



Os desafios da internacionalização

Os desafios da internacionalização



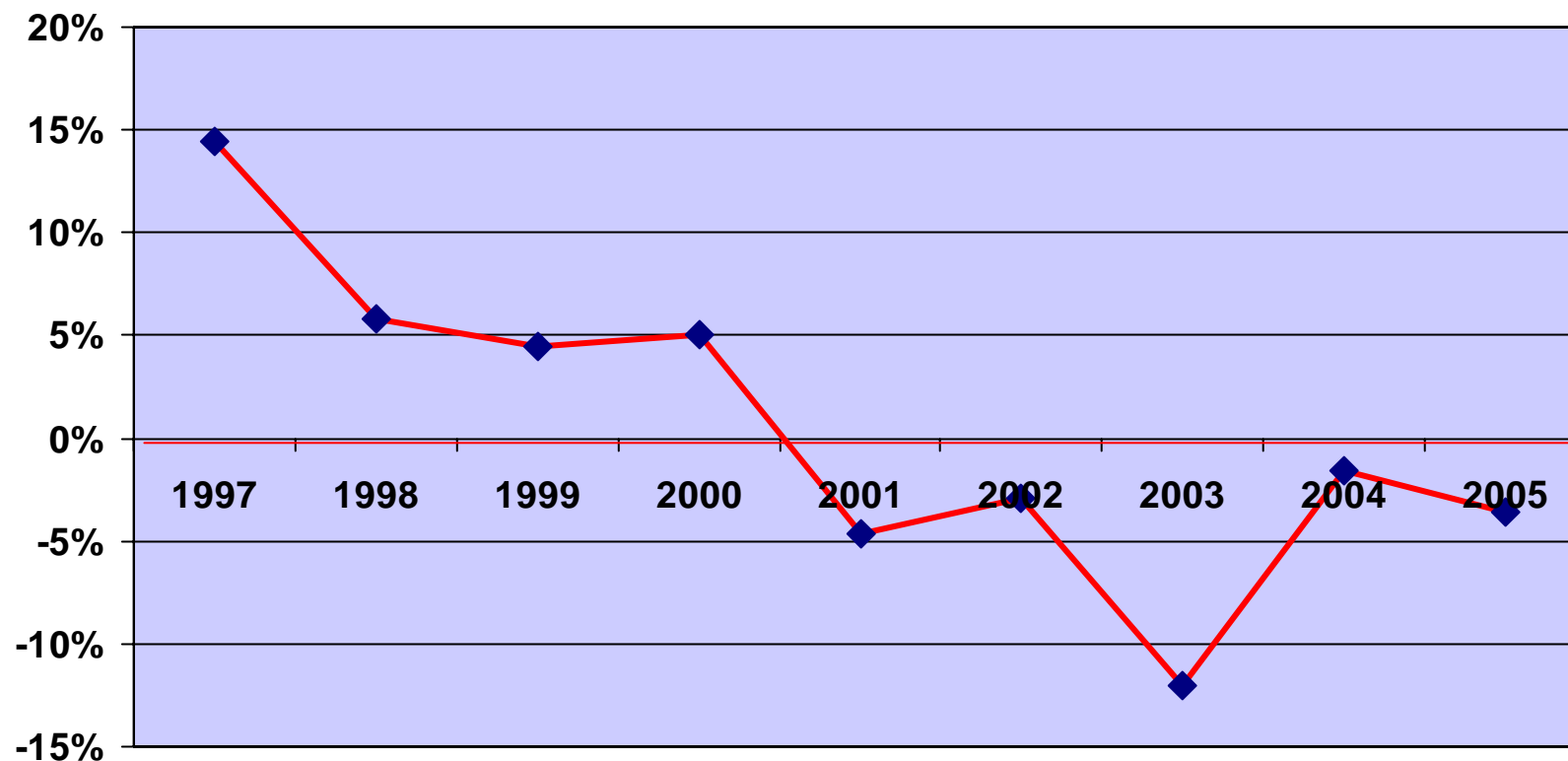
- 1. Introdução**
- 2. Contexto da internacionalização**
- 3. Objectivos gerais e específicos**
- 4. Estratégia de internacionalização**
- 5. Mercados**
- 6. Conclusões**

Grupo Lena e Lena Construções – breve historial



- 1) Peso do sector de Construção (Obras públicas e Construção Civil) no Grupo Lena em 1996 – 80%
- 2) Expectativas de taxas decrescentes no sector da construção a partir de 1998

