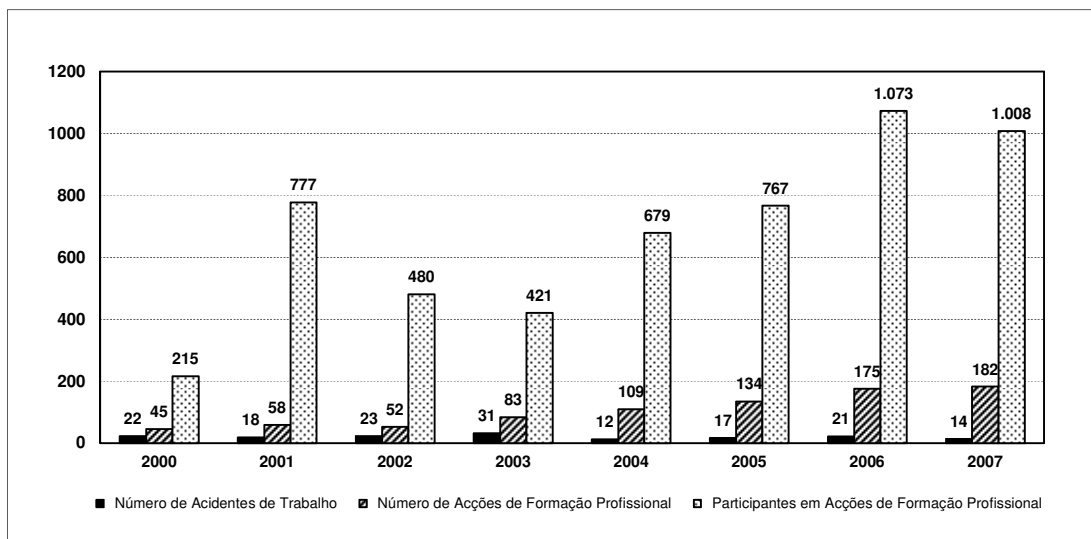


Anexo L

Formação Profissional e SHST na MSF Engenharia, S.A

Fonte: Balanços Sociais de 2000 a 2007, MSF Engenharia, S.A

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de Acidentes de Trabalho	22	18	23	31	12	17	21	14
Acidentes de Trabalho / Total de Empregados (%)	5,4	4,2	5,2	6,4	2,6	3,4	4,0	2,3
Número de Acções de Formação Profissional	45	58	52	83	109	134	175	182
Participantes em Acções de Formação Profissional	215	777	480	421	679	767	1.073	1.008
Custos com SHST (€)	100.238	89.492	129.369	134.718	155.854	85.678	77.126	230.267
Custos Totais com Formação Profissional (€)	30.726	29.444	31.961	53.837	62.078	90.068	83.502	91.949



Anexo M

Inquérito de Sustentabilidade da MSF Engenharia, S.A.

Fonte: Eng.º Carlos Pompeu Fortunato, MSF Engenharia, S.A.,

		Plano Estratégico		Planos Operacionais ⁽¹⁾		Conselho de Administração ⁽²⁾		Relatórios de Actividades ⁽³⁾	
		Objectividade	Abrangência e Conhecimento	Objectividade	Abrangência e Conhecimento	Objectividade	Abrangência e Conhecimento	Objectividade	Abrangência e Conhecimento
Direção	Missão, Valores e Política da Empresa	①	①	①	①	①	①	①	①
	Estratégia Empresarial e Definição dos Objectivos Estratégicos	①	②	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Enquadramento Temporal e Quantificação de Objectivos Estratégicos	①	②	①	②	①	②	①	②
	Integração da Estratégia Empresarial na Política e Estratégia do Grupo Económico	①	③	N.A.	N.A.	①	③	N.A.	N.A.
	Mercados de Actuação (<i>Onde?</i>)	①	②	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Clientes-Alvo (<i>Quem?</i>)	①	③	①	③	①	③	N.A.	N.A.
	Produtos e Serviços (<i>O Que?</i>)	①	②	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	<i>Time-to-Market (Quando?)</i>	①	②	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Colocação de Produtos e Serviços (<i>Como?</i>)	N.A.	N.A.	②	②	①	③	N.A.	N.A.
Postura	Valores e Cultura de Empresa	①	①	①	①	①	①	①	①
	Princípios Éticos	②	①	②	①	②	①	②	①
	Princípios e Código de Conduta Organizacional	②	①	②	①	②	①	②	①
	Princípios e Código de Conduta e Responsabilidade Social	②	①	②	①	②	①	②	①
	Princípios e Código de Conduta Ambiental	②	①	①	①	①	①	①	①
	Princípios e Códigos de Conduta Profissional	②	①	②	①	②	①	②	①
	Princípios de Relacionamento com Fornecedores	②	①	①	①	①	①	①	①
	Princípios de Actuação e Participação na Comunidade	②	①	②	①	①	②	①	②
Organização	Enquadramento Legal das Actividades	N.A.	N.A.	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Estrutura Organizacional	①	①	①	①	①	①	①	①
	Integração e Compatibilização da Estrutura Organizacional no Grupo Económico	①	①	①	①	①	①	①	①
	Organigramas Funcionais e Normas de Funcionamento	N.A.	N.A.	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Sistemas de Informação Organizacional	N.A.	N.A.	①	②	①	②	N.A.	N.A.
	Formação e Informação de Colaboradores, Fornecedores e Subcontratados	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Planeamento de Actividades e Afectação de Recursos	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Parcerias Estratégicas de Negócios	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	③	N.A.	N.A.
	Unidades de Negócio, Áreas Geográficas de Actuação e Filiais/Delegações	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
Conduta	<i>Outsourcing</i> de Actividades e Funções	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	②	N.A.	N.A.
	Certificações e Sub-Sistemas de Gestão	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
	Nível de Eficácia (Objectivos)	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
	Nível de Eficiência (Recursos)	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
	Níveis de Produtividade	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
	Auditorias Internas	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Análise de Satisfação de Clientes e Colaboradores	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Tratamento de Falhas Internas e Reclamações	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Processos de Melhoria Contínua	N.A.	N.A.	①	①	①	①	①	①
Avaliação	Compatibilização entre Estratégia e Acções Operacionais	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	③	N.A.	N.A.
	Indicadores e Métricas de Avaliação	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Avaliação de Resultados	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	②	①	②
	Comparação entre Resultados Previstos e Obtidos	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	②	①	②
	Monitorização da Eficiência Organizacional	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	②	①	②
	Monitorização da Eficácia Organizacional	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	①	②	①	②
	Análises Económica e de Mercados	①	③	①	③	①	③	①	③
	Ajustamento de Acções em Função de Resultados	N.A.	N.A.	①	②	①	②	①	②
	Previsão e Desenvolvimento de Cenários Futuros e de Mercados Potenciais	①	③	①	③	①	③	①	③
Procedimentos de Realinhamento Estratégico	①	③	①	②	①	③	①	③	

