

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Motivações, Obstáculos e Modos de Entrada na Internacionalização das Empresas: o
caso da EDP Renováveis nos EUA

Pedro Andresen Guimarães de Herédia

ORIENTAÇÃO: Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado

Junho de 2011

Agradecimentos

Para a realização desta dissertação foi fundamental o apoio e contribuição de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais e irmãos, por me terem incentivado e ajudado a prosseguir os meus estudos e sem os quais não conseguiria certamente terminar este trabalho.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a todos os amigos, colegas de curso, colegas de mestrado, professores, auxiliares, e muitos outros, todo o apoio, encorajamento, e compreensão durante a realização deste trabalho.

Queria também agradecer ao meu orientador de dissertação, Pedro Picaluga Nevado, por ter aceitado a orientação deste trabalho, pelo acompanhamento, e pelas sugestões e críticas construtivas que foram decisivas para o resultado final deste trabalho.

Por fim, um agradecimento especial à empresa EDP, e em especial ao Eng.º Pedro Vasconcelos, pela sua colaboração, constante disponibilidade e interesse demonstrados.

Resumo

Proposta: A realização desta dissertação tem como principal objectivo estudar o processo de internacionalização das empresas. Ou seja, perceber o que leva as empresas a internacionalizarem-se, quais os seus modos de entrada, e quais os grandes obstáculos que encontram ao longo de todo este processo.

Metodologia: A metodologia utilizada neste trabalho é o estudo de caso. É feito um estudo de caso relativo à empresa EDP Renováveis.

Resultados/Conclusões: A primeira conclusão deste estudo é a de que as motivações para a internacionalização das empresas prendem-se simultaneamente com razões internas e externas à própria empresa. A vontade de crescer, de ganhar dimensão, e de ser líder de mercado, são exemplos de motivações internas que levaram a EDP Renováveis a internacionalizar-se. A saturação do mercado doméstico e a facilidade de acesso ao crédito são exemplos de motivações externas referidas pela empresa. A segunda conclusão deste estudo é a de que os obstáculos à internacionalização, tal como as motivações, podem ser internos ou externos à empresa. A EDP Renováveis destaca sobretudo dificuldades externas à empresa, como o pouco conhecimento do mercado de destino, a imprevisibilidade no sistema de incentivos governamentais e as diferenças culturais e linguísticas entre países. A terceira e última conclusão deste estudo, é de que a EDP Renováveis, a par de outras empresas do sector, privilegia o investimento directo como forma de internacionalização, quer por via de aquisição de outras empresas, quer pelo desenvolvimento de projectos de raiz.

Palavra-Chave: Internacionalização; Motivações; Modos de Entrada; Obstáculos; EDP Renováveis

Abstract

Purpose: The overall purpose of this dissertation is to study the internationalization process of firms. That is, understand what drives firms to internationalize, identify the different entrance modes into international markets and point out the major obstacles firms encounter throughout this process.

Methodology: The methodology used in this work is the case study. It's made a case study on a Portuguese company named EDP Renewables.

Findings/Conclusions: The first conclusion of this study is that the motivations to the internationalization of firms are simultaneously related with internal and external factors to the firm itself. The will to grow, to gain ground and to be the market leader are examples of internal motivations mentioned by EDP Renewables. The saturation of the domestic market and the easy access to credit are examples of external motivations reported by the firm. The second conclusion of this study is that the barriers to internationalization, like motivations, can be internal or external to the firm. EDP Renewables highlights difficulties especially outside the firm, such as little knowledge of the destination market, the unpredictability in government system of incentives, and the cultural and linguistic differences between countries. The third and last conclusion of this study is that EDP Renewables, along with other firms in the renewable energy sector, focuses only on direct investment, either by acquiring other companies, or by developing Greenfield projects.

Key-Words: Internationalization; Motivations; Entrance Modes; Obstacles; EDP Renewables

Índice

1. Introdução	9
2. Revisão de Literatura	
2.1 Internacionalização	
2.1.1 Introdução	10
2.1.2 Conceito	11
2.1.3 Motivações	12
2.1.4 Modos de Entrada	14
2.1.5 Obstáculos	18
2.1.6 Conclusão	20
3. Metodologia	
3.1 Introdução	21
3.2 Objectivos de Pesquisa	21
3.3 A abordagem ao Estudo de Caso	22
4. O caso EDP Renováveis nos EUA	
4.1 Introdução	24
4.2 A Energia Eólica	
4.2.1 Conceito	24
4.2.2 Parques <i>On-shore</i> , <i>Off-shore</i> e Microgeração	25
4.2.3 Caracterização do Sector Eólico	
4.2.3.1 Panorama Internacional	26
4.2.3.2 O Sector Eólico nos EUA	28

4.3 Apresentação da EDP Renováveis	
4.3.1 Breve Descrição da empresa.....	30
4.3.2 História.....	30
4.3.3 Negócio da EDP Renováveis.....	31
4.3.4 Estratégia da EDP Renováveis.....	33
4.4 A Internacionalização da EDP Renováveis para os EUA	
4.4.1 Enquadramento.....	34
4.4.2 Motivações.....	34
4.4.3 Modo de Entrada.....	35
4.4.4 Obstáculos.....	36
5. Discussão/Conclusões.....	37
6. Limitações e Direcções de Pesquisa Futuras.....	41
7. Bibliografia.....	42
8. Anexos.....	46

Lista de Figuras

Figura 1 – Turbina de Eixo Horizontal.....	25
Figura 2 – Turbina de Eixo Vertical.....	25
Figura 3 – Parque Eólico <i>On-shore</i>	25
Figura 4 – Parque Eólico <i>Off-shore</i>	25
Figura 5 – Capacidade Instalada Acumulada por Fonte de Energia (MW) 2000-2007 EU.....	46
Figura 6 – Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 1996-2009 Mundo.....	46
Figura 7 – Capacidade Eólica Instalada Anual por Região (MW) 2003-2009.....	47
Figura 8 – Capacidade Eólica Instalada Acumulada por País (MW) 2009 EU.....	47
Figura 9 – Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 1990-2007.....	48
Figura 10 – Capacidade Eólica Instalada Anual (MW) 1990-2007.....	48
Figura 11 – TOP 10 Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 2009.....	49
Figura 12 – TOP 10 Capacidade Eólica Instalada em 2009 (MW).....	49

Lista de Siglas e Abreviaturas

EDF - Énergie de France

EDP Renováveis - Energias de Portugal Renováveis

EU - União Europeia

EUA - Estados Unidos da América

FPL - Florida Power and Light Company

GE Energy - General Electric Energy

Grupo EDP - Grupo Energias de Portugal

GW - Giga Watt

GWEC – Global Wind Energy Council

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

IPO - Initial Public Offer

ITC - Investment Tax Credit

M&A - Mergers and Acquisitions

MW - Mega Watt

PTC - Production Tax Credit

RPS - Renewable Portfolio Standard

1. Introdução

Vivemos hoje uma realidade onde se tem assistido a um acréscimo das trocas internacionais. Os mercados estão mais abertos e a proximidade entre países é cada vez maior. Também a competitividade entre empresas é maior, e as empresas que outrora actuavam localmente passam agora a pensar e a competir globalmente. Muitas delas, pelo facto de o mercado interno já não ter dimensão suficiente, por motivos de mitigação do risco de negócio, ou para ganharem dimensão e quota de mercado, começam a explorar novas oportunidades fora do seu “habitat natural” e a embarcar em novos mercados além-fronteiras. Surge então o fenómeno de internacionalização, uma estratégia empresarial que procura explorar oportunidades de negócio fora do território nacional.