Crescimento do sector da construção



Fonte: ANEOP- estudo Macroeconómico, Dezembro de 2006

- 3) Estratégia de crescimento assente em diversificação de actividades e mercados
- 4) Diversificação da actividade - 70 empresas distribuídas por sectores como a construção, a indústria, os automóveis, os serviços, o ambiente, o gás natural e comunicação social
- 5) Procura de novos mercados iniciada em 1996 - Brasil

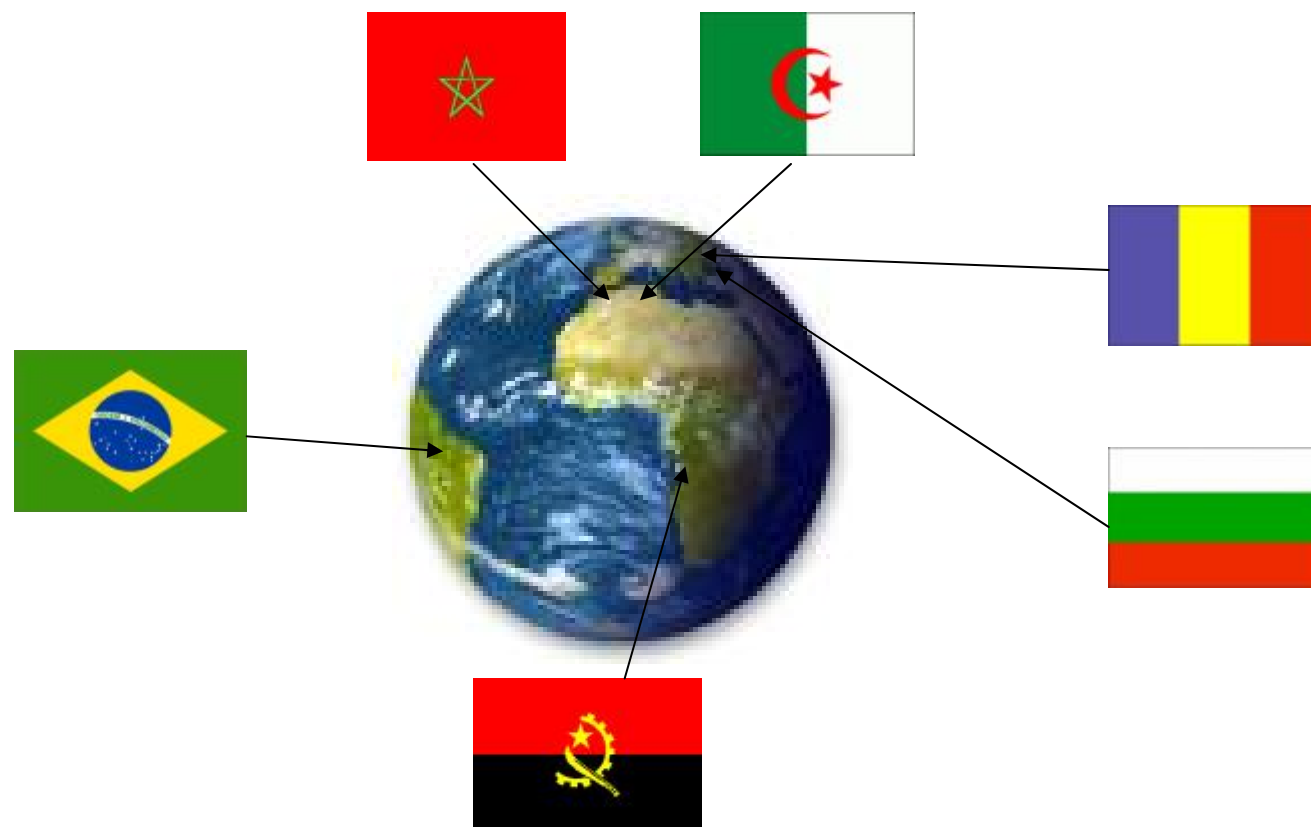
Objectivo geral

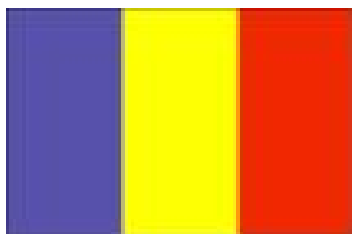
- ④ Assegurar a rentabilização de recursos materiais e humanos, aproveitando oportunidades que permitam assegurar um modelo de crescimento similar ao seguido em Portugal, principalmente nos países lusófonos e economias do leste europeu

Objectivos específicos

- ④ Melhorar quota de mercado com mercados emergentes, atenuando os efeitos da estagnação em Portugal;
- ④ Assegurar gestão que permita a identificação com os valores de sempre: Rigor e Solidez;
- ④ Dinamizar as carreiras profissionais dos quadros Grupo Lena com melhor desempenho;
- ④ Estabelecer parcerias que se apresentem comercial e financeiramente sólidas e permitam, principalmente, desenvolver negócios onde detemos Know how.