Legenda

Objectividade:

- ① Definido de forma explícita
 ② Definido de modo implícito
 ③ Indefinido ou não declarado
 N.A. Não aplicável

Abrangência e Conhecimento:

- ① Do domínio público (*stakeholders*)
 ② Do domínio de todos os colaboradores da empresa
 ③ Do domínio exclusivo dos órgãos de gestão
 N.A. Não aplicável

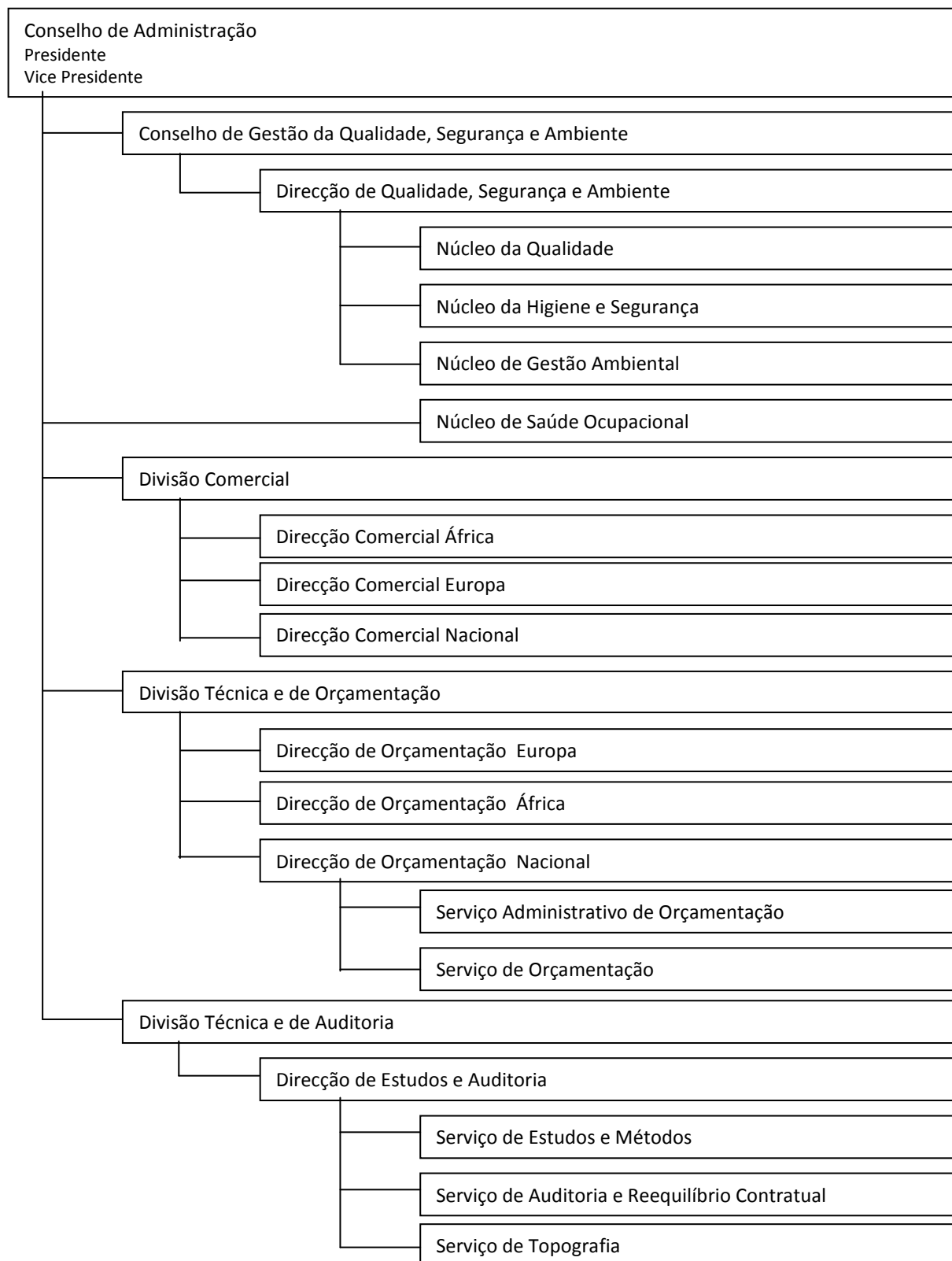
Notas

- (1) Longo e curto prazo, organizacionais e funcionais.
 (2) Resoluções e registos em actas.
 (3) De contas e gestão, de sustentabilidade e de revisão oficial de contas.