Esta dissertação tem como principal objectivo estudar o processo de internacionalização das empresas, ou seja, perceber o que leva as empresas a internacionalizarem-se, quais os seus modos de entrada, e quais os grandes obstáculos que encontram ao longo de todo este processo.

A sua realização é importante segundo uma dupla perspectiva. A empresarial, na medida em que consiste numa ferramenta de auxílio às empresas que ambicionem internacionalizar-se. A científica, pois existe ainda pouca informação e investigação disponível no que diz respeito à internacionalização de empresas do sector das energias renováveis.

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Foi realizada uma investigação exploratória e descritiva, no qual foi conduzido um estudo de caso único com o intuito de recolher, analisar e descrever factos/evidências empíricas relativos ao processo de internacionalização da EDP Renováveis. A partir do referencial teórico foi elaborado um protocolo de recolha de dados, nomeadamente através da realização de uma entrevista e também pela recolha de documentação. Posteriormente foi feita uma triangulação dos dados recolhidos pelas diversas fontes de informação utilizadas. Pretendeu-se com a triangulação dos dados, por um lado fazer uma análise mais credível/confiável sobre o fenómeno estudado, por outro, ter acesso a diferentes perspectivas de avaliação/análise sobre este mesmo fenómeno.

Relativamente à estrutura do trabalho ele está dividido em quatro partes.

A primeira parte consiste numa revisão bibliográfica relativa ao processo de internacionalização das empresas. Mais concretamente serão apresentadas algumas definições do conceito de internacionalização, as motivações para a internacionalização, os diferentes modos de entrada e os obstáculos à internacionalização.

A segunda parte consiste na apresentação e explicação da metodologia utilizada neste trabalho. É dado a conhecer o estudo de caso enquanto metodologia de investigação, ou seja, o que é ao certo um estudo de caso, quais as suas principais características, e quais as circunstâncias que justificam a sua utilização. É ainda descrita a forma como a investigação foi conduzida ao longo do trabalho, nomeadamente, a maneira como foi conduzido todo o processo de recolha e tratamento de dados.

A terceira parte consiste na apresentação de um estudo de caso no qual se pretende descrever o modo como uma empresa que opera no sector energético, a EDP Renováveis, actua no seu processo de internacionalização. Ele é composto por três partes: a apresentação do sector eólico, a apresentação da empresa EDP Renováveis, e a apresentação do processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA. Fez-se então uma breve apresentação do sector eólico, onde se começa por explicar o próprio conceito de energia eólica e os tipos de energia eólica existentes. Segue-se a caracterização do sector eólico a nível internacional, com especial destaque para os EUA. Depois, fez-se uma breve descrição da empresa EDP Renováveis. É dada a conhecer a sua história, o seu negócio, e a sua estratégia. Por fim, é feita uma análise cuidada de todo o processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA, aquando da aquisição em 2007 da totalidade da empresa *Horizon Wind Energy* detida então pelo grupo *Goldman Sachs*.

Na quarta parte é feita uma discussão dos resultados, e apresentadas as conclusões do estudo, limitações e ideias para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1 Internacionalização

2.1.1 Introdução

Este capítulo está organizado em quatro temas fundamentais: o conceito de internacionalização, as motivações para a internacionalização, os modos de entrada, e os obstáculos à internacionalização.

2.1.2 Conceito

A crescente liberalização da actividade comercial aliada a uma maior abertura das economias nacionais tem vindo a exercer uma enorme pressão sobre as empresas. Estas deixam de competir localmente para passarem a competir mundialmente. Face a este aumento generalizado da concorrência, as empresas têm vindo a adoptar estratégias de expansão internacional. Para umas a expansão internacional é uma forma de terem acesso a novos mercados e reforçarem a sua posição, para outras é a solução possível, a única que lhes permitirá continuar a actuar no mercado.

Feita esta pequena introdução, importa agora definir o conceito de internacionalização. Apresentam-se de seguida algumas definições:

- Welford e Prescott apud Lorga (2002) referem que a internacionalização consiste numa entre várias estratégias de crescimento das empresas;
- Para Calof e Beamish (1995) a internacionalização consiste em adaptar um conjunto de operações da empresa, desde a sua estratégia, aos seus recursos, estrutura e capital, ao ambiente internacional em que a empresa vive;
- Beamish et al (2002) definem internacionalização como um processo no qual as empresas nacionais, ao apercebem-se da importância que as actividades internacionais terão no futuro, estabelecem relações e transacções com empresas de outros países.
- Andersen (1997) define internacionalização como um processo de adaptação de uma determinada estratégia de entrada ao mercado para onde a empresa escolheu internacionalizar-se.
- Para Iglesias e Veiga (2002) a internacionalização consiste numa tomada de decisão por parte das empresas em realizar determinados investimentos nos mercados onde irão exportar os seus produtos, e assim fortalecer e ampliar as vendas nesses mesmos mercados.

Podemos constatar que cada autor apresenta uma definição diferente. A verdade é que não existe uma definição universal para este conceito (Simões, 1997). As definições que

encontramos na literatura estão muitas vezes associadas a um qualquer fenómeno de estudo (Andersen, 1997). Contudo, independentemente da definição escolhida, vimos que para a maioria dos autores, a internacionalização consiste num processo contínuo e crescente de actuação num país que não aquele de sua origem. Ou seja consiste num processo em que empresas nacionais se movem para os mercados internacionais, com o objectivo de obterem vantagens competitivas. (Luís, 2004)

2.1.3 Motivações

Vários autores se debruçaram sobre esta matéria propondo diferentes motivações para a expansão internacional das empresas.

Czinkota et al (1999) sugerem dois grupos de motivações, as proactivas e as reactivas. As motivações proactivas (movidas por razões internas, por iniciativa da própria empresa) prendem-se essencialmente com as vantagens obtidas ao nível dos lucros, de tecnologias, de acesso a produtos únicos e informação exclusiva, do compromisso de gestão, de benefícios fiscais e de economias de escala. As motivações reactivas (movidas por razões externas, como resposta ou reacção a algum fenómeno exterior à empresa), incluem as pressões da concorrência, o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e de pontos de embarque.

Brito e Lorga (1999) complementam a análise feita por Czinkota et al (1999), acrescentando um novo grupo de motivações, as motivações mistas. Como o próprio nome indica, este tipo de motivações são um misto entre as proactivas e as reactivas. Aqui considera-se a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, a redução do risco de negócio pela diversificação geográfica, a redução de custos e aproveitamento de economias de escala (pela obtenção de factores de produção mais baratos ou por facilidades legislativas), o aproveitamento da imagem do país, e os apoios governamentais de ambos os países.

Outros autores reflectiram sobre esta matéria e apesar de partilharem algumas das motivações referidas acima, apresentam-nas de forma um pouco diferente.