- ④ Identificar mercados com níveis de crescimento atractivos e potencial em infra-estruturas;
- ④ Estabelecer parceria com empresa local;
- ④ Replicar o modelo de gestão Grupo Lena / Lena Construções





Roménia

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	5.7	5.0	5.2	8.3	4.6	4.4
Inflacção(%)	34.5	22.5	15.3	11.9	8.8	7.1

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- Admissão na União Europeia
- Dimensão do Mercado interno
- Força de trabalho qualificada e com custo reduzido
- A dívida pública e o peso do sector público tem níveis razoáveis para o investidor estrangeiro

AMEAÇAS

- Falta de rigor nas políticas monetária, fiscal e salários
- Crescimento contínuo, aumento de confiança no Mercado financeiro internacional e admissão na UE em 2007, necessitam de reformas profundas

Quando e como?

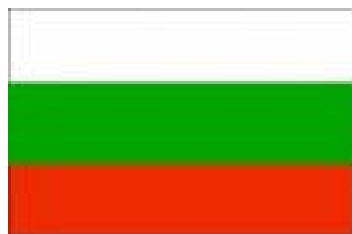
- Desde 2004
- Lena Eurometal – participação de 60%

Principais desafios

- implementar os métodos de gestão Grupo Lena

Actividade

- DN1 - Bucarest
- carteira de obras públicas – edifícios e infra-estruturas



Bulgária

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	4.1	4.9	4.5	5.6	5.7	4.4
Inflacção(%)	7.4	5.8	2.3	6.1	4.5	4.1

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- Admissão na União Europeia
- Implementação de reformas, política fiscal e gestão correcta da dívida ajudaram a consolidar a economia
- A banca surgiu mais forte depois da crise de 1996/97
- Força de trabalho qualificada
- Investimento directo estrangeiro

AMEAÇAS

- Peso da dívida pública
- Desiquilíbrio na Balança de pagamentos devido ao crescimento das importações e do crédito interno
- Nível de desenvolvimento relativamente reduzido com a poupança ainda insuficiente.

Quando e Como?

- Desde 2004
- Lena Construções – sucursal Bulgária
- Potencial aquisição de 60% de empresa local

Principais desafios

- implementar os métodos de gestão Grupo Lena
- dinamizar o negócio

Actividade

- Trakia – auto-estrada – 800 Milhões de euros



Angola

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	3.1	14.4	3.4	11.2	14.1	9.2
Inflacção(%)	153.0	109.0	98.0	45.3	30.0	32.0

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- 2º país sub-sahariano produtor de petróleo e não-membro da OPEP
- Representa um produtor estratégico quer para os países ocidentais, quer para os asiáticos (China, Índia).
- Exploração de petróleo originou ganhos com moeda estrangeira e investimento estrangeiro
- Para além do petróleo possui vários produtos atractivos: diamantes, minerais, hidro-electricidade, agricultura, e pescas.

AMEAÇAS

- Vários factores não permitiram o desenvolvimento de sectores não petrolíferos – infra-estruturas delapidadas, problemas de governo, e 20 anos de guerra civil
- Inércia dos serviços públicos e insuficiente reestruturação
- Apesar do final da Guerra em 2003, movimentos separatistas subsistem no Enclave de Cabinda

Quando e como?

- Desde 2004
- Lena Construções Maconang – 60%
- MAT – materiais de construção – 60%

Principais desafios

- implementar os métodos de gestão Grupo Lena
- dinamizar o negócio

Actividade

- carteira de obras públicas – edifícios e infra-estruturas (Malange, Luanda, Mbanza Congo)



Argélia

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	2.6	4.1	6.9	5.3	6.0	5.5
Inflacção(%)	4.2	1.4	2.6	4.0	3.7	3.5

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- Riqueza natural com o petróleo e o gás natural associado a uma abertura do quadro legal em 2005 para investimentos estrangeiros
- Europa representa um Mercado muito atractivo para a Argélia
- Em curso processo de liberalização económica e redução da dívida

AMEAÇAS

- Economia dependente das matérias hidrocarbónicas e vulnerável às flutuações dos preços
- Despesa pública crescente com empresas públicas não rentáveis e com encargos avultados
- Elevada taxa de desemprego representa um foco de instabilidade social e económica
- Infra-estruturas inadequadas e banca sem capacidade de resposta originou economia frágil

Quando e como?