Anexo N

Organigrama da MSF Engenharia, S.A. (1)

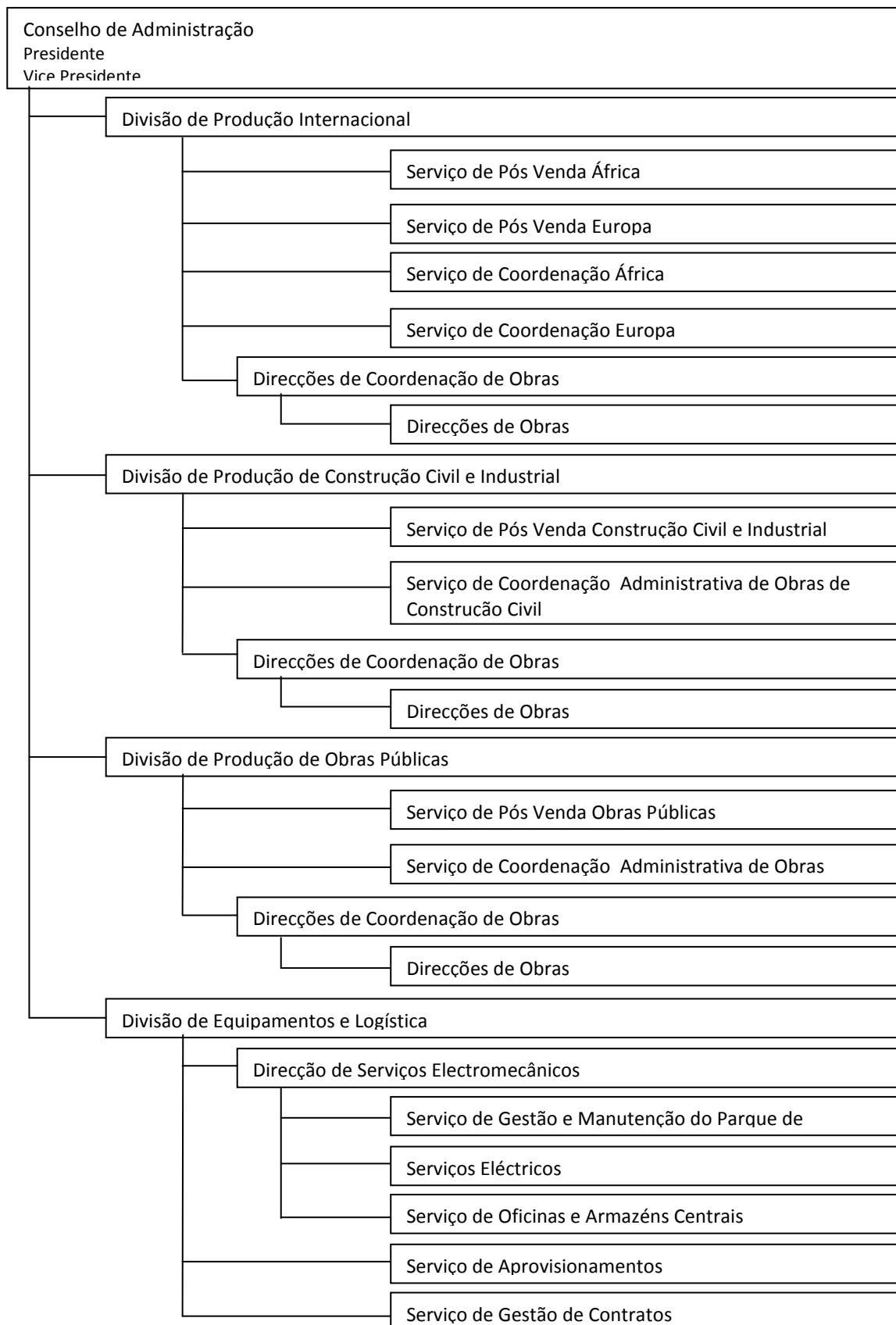
Fonte: MSF Engenharia, S.A.



Anexo O

Organigrama da MSF Engenharia, S.A. (2)

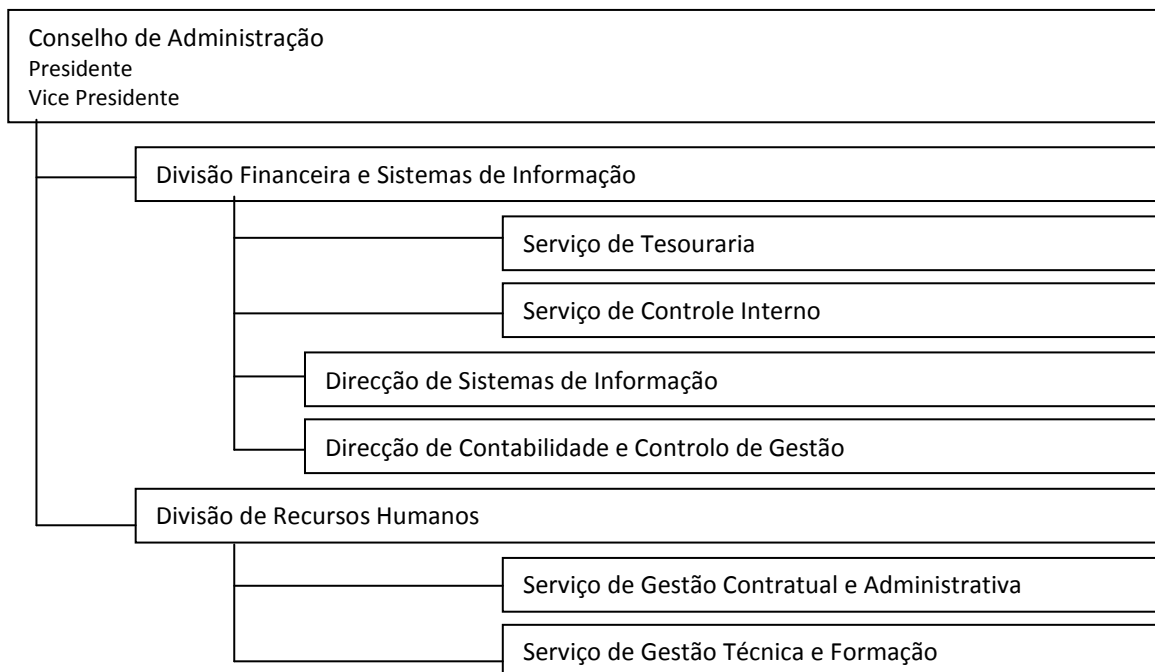
Fonte: MSF Engenharia, S.A.