Fabian et al (2009) vêm as razões/motivações para a internacionalização das empresas segundo três perspectivas diferentes: a *Competitive Environment*; a *Macro-Environmental Country Conditions*; e a *Mimetic Institutional Processes*. No primeiro

caso, uma perspectiva mais virada para o ambiente competitivo em que a empresa se insere, dizem-nos que as empresas se internacionalizam, ou para acompanhar um cliente que se internacionalizou, ou para acompanhar um fornecedor que se internacionalizou, ou porque os seus principais concorrentes se internacionalizaram, ou ainda por haver uma maior concorrência de empresas estrangeiras no mercado doméstico. No segundo caso, uma perspectiva mais centrada na envolvente macro, os autores distinguem os factores *pull* e os factores *push* para a internacionalização das empresas. Os primeiros dizem respeito a um conjunto de características específicas do país/mercado de destino muito atractivas para as empresas que desejam internacionalizar-se. Os segundos, pelo contrário, dizem respeito a um conjunto de características específicas do país/mercado de origem que impulsionam e que forçam a internacionalização das empresas. No terceiro e último caso, os autores referem que uma empresa tende a internacionalizar-se quando outras empresas consideradas influentes no seu sector, na sua região, já se internacionalizaram.

Já Singh et al (2010) consideram que as empresas se internacionalizam para ultrapassar as desvantagens de se operar apenas no mercado doméstico. Segundo estes autores, essas desvantagens são essencialmente a saturação do mercado doméstico e o aumento da concorrência internacional no mercado doméstico (empresas estrangeiras que actuam no mercado nacional e que pela sua dimensão e disponibilidade de recursos, tornam-se uma forte ameaça às empresas nacionais sobretudo para as PME's).

Mais sintéticos, Malhotra e Hinings (2010) consideram que as empresas se internacionalizam ou por motivos relacionados com o próprio país/mercado para onde a empresa se pretende internacionalizar, ou para acompanhar um cliente que se internacionalizou.

Johanson e Vahlne (2009) fazem referência a um novo factor motivador/impulsionador da internacionalização das empresas, o *network*. O relacionamento entre empresas, instituições, colaboradores, amigos, família, tem hoje um grande impacto na decisão de internacionalizar e até na selecção do modo de entrada no país de destino. Ou seja, esta relação de proximidade e de confiança que é criada entre os vários intervenientes ajuda as empresas na tomada de decisão de internacionalizar, para onde internacionalizar e com quem internacionalizar.

Por fim, e numa óptica mais centrada na empresa, Vernon et al (1992) consideram existir quatro grandes forças que levam as empresas a internacionalizarem-se. A primeira consiste na possibilidade de exploração de capacidades específicas que a empresa detém. Isto é, podem ser capacidades ao nível tecnológico, de marketing, ou ainda a posse de uma imagem ou marca reconhecida mundialmente. A segunda consiste na redução de custos, conseguida através da realização de vendas no mercado externo. A terceira está relacionada com a protecção e fortalecimento da posição competitiva da empresa. A quarta diz respeito à diminuição do risco de negócio, através da diversificação geográfica.

Constatamos acima que, independentemente da proposta de cada autor, as motivações para a expansão internacional das empresas prendem-se simultaneamente com razões internas e externas à própria empresa.

2.1.4 Modos de Entrada

Para Root (1994) o modo de entrada num mercado internacional consiste “numa forma institucional adoptada pelas empresas por forma a facilitar a entrada dos seus produtos, tecnologia, competências, gestão ou outros recursos, num determinado mercado externo”.

Vários autores se debruçaram sobre esta matéria propondo diferentes modos de entrada.

Viana e Hortinha (2005) consideram que o processo de internacionalização varia consoante o local de produção dos bens ou serviços. Assim se a produção for no mercado doméstico (país de origem), a exportação desses bens constitui o fenómeno de internacionalização. Se a produção for feita no exterior, temos como exemplo de modos de entrada os contratos de produção, o licenciamento, o *franchising*, a transferência de tecnologia, os contratos de serviços, os contratos de gestão, os consórcios, as alianças estratégicas, as *joint-ventures*, e o investimento directo.

Já Brito e Lorga (1999) consideram que a internacionalização das empresas pode ser feita de três modos: através da exportação, da contratação ou do investimento directo. A exportação pode ser feita directamente (assumida pela própria empresa) ou indirectamente (recurso a intermediários). A contratação passa por processos de

licenciamento, de transferência de tecnologia, de *franchising*, de controlo de gestão, de subcontratação internacional ou por consórcio. O investimento directo poderá ser feito através de uma *joint-venture*, ou pela propriedade parcial ou propriedade total.

Teixeira e Diz (2005) propõem uma classificação semelhante à de Brito e Lorga (1999). Ou seja, consideram que existem três formas de as empresas se internacionalizarem: a exportação, a forma contratual e o investimento directo. A exportação pode ser directa (com canais de distribuição próprios), indirecta (através de agentes intermediários), ou partilhada (cooperação entre empresas: um misto entre exportação directa e indirecta). A forma contratual pode ser feita através do licenciamento, do *franchising*, da subcontratação, de *joint-ventures* e por alianças estratégicas (consórcios, entre outros). O investimento directo por via de aquisições ou por investimentos de raiz.

Com base nestes autores serão analisadas mais pormenorizadamente os modos de entrada considerados mais típicos: as exportações, o licenciamento, o *franchising*, as alianças estratégicas e o investimento directo.

- Exportações

A exportação é a forma de internacionalização mais fácil e a mais utilizada pelas empresas. Segundo Simões (1997) esta consiste numa operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são produzidos.

Brito e Lorga (1999) e Viana e Hortinha (2005) distinguem duas formas de exportação:

- Indirecta

Quando as empresas recorrem a intermediários, sediados no mesmo país, para procederem à venda dos seus produtos no exterior. As *Export Management Companies* constituem um bom exemplo deste tipo de intermediários. São empresas que conhecem bem o mercado alvo e que têm experiência neste tipo de operações. (Czinkota et al, 1999)

- Directa

Esta pode ser feita de duas formas: ou a empresa cria o seu próprio canal de distribuição e negocia directamente com o cliente final (também designada por exportação própria,

segundo Simões (1997)), ou então negocia com um intermediário sediado no país de destino que se responsabilizará pela distribuição do produto.

De referir que o segundo modelo de exportação (directa) exige um maior envolvimento por parte da empresa, garantindo-lhe um maior controlo de todo o processo de internacionalização. Contudo, este maior envolvimento significa também incorrer em custos mais elevados (Actividades de *Research*, de Comunicação, Logística, etc.).

- Licenciamento

Segundo Simões (1997) o licenciamento consiste num contrato estabelecido entre duas partes onde uma das partes (licenciador) cede à outra (licenciado) o direito de utilização de uma marca, de uma patente, do *know-how*, ou de uma dada tecnologia, mediante o pagamento de uma taxa de licenciamento, de *royalties* ou de qualquer outra forma de remuneração.

- *Franchising*

Segundo Viana e Hortinha (2005), o *franchising* é uma forma específica de licenciamento. Ou seja, trata-se de um contrato estabelecido entre duas partes, em que uma das partes (o franchisador) licencia a outra parte (o franchisado) a comercializar ou produzir um determinado produto/serviço mediante o pagamento de *royalties*. Distingue-se do normal contrato de licenciamento, na medida em que existe neste contrato um conjunto de regras e obrigações muito específicas, como a obrigação por parte do franchisado em respeitar o modelo de negócio criado pelo franchisador. Ou seja, o *franchising* detém uma vertente comercial e um conceito de negócio mais bem definido, quando comparado com outras formas de licenciamento (Simões, 1997).