- Desde 2005
- Escritório em Argel
- Empresa constituída no final de Março

Principais desafios

- prospecção de mercado e constituição de carteira sólida de empreitadas

Actividade

- Recuperação de estrada em Tamanrasset
- auto-estrada – consórcio com empresas portuguesas
- construção civil
- ponte ferroviária



Marrocos

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	6.3	3.2	5.5	3.7	1.2	5.3
Inflacção(%)	0.6	2.8	1.2	1.5	2.0	2.3

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- Importantes riquezas e activos (recursos naturais, turismo e população) e importantes reformas levadas a cabo.
- Os laços político, económico e financeiro com a UE contribuíram para o dinamismo económico
- Necessidade de financiamento e dívida pública reduzida
- Estabilidade política a caminho da Democracia com o apoio da comunidade internacional

AMEAÇAS

- Grande dependência da economia da agricultura (28% PIB) e das condições climáticas
- Tensão social causada por desemprego e pobreza
- Não resolução do problema do Sahara Ocidental, origina tensão na relação com países como a Argélia e outros

Principais desafios

- **prospecção de mercado e constituição de carteira sólida de empreitadas**

Actividade

- **infra-estruturas turísticas**
- **infra-estruturas ambientais – construção de unidades de gestão de lixos**
- **infra-estruturas públicas, nomeadamente, rodoviárias**



Brasil

Dados Macroeconómicos

(USD mil Milhões)	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)
Crescimento PIB (%)	1.3	1.9	0.5	4.9	2.5	3.5
Inflacção(%)	9.4	14.7	10.4	6.1	5.3	4.7

Fonte: Coface Rating - 2006

OPORTUNIDADES

- Recursos naturais abundantes e economia diversificada
- Produtos manufacturadas constituem uma peso crescente na economia
- Políticas fiscal e monetária consistentes

Mercado interno e política de salários baixos são factores atractivos para investidores

AMEAÇAS

- Dívida pública ainda alta o que fragiliza as variações da taxa de câmbio
- Os níveis das necessidades de financiamento externo continuam altas. Nível baixo de poupança reflectido num sector privado pouco dinâmico
- Taxas de juro elevadas.
- Margem de manobra reduzida do Presidente estando limitado pelo parlamento, apesar da responsabilidade na política económica.

Quando e como?

- Empresas do Grupo Lena já instaladas desde 1996

Principais desafios

- prospecção de mercado e constituição de carteira sólida de empreitadas

Actividade

- Construção Civil: Através da empresa Lizconstruções, Lda, o Grupo Lena é o maior grupo estrangeiro a operar no sector, com 11 edifícios (9 residenciais - mais de 600 apartamentos - e 2 empresariais) construídos e vendidos desde 1997.
- Transformação e comercialização de mármore: Através da Lizmarmores, o grupo garantiu uma combinação de sucesso e um requinte no acabamento que transformou os edifícios construídos numa referência em Salvador.

Actividade

- Produção de betão pronto (“Concreto”): Através da Lenobetão Brasil, Ltda, que iniciou actividade em 2000. A Lenobetão é a 5ª maior no sector em Portugal e a sua filha tem hoje em Salvador mais de 10% de quota de mercado
- Metalomecanica: Através da Lizmetal, Lda, que iniciou actividade em 2000 e é a única empresa produtora de Gruas no Brasil.
- Criação de Gado: Numa fazenda com mais de 11.000 ha, localizada em Lençóis, a Agroliz, Lda detém mais de 3000 cabeças de gado.

1) O Grupo Lena iniciou o processo de Internacionalização em 1996.

A aposta foi o Brasil.

2) A Lena Construções está presente em 4 países.

3) Os mercados prioritários são os lusófonos, Europa de Leste e Magrebe.

4) Volume de Negócios:

(Milhões de euros)	2005	2006	2007
Grupo Lena (Brasil)	15	20	27
Lena Construções	2	18	60

5) O conjunto destas empresas empregam mais de 1.000 colaboradores.

Temos a noção que somos embaixadores do nosso país no desempenho do nosso papel de multinacional.

Esta missão constitui uma motivação adicional para o nosso processo de internacionalização.

RIGOR
SOLIDEZ

Obrigado!

• luis.parreira@lenaconstrucoes.pt