Anexo P

Organigrama da MSF Engenharia, S.A. (3)

Fonte: MSF Engenharia, S.A.



Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*, Nova Iorque, Free Press.
- AccountAbility (2008) *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008* [Online], AccountAbility, Disponível através do site: www.accountability.org/standards/aa1000aps.html, [Último Acesso: 16 de Novembro de 2009].
- AccountAbility (2009) *AccountAbility Quick Facts and Works* [Online], AccountAbility, Disponível através do site: www.accountability.org/about-us/index.html, [Último Acesso: 16 de Novembro de 2009].
- ADENE (2011) *Certificação de Edifícios* [Online], Agência para a Energia, Disponível através do site: www.adene.pt, [Último Acesso: 4 de Julho de 2011].
- AECOPS (2006) *Construção: Uma Visão do Futuro*, Lisboa, Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços.
- AECOPS (2006) *Relatório AECOPS da Construção 2005/2006*, Lisboa, Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços.
- AECOPS (2007) *Relatório AECOPS da Construção 2006/2007*, Lisboa, Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços.
- AECOPS (2008) *Relatório AECOPS da Construção 2007/2008*, Lisboa, Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços.
- AECOPS (2008) Prémio europeu BEB distingue construtoras portuguesas, *Jornal da Construção*, 573, 11.
- Agência Portuguesa do Ambiente (2011) *A Estratégia Nacional De Desenvolvimento Sustentável ENDS 2015* [Online], Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, Disponível através do site: www.dpp.pt/pt/ends2015/paginas/default.aspx, [Último Acesso: 4 de Julho de 2011].
- AICEP (2011) *Portugal – Ficha País* [Online], Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Disponível através do site: www.portugalglobal.pt, [Último Acesso: 31 de Maio de 2011].
- Almeida, F. (2007) *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*, Rio de Janeiro, Elsevier.

- Anderson, D. R. (2006) The critical importance of sustainability risk management, *Risk Management*, 53, 4, 66-74.
- Anderson, J. C., H. Håkansson e J. Johanson (1994) Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, 58, 4, 1-15.
- André, P. G. (2009) *Mensagem do Managing Partner*, Lisboa, Baker Tilly Portugal.
- Anunciação, P. F. e C.D. Zorrinho (2006) *Urbanismo Organizacional – Como Gerir o Choque Tecnológico nas Empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Anunciação, P. A., J. C. Santos e F. R. Rocha (2009) How important are the regulation and supervision authorities in economic society? The new Ethics Chain of Value, *Investment Management and Financial Innovations International Research Journal*, 6, 3, 273-283.
- Anunciação, P. A., J. C. Santos e F. R. Rocha (2009) The Importance of Ethics: Analyzing Ethic and Conduct Codes and the Role of Regulation and Supervision Entities in Portugal, *Proceedings of IASK International Conference Global Management 2009*, Sevilha, 327-336.
- Aras, G. e D. Crowther (2010) Sustaining business excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 5, 565.
- Arboledas, J. R. P. (2003) *Estrategias para el Cambio en las Organizaciones Humanas*, Barcelona, Ariel – Empresa Management.
- Atkinson, G. (2000) Measuring corporate sustainability, *Journal of Environmental Planning and Management*, 43, 2, 235-252.
- Autor desconhecido (2008) Mainstreaming corporate responsibility and sustainability: Creating an advantage, *Strategic Direction*, 24, 3, 9-12.
- Autor desconhecido (2009) España lidera la crisis de la construcción en Europa, con una caída del 23,7% en diciembre, *Actualidad Inmobiliaria*, 19/Fevereiro.
- Barner, M. (2007) Be a Socially Responsible Corporation, *Harvard Business Review*, 85, 7/8, 59-60.
- Baumgartner, R. J. e D. Ebner (2010) Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels, *Sustainable Development*, 18, 2, 76.
- Becht, M. (1997) *The Separation of Ownership and Control: A Survey of 7 European Countries*, Bruxelas, Preliminary Report to the European Commission, Volume 1, European Corporate Governance Network.