Existem três formas de *franchising*: o *franchising* de produção (cessão de *know-how*, direitos de comercialização de um produto ou tecnologia, ou licenças de produção), o *franchising* de distribuição (comercialização de um produto/serviço sob a marca do franchisador) e o *franchising* de serviços (exploração da marca do franchisador, havendo lugar à transferência de *know-how* e métodos de gestão) (Viana e Hortinha, 2005).

Concluindo, o *franchising* é segundo Simões (1997) uma forma de internacionalização a ter em conta, visto que através deste mecanismo, as empresas conseguem de forma rápida, expandir-se internacionalmente sem que para isso tenham de incorrer em grandes custos ou assumir grandes riscos.

- Alianças Estratégicas

O conceito de aliança estratégica está sujeito a diferentes interpretações. Lorga (2003) define aliança estratégica como um conjunto de relações comerciais entre empresas de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontre coberto pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*. Simões (1997) define aliança estratégica, no contexto da internacionalização, como um conjunto de situações onde existe cooperação entre empresas que envolvam participações de capital e onde exista uma conjugação de esforços e competências entre as empresas envolvidas. Ou seja, ao contrário de Lorga (2003), incluem-se neste conceito os contratos de licença, as participações de capital e as *joint-ventures*. Teixeira e Diz (2005) reforçam a ideia de que as alianças estratégicas são acordos estabelecidos entre empresas (geralmente concorrentes) com o intuito de atingirem objectivos comuns.

- Investimento Directo

Relativamente a esta forma de internacionalização, Simões (1997) considera relevante distinguir o investimento directo quanto ao modo como este é realizado, e quanto ao tipo de propriedade que é estabelecido neste processo. No primeiro caso, o investimento pode ser feito por aquisição de parte ou totalidade de uma empresa local no país de destino, ou pela realização de investimentos de raiz no país de destino (implantação de uma nova empresa por exemplo) suportados na totalidade pela empresa que deseja internacionalizar-se. Quanto ao tipo de propriedade destacam-se as *sole-ventures* e as *joint-ventures*.

Segundo Simões (1997) as *sole-ventures* são empresas detidas na totalidade por uma única entidade. Ou seja, exige que seja criada ou adquirida a 100% uma empresa no estrangeiro, pela empresa nacional.

Teixeira e Diz (2005) referem que as *joint-ventures* consistem em acordos estabelecidos entre empresas de países diferentes, com a finalidade de desenvolver um negócio num desses países. Estes acordos podem resultar de aquisições de parte de empresas a operar no estrangeiro; da criação de uma nova empresa (entidade jurídica) que está associada a um parceiro/empresa local; ou pela constituição de uma nova empresa participada pelas duas empresas num país terceiro. (Viana e Hortinha, 2005)

2.1.5 Obstáculos

Simões (1998) classifica os obstáculos à internacionalização das empresas em quatro grupos: os factores internos à empresa, o relacionamento com parceiros de negócio, a envolvente no país doméstico, e os factores externos à empresa.

No primeiro grupo destacam-se aspectos como a dimensão da empresa, a escassez de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos), a capacidade de inovação limitada, as dificuldades ao nível da adaptação da gama de produtos, e as dificuldades de coordenação e controlo de gestão.

No segundo grupo temos o insuficiente conhecimento do mercado externo, as divergências de estratégia entre parceiros, as diferenças ao nível da cultura organizacional, e a dificuldade de encontrar os parceiros certos.

No terceiro grupo destacam-se os insuficientes apoios ao investimento no estrangeiro, a falta de informação disponível sobre oportunidades de negócio e sobre condições de investimento, e a insuficiência de cobertura de riscos internacionais.

No quarto grupo temos as incertezas ao nível da situação político-social do país de destino, as disponibilidades ao nível das infra-estruturas, a concorrência muito forte, as dificuldades de acesso a financiamento local, o quadro administrativo-legal (burocracia), e as diferenças culturais.

Na mesma linha, Hutchinson e Fleck (2009) referem que as barreiras à internacionalização podem ser internas ou externas à empresa. Nas internas à empresa, os autores mencionam aspectos como a falta de visão por parte dos quadros superiores das empresas, o insuficiente conhecimento do mercado externo, a escassez de recursos, o receio por parte das empresas em não conseguirem replicar o conceito de

produto/marca nos mercados externos, e a potencial perda de controlo das operações da empresa com a possível expansão internacional. Nas externas à empresa, destacam-se a burocracia/legislação desfavorável, as diferenças culturais, as dificuldades ao nível de operações de logística, a flutuação cambial, e a falta de apoios governamentais tanto no país de origem como no país de destino.

Já Chittenden e Hutchinson (1996) apontam a escassez de recursos, sobretudo de recursos financeiros, como uma das principais barreiras à expansão internacional das empresas. Destacam sobretudo a dificuldade que as pequenas e médias empresas têm em aceder ao crédito, e o impacto que isso tem na decisão de se internacionalizarem.

Concluindo, e com base naquilo que vários autores escreveram, apresenta-se de seguida uma lista que pretende resumidamente identificar os principais obstáculos à internacionalização das empresas: (Luís, 2004)

- Financeiros
 - Financiamento de operações;
 - Risco cambial;
 - Falta de incentivos fiscais/financeiros;
- Marketing
 - Escassa informação sobre os mercados externos e potenciais clientes;
 - Concorrência forte;
 - Selecção de parceiros adequados;
- Logísticos
 - Acesso a infra-estruturas;
 - Dificuldades de escoamento e distribuição dos produtos;
 - Falta de recursos humanos para lidar com operações externas;
- Diferenças de Contexto
 - Culturas e línguas diferentes;
 - Práticas de negócio diferentes;
 - Regulamentações governamentais externas;
- Técnicas
 - Adaptação dos produtos às preferências dos consumidores externos;
 - Dificuldades ao nível de controlo de qualidade;

- Dificuldades em assegurar um serviço pós-venda de qualidade.

2.1.6 Conclusão

A revisão de literatura permite-nos retirar algumas conclusões/evidências relativamente ao processo de internacionalização das empresas. Primeiro, constatamos que não existe uma definição universal de internacionalização. O mesmo conceito é apresentado de forma diferente por diferentes autores, e está sempre associada a um qualquer fenómeno de estudo, a um contexto em particular. Segundo, constatamos que as motivações para a expansão internacional das empresas prendem-se simultaneamente com razões internas e externas à empresa. A vontade da empresa em explorar novos mercados e novas oportunidades no exterior é um exemplo de uma motivação interna. A decisão de uma empresa em se internacionalizar para acompanhar um cliente que se internacionalizou é um exemplo de uma motivação externa. O mesmo se passa com os obstáculos à internacionalização das empresas. Ou seja, a internacionalização de uma empresa tanto pode ser condicionada pela falta de preparação da equipa envolvida no processo (factor interno), como pela elevada burocracia existente no país de destino (factor externo). Por fim, constatamos que os principais modos de entrada são a exportação, o licenciamento, o *franchising*, as alianças estratégicas e o investimento directo.

Contudo, e perante as conclusões/evidências acima mencionadas, surgem ainda algumas questões/dúvidas que gostaríamos de ver esclarecidas, são elas:

1. As motivações, obstáculos e modos de entrada, atrás referidas aplicam-se a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou sector?
2. Relativamente às motivações para a internacionalização, quais aquelas que maior influência têm na decisão de internacionalizar? As internas ou as externas à empresa? A mesma questão para os obstáculos.
3. Relativamente aos obstáculos à internacionalização, estes são maiores no início, durante ou já depois de concluído o processo de internacionalização?

Terminada a revisão de literatura, avançamos agora para o próximo capítulo do trabalho, onde será apresentada a metodologia de investigação utilizada neste trabalho.

3. Metodologia

3.1 Introdução

Neste capítulo iremos apresentar a metodologia de investigação utilizada neste trabalho, o estudo de caso. Começaremos por apresentar os objectivos da nossa pesquisa, ou seja, aquilo que pretendemos com este estudo de caso. De seguida, faremos uma breve reflexão teórica sobre a metodologia do estudo de caso, ou seja, perceber o que é ao certo um estudo de caso, quais as suas características, e quais os tipos de estudo existentes. Apresentaremos também o estudo de caso da empresa EDP Renováveis explicando a forma como este foi conduzido e todo o seu processo de recolha e tratamento de dados.

3.2 Objectivos de Pesquisa

Esta dissertação tem como objectivo central estudar o processo de internacionalização das empresas, mais concretamente pretende:

- Identificar as motivações para a internacionalização das empresas;
- Identificar os principais modos de entrada;
- Identificar os principais obstáculos à internacionalização das empresas.

Desta forma, iniciámos o trabalho fazendo uma reflexão teórica sobre o processo de internacionalização das empresas. Seleccionaram-se algumas obras e alguns artigos de referência nesta área, e com base nestes, fez-se um enquadramento teórico sobre este tema dando especial ênfase aos objectivos acima referidos. De seguida, decidimos estudar um caso real de internacionalização de uma empresa. Por um lado, porque após a revisão de literatura, surgiram algumas questões/dúvidas relativas a este tema que considerámos que seriam melhor esclarecidas com o estudo de um caso real de internacionalização. Por outro, porque considerámos que seria importante e até mais interessante acrescentar ao trabalho uma componente mais prática tornando-o assim mais próximo da realidade. Ou seja, verificar na prática, no terreno, a forma como se desenrola todo o processo de internacionalização de uma empresa.

Seleccionou-se então uma empresa portuguesa a operar no sector das energias renováveis, a EDP Renováveis. Escolhemos esta empresa por duas razões: a primeira pelo facto de a EDP Renováveis ser uma empresa com uma vasta experiência

internacional, estando presente em vários países em todo o mundo; a segunda porque o sector das energias renováveis, nomeadamente o sector eólico, é um sector em grande expansão e por isso achámos que seria interessante estudá-lo.

Referir que optámos por estudar um caso específico de internacionalização da EDP Renováveis, mais concretamente a sua internacionalização para os EUA. O processo de internacionalização para os EUA não é igual ao processo de internacionalização para o Brasil ou Espanha. As motivações são outras, os obstáculos são outros e os modos de entrada são outros. Cada caso é um caso, e portanto devemos estudá-los separadamente.

Destacámos então quatro pontos que gostaríamos de ver esclarecidos com este caso, são eles:

- Motivações para a internacionalização da EDP Renováveis.
- Factores que influenciaram a escolha dos EUA como país de destino.
- Modo de entrada adoptado.
- Obstáculos encontrados no processo de internacionalização (antes, durante, e depois de concluído o processo).

3.3 A abordagem ao Estudo de Caso

Segundo Yin (2009), “ o estudo de caso é uma de muitas maneiras de se fazer investigação em ciências sociais”. Consiste num método de investigação empírico que tem por objectivo estudar um determinado fenómeno contemporâneo, tendo em atenção o contexto real em que este ocorre. Ou seja, não se trata de reportar um evento já passado, mas sim estudar um evento contemporâneo, corrente, do dia-a-dia, no seu próprio contexto.

Geralmente, o estudo de caso é utilizado em situações onde o investigador pouco sabe ou tem pouco conhecimento sobre o fenómeno a ser estudado, quando a distinção entre o fenómeno abordado e o contexto em que este ocorre não é muito clara ou evidente, ou quando a questão de investigação é do tipo “como?” ou “porquê?” [Yin (2009)].

Posto isto, tipicamente, um estudo de caso deverá apresentar as seguintes características (Benbasat et al.1987):

- Fenómeno examinado no seu contexto natural;
- Múltiplas fontes utilizadas na recolha de dados;
- Poucos elementos (mesmo um por vezes) a serem estudados;
- A questão de investigação é do tipo “Como?” ou “Porquê?”;
- Fenómeno contemporâneo do qual o investigador pouco sabe ou conhece;
- Resultados dependem muito da capacidade de integração do investigador.

De facto, o nosso trabalho apresenta muitas destas características. Está-se a estudar a internacionalização das empresas, e mais concretamente a internacionalização da EDP Renováveis para os EUA, e portanto um fenómeno único, actual, contemporâneo, e do dia-a-dia. Está-se também a procurar responder a questões do tipo “como?” e “porquê?”, isto é, como é que as empresas se internacionalizam? e porque se internacionalizam?, ou como é que a EDP Renováveis se internacionalizou para os EUA?, e porquê os EUA como país de destino?.

Esta aproximação entre as características do nosso trabalho e as características que definem um estudo de caso, levou-nos a crer que, de facto, a metodologia mais apropriada para este trabalho seria o estudo de caso.

Conhecido o conceito de estudo de caso e as suas principais características, interessamo-nos agora fazer a sua classificação. Segundo Yin (2009), um estudo de caso pode ser classificado como:

- Descritivo: o fenómeno estudado é descrito no seu contexto;
- Exploratório: lida com problemas pouco conhecidos, e procura desenvolver hipóteses para futuras investigações;
- Explanatório: a partir de uma teoria estabelecida, o estudo procura explicar uma relação de causa e efeito para o problema em causa.

Neste estudo de caso realizámos uma investigação exploratória e descritiva, no qual foi conduzido um estudo de caso único com o intuito de recolher, analisar e descrever factos/evidências empíricas sobre o processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA.

A partir do referencial teórico elaborámos um protocolo de recolha de dados. Para Yin (2009), “um protocolo para um estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento (...) e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso (...)”. Neste protocolo foram definidas as seguintes formas de recolha de dados: entrevista e documentação. A entrevista foi feita presencialmente com o Eng.º Pedro Vasconcelos, Chefe de Gabinete do Presidente do Conselho de Administração Executivo do Grupo EDP. Fez-se depois uma triangulação dos dados recolhidos pelas diversas fontes de informação. Pretendíamos com a triangulação dos dados, por um lado fazer uma análise mais credível/confiável sobre o fenómeno estudado, e por outro, ter acesso a diferentes perspectivas de avaliação/análise sobre este mesmo fenómeno.