- Bendell, J. e K. Kearins (2005) The political bottom line: the emerging dimension to corporate responsibility for sustainable development, *Business Strategy and the Environment*, 14, 6, 372-383.
- Bermejo, R. (2005) *La gran transición hacia la sostenibilidad – principios y estrategias de economía sostenible*, Madrid, Los Libros de la Catarata.
- Bilkey, W. J. e G. Tesar (1977) The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Brilman, J. (2000) *As Melhores Práticas de Gestão – No Centro do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Bucha, A. I. (2004) *A Gestão Sustentável do Ambiente*, Lisboa, Edições Cosmos.
- Calof, J. (1994) The Relation between Firm Size and Export Behaviour Revisited, *Journal of International Business Studies*, 25, 2.
- Carrasco, I. (2007) Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation, *International Advances in Economic Research*, 13, 4, 454-460.
- Caves, R. e M. E. Porter (1977) From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-261.
- Cavusgil, S. T. (1980) On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, 8, 6, 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1984) Organizational Characteristics Associated with Export Activity, *Journal of Management Studies*, 21, 1, 3-22.
- CERES (2008) *Annual Report 2007–2008* [Online], Coalition for Environmentally Responsible Economies, Disponível através do site: www.ceres.org, [Último Acesso em 12 de Novembro de 2009].
- CERES (2009) *History and Impact* [Online], Coalition for Environmentally Responsible Economies, Disponível através do site: www.ceres.org/about-us/our-history, [Último Acesso: 12 de Novembro de 2009].
- Chapman, R. e M. J. Milne (2004) An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan, *Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business*, 11, 2, 37-50.
- Cialdini, R. B., P. K. Petrova e N. J. Goldstein (2004) The Hidden Costs of Organizational Dishonesty, *MIT Sloan Management Review*, 45, 3, 67–73.

- CE (2001), *GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [Online], Commission of the European Communities, Disponível através do site: <http://eur-lex.europa.eu/>, [Último Acesso: 28 de Julho de 2010].
- Coral, E. (2002) *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*, Tese de Doutoramento não publicada, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CRT (2002) *Aspirational Statements and Standards* [Online], Caux Round Table, Disponível através do site: www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=94#20, [Último Acesso: 17 de Novembro de 2009].
- Czinkota, M. (1982) *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Nova Iorque, Praeger Publishers.
- Daly, H. E. e J.C. Cobb (1994) *For the common good*, 2.^a Edição, Boston, Beacon.
- Danich, V. A. (2003) *Uma contribuição à gestão empresarial socialmente responsável fundamentada no comportamento ético das organizações*, Tese de Doutoramento não publicada, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Daniels, J. D. e L. H. Radebaugh (1986) *International Business: environments and operations*, 4.^a Edição, Reading, Addison-Wesley Publishing.
- Delmas, M. e V. D. Blass (2010) Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings, *Business Strategy and the Environment*, 19, 4, 245.
- Dias, A. L., J. M. Freire, J. R. Nascimento e P. L. Silva (2007) *Estratégia Lusitana*, Paço de Arcos, Biblioteca Exame - Edimpresa Editora.
- Donaire, D. (2006) *Gestão ambiental na empresa*, 2.^a Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Doz, Y. e G. Hamel (2000) *A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através das alianças*, Rio Janeiro, Qualitymark Editora.
- Dunphy, D. (2003) Corporate Sustainability: challenge to managerial orthodoxies, *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 9, 9, 2-11.
- Dyllick, T. e K. Hockerts (2002) Beyond the business case for corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 11, 2, 130-141.
- Ehrenfeld, J. R. (2005) The roots of sustainability, *MIT Sloan Management Review*, 46, 2, 22-25.

- Elkington, J. (2001) *Canibais com garfo e faca*, São Paulo, Pearson Education do Brasil.
- Epelbaum, M. (2004) *Influência da gestão ambiental na competitividade e sucesso empresarial*, Tese de Mestrado não publicada, São Paulo, Universidade de São Paulo.
- Euroconstruct (2007) *Summary Report – 63rd Euroconstruct Conference*, Praga, Euroconstruct.
- Eurostat (2011) *Growth rate of GDP volume - percentage change on previous year* [Online], Bruxelas, European Commission, Disponível através do site: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/>, [Último Acesso: 03 de Junho de 2011].
- Evans, C. (2001) E-Strategy for Online E-Business, *Information Systems Management*, 18, 4, 8–21.
- Farinha, J. B. (1994), *Análise de Rácios Financeiros* [Online], Disponível através do site: www.jorgefarinha.com, [Último Acesso em 29 de Junho de 2011].
- Feio, P. A. (1998) *Território e Competitividade: Uma perspectiva geográfica do processo de internacionalização do sector cerâmico*, Lisboa, Edições Colibri.
- FEPICOP (2007) *Conjuntura da Construção – Janeiro/2007*, Porto, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- FEPICOP (2007) *Construção 2006/2007 – O culminar de uma crise prolongada*, Porto, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- FEPICOP (2009) *Relatório da Construção 2008/2009*, Lisboa, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- FEPICOP (2010) *Relatório Fepicop da Construção 2009/2010*, Lisboa, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- FEPICOP (2011) *Investir na Reabilitação para Portugal Crescer - Construção 2010/2011*, Lisboa, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas.
- FERMA (2003) *Norma de Gestão de Riscos*, Bruxelas, Federation of European Risk Management Associations.
- Freire, A. (1995) *Gestão Empresarial Japonesa – Lições para Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Freire, A. (1997) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 1.^a Edição, Lisboa, Editorial Verbo.

- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13 de Setembro.
- Gallego, I. (2006) The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 13, 2, 78-97.
- Ghauri, P., K. Gronhaug e I. Kristianslund (1995) *Research Methods in Business Studies*, Nova Iorque, Prentice-Hall.
- Gisbert López, M. C. e J. Santos (2007) Grupos estratégicos no sector da construção civil em Portugal: o estudo das dez maiores empresas portuguesas, *Actas do 2.º Congresso dos Economistas*, Lisboa, 11 e 12 de Outubro.
- Gisbert López, M. C., J. C. R. Santos e D. Snow (2009) *Corporate Sustainability supported through Internationalisation and Diversification Strategies: the case study of one of the biggest Portuguese companies of the building and civil construction industry*, comunicação apresentada no 7th ATINER Annual International Conference on Business, Atenas, 6 a 9 de Julho.
- Gisbert López, M. C., J. C. Mendes, P. F. Anunciação, F. J. Andrade, C. R. Fernandes e J. R. Santos (2010) *Main challenges in organizational management for a sustainable development: a new perspective*, comunicação apresentada no 8th ATINER Annual International Conference on Business, Atenas, 5 a 8 de Julho.
- Gisbert López, M. C., J. C. R. Santos e D. Snow (2011) Corporate Sustainability supported through Internationalisation and Diversification Strategies: the case study of one of the biggest Portuguese companies of the building and civil construction industry, in Papanikos, G.T. (ed.) *International Developments in Management Research*, Athens, Athens Institute for Education and Research, 83-102.
- Gisbert López, M. C., J. C. Mendes, P. F. Anunciação, F. J. Andrade, C. R. Fernandes e J. R. Santos (2011) Main challenges in organizational management for a sustainable development: a new perspective, in Papanikos, G.T. (ed.) *International Developments in Management Research*, Athens, Athens Institute for Education and Research, 63-82.
- Gladwin, T. N., J. Kennely e T. Krause (1995) Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theories and research, *The Academy of Management Review*, October.
- Grant, R. M. (1995) *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Cambridge, Blackwell Publishers.

- GRI (2009) *About GRI* [Online], Global Reporting Initiative, Disponível através do site: www.globalreporting.org/AboutGRI/, [Último Acesso: 13 de Novembro de 2009].
- Gupta, P. (2009) *Inovação Empresarial no Século XXI*, Porto, Vida Económica.
- Hahn, T., F. Figge, J. Pinkse e L. Preuss (2010) Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it, *Business Strategy and the Environment*, 19, 4, 217.
- Heilbroner, J. (1996) The Economic View of Progress, in Marx, L. e B. Mazlish (eds.) *Progress: Fact or Illusion?*, Michigan, University of Michigan Press, 83-94.
- Hymer, S. H. (1976) *The International Operations of National Firms*, Cambridge, MIT Press.
- Ho, L. J. e M. E. Taylor (2002) The triple bottom-line: how New Zealand companies measure up, *Journal of International Management and Accounting*, 18, 2, 60-61.
- Hoffman, A. J. (2000) Environmental and Social Issues into Corporate Practice, *Environment*, 42, 5, 22.
- Hubbard, G. (2009) Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line, *Business Strategy and the Environment*, 18, 3, 177.
- Huy, Q. N. (2001) Time, Temporal Capability, and Planned Change, *Academy of Management Review*, 26, 4, 601–623.
- IAPMEI (2010) *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008 – Instituto Nacional de Estatística* [Online], Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, Disponível através do site: www.iapmei.pt/resources/download/mpme2010.pdf, [Último Acesso: 8 de Junho de 2011].
- IBGC (2010) *Governança Corporativa* [Online], Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Disponível através do site: www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17, [Último Acesso: 7 de Fevereiro de 2010].
- InCI (2011) *Serviços Online – Consulta de Empresas* [Online], Instituto da Construção e do Imobiliário, Disponível através do site: www.inci.pt/, [Último Acesso: 22 de Dezembro de 2011].

- INE (2011) *Destaque Contas Nacionais - 4.º Trimestre de 2010 e Ano 2010* [Online], Instituto Nacional de Estatística - Serviço de Comunicação e Imagem, 11/Março/2011, Lisboa, Disponível através do site: www.ine.pt/xportal/, [Último Acesso: 3 de Junho de 2011].
- Jennings, P. D. e P. A. Zandbergen (1995) Ecologically Sustainable Organizations: an Institutional Approach, *Academy of Management Review*, 20, 4, 1015-1052.
- Johanson, J. e L. G. Mattsson (1988) Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N., J. E. Vahlne e C. Helm (eds.) *Strategies in Global Competition*, London, 287-314.
- Johanson, J. e J. E. Vahlne (1977) The Internationalization Process of the Firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.
- Johanson, J. e J. E. Vahlne (1990) The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.
- Johanson, J. e F. Wiedersheim-Paul (1975) The Internationalization of the Firm – Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, October, 305-322.
- Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters*, Nova Iorque, Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, OnPoint Article, Product N.º 4096.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001) *Organização Orientada para a Estratégia*, 8.ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Kiernan, M. J. (1993) The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century, *The Executive*, 7, 1, 7-21.
- Kirkbridge, P. (1993) *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Knight, G. A. e P. A. Liesch (2002) Information Internalisation in Internationalising the Firm, *Journal of Business Research*, 55, 981-995.
- Kotler, P. (2008) *Marketing para o Século XXI*, 4.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.