4. Caso Prático

4.1 Introdução

Este capítulo está dividido em três partes: a apresentação do sector eólico, a apresentação da empresa EDP Renováveis, e a descrição do processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA.

4.2 A Energia Eólica

4.2.1 Conceito

A energia eólica é por definição a energia gerada pelo vento e consiste numa fonte de energia natural a partir da qual é possível produzir energia eléctrica. Este processo de conversão em energia eléctrica é possível com o auxílio de turbinas eólicas, também designadas de aerogeradores. Os aerogeradores são estruturas sólidas semelhantes a uma torre onde são incorporadas pás aerodinâmicas. Estas pás, por meios mecânicos ou não, dependendo do tipo de turbina, são depois orientadas de acordo com a direcção do vento, fazendo com que a energia cinética do vento seja transformada em energia mecânica. Posteriormente com o auxílio de um gerador eléctrico a energia mecânica é transformada em energia eléctrica.

Actualmente, as turbinas mais utilizadas são as turbinas de eixo horizontal e as de eixo vertical, conforme se vê na imagem.



Figura 1: Turbina de Eixo Horizontal



Figura 2: Turbina de Eixo Vertical

4.2.2 Parques *On-shore*, *Off-shore* e Microgeração

A produção de energia eléctrica a partir da energia eólica é feita de duas formas: através da construção de parques eólicos e através da microgeração.

A construção de parques eólicos é utilizada para satisfazer grandes necessidades energéticas. Estes parques consistem em grandes concentrações de aerogeradores, permitindo produzir energia em larga escala. Eles podem ser instalados em terra (parques *on-shore*), ou no mar (parques *off-shore*), conforme se vê na imagem.



Figura 3: Parque Eólico *On-Shore*



Figura 4: Parque Eólico *Off-Shore*

Em terra, os parques situam-se em zonas altas e montanhosas onde a velocidade do vento é mais intensa e constante. Actualmente os parques *on-shore* são os mais utilizados, contudo tem-se assistido a um acréscimo na construção de parques *off-shore*. Isto porque, este tipo de parques apresenta algumas vantagens face aos parques terrestres. Por um lado, no mar, a velocidade do vento é mais intensa e estável, e como tal, consegue-se garantir um maior rendimento na produção de energia. Por outro, existe

uma maior área de exploração disponível no mar do que em terra. Mas este tipo de parques também apresenta alguns inconvenientes, nomeadamente o facto de terem custos de implementação e de manutenção elevados; terem alguns problemas no processo de transmissão de potência para a costa podendo originar perdas de energia, ou ainda os problemas com os impactos ambientais (interferência na paisagem, nas rotas migratórias, nas actividades marítimas).

Quando as necessidades energéticas são pequenas recorre-se à microgeração. No contexto da energia eólica, a microgeração consiste na produção de energia eléctrica a partir de um aerogerador individual. Nestes casos esse aerogerador é integrado no próprio local de consumo, satisfazendo assim de forma imediata, quaisquer necessidades energéticas.

Podemos concluir que o grau de necessidade energética define o tipo de energia eólica a utilizar. Se existirem grandes necessidades energéticas, a construção de parques eólicos será a solução mais adequada. Se o objectivo for satisfazer pequenas necessidades energéticas, então a melhor forma será a microgeração.

4.2.3 Caracterização do Sector Eólico

4.2.3.1 Panorama Internacional

Situação Actual

Entre as várias formas de energia renovável, a energia eólica é aquela que mais tem crescido nos últimos anos. Passámos de um total de potência eólica instalada de 17,4 GW em 2000, para cerca de 160 GW em 2009. Ou seja, em nove anos a capacidade eólica a nível mundial cresceu aproximadamente nove vezes.

Para este crescimento muito contribuíram os países europeus. A Europa tem sido nos últimos anos a região do Globo que mais investe em energia eólica. Entre os países europeus, destacar sobretudo a Alemanha, Espanha, Itália, França, Reino Unido, Portugal e Dinamarca. Estes são os países que têm contribuído para que a Europa, ao longo dos anos, seja sucessivamente a região do Globo com maior capacidade eólica instalada.

Contudo, a hegemonia da Europa no sector eólico tem vindo a esmorecer. Outros países começam a surgir e a ganhar dimensão neste sector. O caso dos EUA é um bom exemplo. É desde 2008 o país com maior capacidade eólica instalada, passando a Alemanha que fora durante anos o país líder em termos de capacidade eólica instalada. A China é outro exemplo. Tem vindo a investir de forma significativa em projectos eólicos. Em 2009 a capacidade eólica instalada neste país cresceu 36%, representando mais de um terço do crescimento total mundial registado nesse ano. A China é actualmente o segundo país com maior capacidade eólica instalada.

Outro aspecto relevante é o impacto que o sector tem na criação de emprego e na criação de riqueza. Em 2009, o sector eólico empregava cerca de 550 000 pessoas a nível mundial, e prevê-se que aumente para um milhão de pessoas já em 2012. Em termos de riqueza criada, a indústria eólica gera cerca de US\$ 36 biliões/ano. Ou seja, valores bastante elucidativos da dimensão e impacto que o sector tem na economia e na sociedade em geral.

Perspectivas de Evolução

Em 2008 o *Global Wind Energy Council (GWEC)* elaborou um relatório onde pretendia estudar a evolução do sector eólico para os próximos trinta anos. Assumiram-se alguns pressupostos e com base nestes, construíram-se três cenários de estudo: o *Reference Scenario*, o *Moderate Scenario*, e o *Advanced Scenario*.

No cenário mais conservador, prevê-se um aumento anual da capacidade eólica instalada na ordem dos 30 GW até 2030. Nesse ano a capacidade eólica instalada total atingirá os 500 GW. Os grandes impulsionadores deste crescimento serão os EUA e a China. Contudo, a Europa continuará a ser líder no sector em 2030, com um total de 224 GW de capacidade eólica instalada, cerca de 46% do total de capacidade eólica instalada no mundo.

No segundo cenário, a capacidade eólica instalada no mundo atingirá os 1403 GW em 2030. Ou seja, nesse ano, a energia eólica representará entre 11,9% - 14,6% da energia eléctrica produzida no mundo (em 2007 representava 1%). Tal como no primeiro cenário, os EUA e a China serão os principais motores de desenvolvimento deste sector. Contudo, neste cenário, a América do Norte será líder do sector em 2030 com um total

de capacidade eólica instalada de 366 GW, cerca de 27% da capacidade eólica instalada no mundo, ultrapassando assim a Europa, que será a segunda potência eólica mundial em 2030, com um total de capacidade eólica instalada de 302 GW, cerca de 23% do total de capacidade eólica instalada no mundo.

O terceiro cenário prevê para 2030 capacidade eólica instalada total de 2400 GW (capacidade suficiente para produzir $\frac{1}{4}$ da energia eléctrica mundial em 2030). A América do Norte continuará a ser líder de mercado com 520 GW de capacidade eólica instalada, cerca de 22% da capacidade eólica instalada no mundo. Prevê-se no entanto que a China venha a ocupar o segundo lugar do ranking de países com maior capacidade eólica instalada em 2030. Chegará aos 451 GW de capacidade eólica instalada, cerca de 19% da capacidade eólica instalada no mundo. Em terceiro lugar estará a Europa com 353 GW, cerca de 15% da capacidade eólica instalada no mundo.