- Krovi, R. (2001) Surveying The E-Landscape: New Rules Of Survival, *Information Systems Management*, 18, 4, 23–30.
- Krugman, P. (2009) *O Regresso da Economia da Depressão e a Crise Actual*, 2.^a Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Lima, J. B. (2002) *Performance e Estratégias – Análise das Empresas Líderes no Sector da Construção em Portugal*, Tese de Mestrado não publicada, Escola de Gestão do Porto.
- Lopes, A. e L. Capricho (2007) *Gestão da Qualidade*, 1.^a Edição, Lisboa, Editora RH.
- Lopes, E. R. (ed) (2011) *A Lusofonia – Uma Questão Estratégica Fundamental*, 1.^a Edição, Lisboa, Jornal SOL.
- Lourenço, L. (2010) *Mourinho A Descoberta Guiada*, 1.^a Edição, Lisboa, Prime Books.
- Machado, C. A. P. (1993) *Exportação e Desempenho Empresarial*, Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho.
- Machado, M. Y. e K. L. Keller (2005) *Gestão Estratégica de Marcas*, São Paulo, Pearson do Brasil.
- Markides, C. (1997) Strategic Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 38, 31–42.
- Markides, C. (2000) *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Massey, A. P., B. C. Wheeler e P. G. W. Keen (2000) *Technology Matters*, New Jersey, Information Technology and the Future Enterprise - Prentice Hall.
- McClelland, D. C. e D. H. Burnham (2003) Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, 81, 117–126.
- Ministério da Justiça (2011) *Destaque Estatístico N.º 2 - Maio/2011* [Online], Direção-Geral da Política de Justiça do Ministério da Justiça, Disponível através do site: www.dgpj.mj.pt/, [Último Acesso: 31 de Maio de 2011].
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2011) *Boletim Estatístico – Novembro/2011* [Online], Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Disponível através do site: www.mtss.gov.pt/, [Último Acesso: 22 de Dezembro de 2011].
- Mintzberg, H. e J. Lampel (2000) Reflexão sobre o Processo Estratégico, *Revista Portuguesa de Gestão*, 15, 2, 24-34.

- Moreira, J. M. (2002) *Ética, Estado, Mercado e Desenvolvimento*, Lisboa, Economia Pura.
- Moreira, R. e I. Pereira (2008) *Determinantes para Processos de Internacionalização para Mercados Emergentes: O Caso Português*, comunicação apresentada no 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Lisboa, 20 a 22 de Novembro.
- MSF (2001) *Balanço Social 2000*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2001) *Relatório e Contas 2000*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2002) *Balanço Social 2001*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2002) *Relatório e Contas 2001*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2003) *Balanço Social 2002*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2003) *Relatório e Contas 2002*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2004) *Balanço Social 2003*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2004) *Relatório e Contas 2003*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2005) *Balanço Social 2004*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2005) *Relatório e Contas 2004*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2006) *Balanço Social 2005*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2006) *Relatório e Contas 2005*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2007) *Balanço Social 2006*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2007) *Relatório e Contas 2006*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.

- MSF (2008) *Balanço Social 2007*, Lisboa, Moniz da Maia, Serra & Fortunato – Empreiteiros, S.A.
- MSF (2009) *Folheto de Qualidade, Ambiente e Segurança* [Online], MSF Engenharia S.A., Disponível através do site: www.msf.pt, [Último Acesso: 4 de Julho de 2011].
- MSF (2010) *Relatório e Contas 2009*, Lisboa, MSF Engenharia, S.A.
- MSF (2011) *Brochura Institucional* [Online], MSF Engenharia S.A., Disponível através do site: www.msf.pt, [Último Acesso: 6 de Julho de 2011].
- MSF (2011) *Relatório e Contas 2010*, Lisboa, MSF Engenharia, S.A.
- MSF SGPS (2002/2007) *O Grupo MSF SGPS em Notícia*, Lisboa, 1 a 22, MSF Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- MSF TUR.IM (2011) *Natura Towers* [Online], MSF TUR.IM S.G.P.S. S.A., Disponível através do site: <http://naturatowers.msf-turim.pt/>, [Último Acesso: 4 de Julho de 2011].
- MSSS (2011) *Relatório Único* [Online], Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, Disponível através do site: www.gep.mtss.gov.pt/destaques/ru.php, [Último Acesso: 30 de Maio de 2011].
- Neves, J. C. (1994) *Análise Financeira, métodos e técnicas*, 7.^a Edição, Lisboa, Texto Editora.
- Ohmae, K. (1987) *Beyond national borders*, Illinois, Dow Jones-Irwin.
- Oliveira, P. H. D. (2007) *Sustentabilidade empresarial: aplicação do modelo UNEP/UNESCO (1987) para avaliação do equilíbrio socioeconómico e ambiental das empresas*, Tese de Mestrado não publicada, Brasília, Programa Multi-institucional das Universidades de Brasília, Federal da Paraíba, Federal de Pernambuco e Federal do Rio Grande do Norte.
- Ordem dos Engenheiros (2009) Entrevista à Dra. Vera Pires Coelho, *Revista Ingenium*, 2, 110, 40-42.
- Ordem dos Engenheiros (2011) Entrevista ao Dr. José Honório, *Revista Ingenium*, 2, 124, 48-50.
- Oskarsson, K. e Malmborg, F. (2005) Integrated management systems as a corporate response to sustainable development, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 12, 3, 121-128.

- Panagiotou, G. (2006) Managerial cognitions of competitive environments: a strategic group analysis, *Management Research News*, 29, 7, 439-456.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Oxford University Press.
- Pereira, E. T., A. J. Fernandes e H. M. Diz (2008) *A Internacionalização como factor de Competitividade das Empresas de Cerâmica em Portugal*, comunicação apresentada no 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Lisboa, 20 a 22 de Novembro.
- Pérez Aguilar, W. (2004) El Estudio de Casos, in Sarabia Sánchez, F.J. (ed.) *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide, 227-252.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining a Superior Performance*, New York, Free Press.
- Prusak, L. e D. Cohen (2001) How to Invest in Social Capital, *Harvard Business Review*, 79, 6, 86-93.
- Raar, R. (2002) Environmental initiatives: towards triple bottom-line reporting, *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 3, 169-183.
- Reid, S. D. (1983) Managerial and Firm Influence on Exports Behavior, *Journal of Academy of Marketing Science*, 11, 3, 323-332.
- Reis, H. M. P. (2008) *As grandes empresas de obras públicas nos mercados externos: estudo do perfil de internacionalização*, Tese de Doutoramento não publicada, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Ridderstrale, J. (2000) Navegar pelo Panorama do Novo Conhecimento, *Revista Portuguesa de Gestão*, 15, 2, 12-23.
- Roczanski, C., M. Pereira e P. Melo (2008) *As Contribuições para a Área de Estratégia segundo Prahalad*, comunicação apresentada no 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Lisboa, 20 a 22 de Novembro.
- Rodgers, C. (2010) Sustainable entrepreneurship in SMEs: a case study analysis, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 17, 3, 125.
- Rodrigues, J. J. M. (2006) *Estrutura da Propriedade, Estrutura de Capital e Criação de Valor: uma abordagem ao sector da Construção e Obras Públicas, no período 1986-2000, em Portugal*, Tese de Doutoramento não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Roubini, N. e S. Mihm (2010) Bust up the banks, *Newsweek Magazine*, 17/Maio, 40–42.
- Salzmann, O. e A. Ionescu-somers (2005) The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options, *European Management Journal*, 23, 1, 27-36.
- Santoro, R. C. (2003) *Modelo para Implantação de Sistema de Indicadores Estratégicos, visando a Sustentabilidade Empresarial*, Trabalho de Formatura não publicado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Santos, A. J. R. (1998) *Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*, Lisboa, Coleção Textos de Gestão - Texto Editora.
- Santos, A. J. R. (1999) *O Outsourcing como Alternativa Estratégica*, Lisboa, Coleção Textos de Gestão - Texto Editora.
- Santos, A. J. R. (2008) *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Sarabia Sánchez, F. J. (2004) *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- Save the Children (2010) *About Us* [Online], International Save the Children Alliance, Disponível através do site: www.savethechildren.org/site/c.8rKLIXMGIpI4E/b.6146405/k.C7E9/About_Us.ht, [Último Acesso: 28 de Julho de 2011].
- Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (2011) *Programa Simplex* [Online], Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa - Presidência do Conselho de Ministros, Disponível através do site: www.simplex.pt, [Último Acesso: 31 de Maio de 2011].
- Soteriou, E. C. e H. Coccossis (2010) Integrating Sustainability into the Strategic Planning of National Tourism Organizations, *Journal of Travel Research*, 49, 2, 191.
- Sousa, M. J. e S. C. Silva (2008) *A utilização de consórcios na internacionalização de empresas de construção: o caso da Mota – Engil*, comunicação apresentada no 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Lisboa, 20 a 22 de Novembro.
- Springett, D. (2003) Business conceptions of sustainable development: a perspective from critical theory, *Business Strategy and the Environment*, 12, 2, 71.
- Stacey, R. (1993) *Organizações em Aprendizagem e Estratégias Emergentes*, Lisboa, Edições Dom Quixote.

- Starik, M. e G. P. Rands (1995) Weaving an Integrated WEB: Multilevel and Multisystem Perspectives, *Academy of Management Review*, 20, 4, 908-935.
- Sull, D. N. (2003) Managing By Commitments, *Harvard Business Review*, 81, 82-91.
- ONU (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Annex to document A/42/427 - Development and International Co-operation: Environment*. [Online], United Nations General Assembly, Disponível através do site: www.un.org, [Último Acesso: 15 de Fevereiro de 2009].
- ONU (2002) *Johannesburg Declaration on Sustainable Development* [Online], United Nations Organization, Disponível através do site: www.un.org, [Último Acesso: 9 de Outubro de 2009].
- ONU (2009) *Sustainable Development In Brief* [Online], United Nations Department of Economic and Social Affairs – Division for Sustainable Development, Disponível através do site: www.un.org/esa/desa/aboutus/dsd.html, [Último Acesso: 17 de Novembro de 2009].
- UNICEF (2010) *A UNICEF* [Online], Unicef Portugal, Disponível através do site: www.unicef.pt/artigo.php?mid=18101110&m=1, [Último Acesso: 27 de Julho de 2011].
- Vasconcellos e Sá, J. A. (2002) *A Empresa Negligenciada*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Vida Económica (2009) Inovação é a chave para a sustentabilidade das empresas, *Vida Económica*, 1324, 5.
- Vida Imobiliária (2010) *Segunda Natura Tower concluída em Abril* [Online], Newsletter Vida Imobiliária, Disponível através do site: www.vidaimobiliaria.com, [Último Acesso: 27 de Junho de 2011].
- World Bank (2011) *World Development Indicators* [Online], The World Bank Group, Disponível através do site: <http://data.worldbank.org/indicator/>, [Último Acesso: 1 de Junho de 2011].
- WWF (2010) *50 years of environmental conservation* [Online], World Wide Fund for Nature, Disponível através do site: wwf.panda.org/who_we_are/history/, [Último Acesso: 27 de Julho de 2011].
- Yin, R. K. (2003) *Applications of Case Study Research*, Volume 34, 2.^a Edição, EUA, Sage Publications Inc. - Applied Social Research Methods Series.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research – Design and Methods*, Volume 5, 3.^a Edição, EUA, Sage Publications Inc. - Applied Social Research Methods Series.

- Young, C. (1999) *Using Change Management to Improve Strategy Execution*, Nova Iorque, Gartner Group.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman e A. Malhotra (2001) A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice, *MSI Working Paper Series*, Cambridge, 00-115: 1-49.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman e A. Malhotra (2002) Service Quality delivery through Web sites: a critical review of extant knowledge, *Journal of the Academic of Marketing Science*, 30, 4, 362-375.