4.2.3.2 O sector eólico nos EUA

Enquadramento

Os EUA têm vindo a desenvolver um trabalho notável no campo das renováveis, especialmente ao nível da energia eólica. Desde o início da década que se tem assistido a um enorme desenvolvimento do sector eólico nos EUA. Em 2000 a capacidade eólica instalada no país rondava os 2,5 GW. Em 2009, já ultrapassava os 35 GW, capacidade suficiente para abastecer energeticamente mais de nove milhões de casas em todo o país. Ao longo destes nove anos, destacar o período compreendido entre 2005 e 2009, em que se adicionou cerca de 26 GW à capacidade eólica instalada no país, correspondendo a um crescimento médio anual de capacidade eólica instalada de 39%.

O ano de 2009 foi um ano particularmente importante para os EUA. Isto porque, apesar da conjuntura económica e financeira do país não ser a melhor, conseguiu-se nesse ano, bater todos os recordes ao nível da capacidade eólica instalada no país, ao instalar-se mais de 10 GW de potência eólica. Com isto, os EUA reforçam assim a liderança do sector eólico a nível mundial, ao serem desde 2008 o país com maior capacidade eólica instalada no mundo.

A nível geográfico, 36 dos 50 estados norte-americanos, estão a desenvolver projectos eólicos. Desses 36, 14 apresentam uma capacidade eólica instalada superior a 1 GW. O estado do *Texas* é líder, com mais de 9 GW de capacidade eólica instalada. Seguem-se os estados de *Iowa* com cerca de 3,6 GW e *Califórnia* com cerca de 3 GW.

Os principais operadores no país são a *GE Energy*, a *Vestas*, a *Siemens*, a *Suzlon* e a *Gamesa* ao nível da fabricação de turbinas eólicas. A *Next Energy Resources*, a *Iberdrola Renewables*, a *MidAmerican Energy*, a *Horizon-EDP Renewables*, e a *Invenergy* actuam como promotores de projectos eólicos. Juntos empregam mais de 85000 pessoas em todo o país.

Programa de Incentivos

Uma das razões para o enorme desenvolvimento do sector eólico nos EUA, foi a criação de um conjunto de medidas por parte das entidades governamentais norte-americanas, no sentido de promoverem a utilização de fontes renováveis de energia.

Assim, os três principais mecanismos de incentivo disponíveis são: o *RPS-Renewable Portfolio Standard*, o *PTC-Production Tax Credit*, e o *ITC-Investment Tax Credit*.

RPS

Mecanismo que tem por objectivo assegurar a utilização de fontes renováveis na produção total de energia do país. Cada estado define uma quota mínima de produção de energia com base em fontes renováveis. Ou seja, trata-se de uma medida estatal, ao nível de cada estado, e não uma medida a nível nacional. Portanto cada estado é livre de adoptar este tipo de medidas. Há estados que o fazem, outros que não.

PTC

É uma outra forma de incentivo que procura remunerar directamente a produção de energia. Ou seja, os promotores de projectos eólicos recebem um subsídio de US\$21 por cada MW de energia eólica produzida. Este subsídio é entregue mal se comece a produzir energia, e tem uma duração de aproximadamente dez anos.

ITC

É uma forma de financiamento alternativa ao *PTC*. Ou seja, o investidor pode optar pelo financiamento de parte do investimento necessário à montagem do projecto eólico. O financiamento corresponde a 30% do montante necessário para se montar o projecto, e é atribuído pelo Departamento do Tesouro Norte-Americano. Ele é válido para projectos que estejam em construção até 2011, e que estejam concluídos até 2013.

Para concluir, referir que o país tem vindo a debater uma estratégia de incentivos e apoios a nível nacional. Ou seja, uma estratégia da qual façam parte todos os estados americanos. Essa estratégia consiste essencialmente em adoptar o sistema *RPS* à escala nacional.

4.3 Apresentação da EDP Renováveis

4.3.1 Breve descrição da empresa

A EDP Renováveis é uma empresa do sector energético que se dedica à produção de energia eléctrica a partir de fontes renováveis. É especializada na produção de energia eólica *on-shore*, e com uma capacidade total instalada de 6,23 GW, é actualmente o quarto maior operador eólico a nível mundial, e o terceiro a nível ibérico e europeu. Está presente nos mercados europeu, norte-americano e brasileiro, e emprega mais de 700 trabalhadores em todo o mundo.

4.3.2 História

A história da EDP Renováveis tem início em 1993 com a criação da *Enernova*, empresa do Grupo EDP responsável pelo desenvolvimento e exploração do negócio de energias renováveis do grupo em Portugal. Dedicava-se sobretudo à produção de energia eólica, construindo e explorando parques eólicos por todo o país.

Mais tarde, em 2005, é criada uma nova empresa, a *NEO Energia*. Esta resulta de um acordo estabelecido entre o grupo EDP e o grupo espanhol *Hidrocantábrico*. Esta nova empresa viria a integrar os negócios de energias renováveis de ambos os grupos. Inicialmente, a empresa operava apenas em Portugal e Espanha, mas rapidamente se expandiu a outros países europeus.

Em 2007, o grupo EDP adquire a empresa norte-americana *Horizon Wind Energy*. Com isto, o grupo reforça a sua posição no sector, e passa agora a estar presente no mercado norte-americano.

Nesse mesmo ano, é fundada a EDP Renováveis, e nela são incorporadas as empresas *NEO Energia* e *Horizon Wind Energy*.

No ano seguinte, em 2008, a EDP Renováveis lança uma *IPO (Initial Public Offer)*, vendendo aproximadamente 25% do seu capital, passando assim a estar cotada na *Euronext Lisbon*.

Actualmente a EDP Renováveis é detida pelo grupo EDP em 60,02%, pelo *Grupo Hidrocantábrico* em 15,51%, estando os restantes 24,47% distribuídos por diversos investidores.

4.3.3 Negócio da EDP Renováveis

Produto

A EDP Renováveis é uma empresa do sector energético que se dedica à produção de energia eléctrica a partir de fontes renováveis, mais concretamente a partir do vento. Fá-lo através do desenvolvimento e exploração de parques eólicos, sobretudo de parques eólicos *on-shore*. No entanto, começa também a estar presente em alguns projectos eólicos *off-shore*.

A construção de um parque eólico é um processo complexo e que leva algum tempo até começar a funcionar e a produzir energia. Geralmente passa por cinco fases: a prospecção; a negociação do contrato de exploração com o proprietário do terreno; a obtenção de licenças de construção; a ligação à rede eléctrica; e a construção do parque.

Na fase de prospecção, a empresa promotora do projecto, procura identificar um local que seja adequado à instalação de um parque eólico. Isto é, um local onde o vento sopra com intensidade e de forma constante, mas também um local onde seja possível o acesso à rede eléctrica.

Depois de identificado o local, é necessário negociar a instalação do parque eólico com o proprietário do terreno. Nesta fase, a empresa apresenta o seu projecto, os seus

objectivos, e mais importante, os benefícios que o projecto trará tanto para a empresa como para o proprietário.

A terceira fase consiste na obtenção do conjunto de licenças necessárias à construção e exploração do parque eólico, junto das autoridades competentes.

A quarta fase consiste em garantir a conexão à rede eléctrica. Ou seja, é necessário fazer chegar a energia produzida aos centros de consumo. Para isso é necessário conectar a energia que é produzida à rede que depois a transporta até aos centros de consumo.

A última fase consiste na construção efectiva do parque eólico. Ou seja, procede-se à instalação dos aerogeradores e dá-se início à produção de energia.

Tal como outras empresas deste sector, a EDP Renováveis procura classificar os seus projectos consoante a fase de desenvolvimento em que estes se encontram. Se o projecto estiver na fase de prospecção, o termo utilizado pela empresa para se referir a esta fase de desenvolvimento é *Prospects*. Se o projecto estiver nas fases de negociação de contrato com o proprietário, de obtenção de licenças de construção, ou de ligação à rede eléctrica, os termos utilizados serão *Pipeline Tier I*, *Pipeline Tier II* e *Pipeline Tier III*, respectivamente. Se o projecto estiver na última fase, o termo utilizado será *Under Construction*.

Clientes

A energia que é produzida pela EDP Renováveis é depois vendida a empresas que se encarregam de vendê-la ao consumidor final. Ou seja, a EDP Renováveis não vende a energia produzida directamente aos consumidores finais. Sendo assim, o cliente da EDP Renováveis acaba por ser qualquer empresa que venda energia directamente ao consumidor final. Estamos a falar de empresas como a EDP em Portugal, a *Iberdrola* em Espanha, a *EDF* em França, entre outras.

Mercados

A EDP Renováveis está actualmente presente em 10 países. Na Europa encontra-se em Portugal, Espanha, França, Reino Unido, Bélgica, Itália, Polónia e Roménia. Está

presente ainda nos EUA, Canadá e Brasil. De realçar que é nos EUA que a EDP Renováveis detém uma maior capacidade instalada, a rondar os 3 GW.

Concorrentes

Nos mercados mais maduros como o português, espanhol e norte-americano os principais concorrentes são a *Iberdrola Renewables*, a *Babcock & Brown*, a *Florida Power and Light Company (FPL)*, e a *Acciona & Endesa*. Estes intervenientes globais estão bem estabelecidos nos mercados em que operam e competem com a EDP Renováveis por uma posição dominante na indústria das energias renováveis.

Em mercados menos maduros e de rápido crescimento onde a EDP Renováveis está presente, os principais concorrentes também incluem empresas de desenvolvimento local. Estas empresas, também designadas por *developers*, têm bons contactos e conhecimentos locais e têm normalmente a vantagem de estarem estabelecidas há já algum tempo no seu mercado local sendo este factor uma importante vantagem competitiva face a todos os outros concorrentes.

4.3.4 Estratégia da EDP Renováveis

Referimos atrás que a EDP Renováveis é uma das principais empresas a operar no sector das energias renováveis, nomeadamente ao nível do sector eólico, sendo actualmente o quarto maior operador eólico a nível mundial, e o terceiro a nível ibérico e europeu.

O grande objectivo da empresa passa então por assegurar esta posição de liderança de mercado. Nesse sentido, foi montada uma estratégia que assenta essencialmente em três pilares:

- Crescimento;
- Eficiência;
- Baixo Risco;

Relativamente ao crescimento, em 2008, a EDP Renováveis definiu uma estratégia de crescimento a quatro anos. Pretendia em 2012 atingir os 10,5 GW de capacidade instalada, a um ritmo de crescimento de 1,4 GW por ano. Esse investimento seria em

grande parte destinado aos EUA, mercado em grande crescimento, mas também a outros mercados com boas perspectivas de crescimento, como o Brasil e alguns países europeus. No entanto, e dada a situação económica em que vivemos, estes valores vieram a alterar-se significativamente, sendo que em 2010 adicionaram-se apenas cerca de 300 MW de capacidade instalada.

Nos mercados mais saturados, onde a margem para crescimento é menor, a empresa tem procurado consolidar a sua posição de liderança tentando obter ganhos de eficiência. Existe uma grande preocupação por parte da empresa em eliminar desperdícios, e em fazer uma adequada afectação de recursos.

Por fim, a energia eólica *on-shore* continua a ser a principal aposta da empresa, já que se trata de uma tecnologia mais madura, e por isso um investimento mais seguro e rentável a médio-longo prazo. No entanto, isto não significa que não esteja a estudar outras formas de energia alternativa. De facto, a empresa está já a explorar novas oportunidades de crescimento em outras tecnologias. A energia das ondas e a energia eólica *off-shore* são um bom exemplo de duas fontes de energia renovável nas quais a EDP Renováveis já se encontra presentemente a trabalhar.

4.4 A Internacionalização da EDP Renováveis para os EUA

4.4.1 Enquadramento

A internacionalização para os EUA surgiu numa fase bastante peculiar da história da EDP Renováveis. A empresa estava perante uma situação em que para se manter na liderança do sector precisava de crescer, de ganhar dimensão. O mercado português estava praticamente saturado, e o mercado espanhol, embora tivesse alguma margem de crescimento, não era suficiente para garantir a empresa nos lugares cimeiros do sector eólico. Para além disso, vivia-se um período em que o acesso ao crédito era fácil, e mais, tratava-se de crédito “barato”. Este era o momento certo para a empresa dar o salto e crescer. Foi o que fizeram.

Em 2007 a EDP Renováveis adquiriu a totalidade da empresa norte-americana *Horizon Wind Energy* detida então pelo grupo *Goldman Sachs*, reforçando assim, em cerca de 3 GW, a sua capacidade total instalada.

4.4.2 Motivações

A EDP Renováveis separa as motivações para a internacionalização em dois grupos: o grupo das motivações gerais e o grupo das motivações específicas. No primeiro grupo, temos um conjunto de motivações que estão na base da internacionalização da EDP Renováveis e que se aplicam a qualquer país para onde a empresa se tenha internacionalizado. Estamos a falar de motivações como a vontade de crescer, de ganhar dimensão, de ser líder de mercado, de saturação do mercado doméstico, e de mitigação do risco de negócio. No segundo grupo, temos as motivações específicas a um determinado país/mercado. No caso dos EUA, a EDP Renováveis destaca o grande potencial de crescimento deste país. Segundo a empresa, os EUA são ainda um “mercado emergente” no que diz respeito às energias renováveis. Refere também a dimensão dos EUA e a possibilidade de estabelecerem neste país uma plataforma de crescimento para outras regiões do continente americano. A possibilidade de criarem sinergias e oportunidades noutras áreas de negócio do grupo EDP, nomeadamente ao nível da distribuição e geração de energia, também pesou nesta decisão. Outro factor importante tem a ver com os incentivos governamentais de cada país. Países onde haja uma política forte e sustentada no incentivo à produção e uso de energias renováveis são também países potenciais para a internacionalização. É o caso dos EUA, que tem feito um grande esforço nesse sentido.

Por fim, aspectos como a estabilidade económica, política, e social do país; a aproximação cultural e linguística; a estabilidade cambial; e o ambiente regulador estável e previsível; são critérios que a EDP Renováveis tem sempre em conta quando decide internacionalizar-se para um determinado país.

4.4.3 Modo de Entrada

Historicamente, a EDP Renováveis tem vindo a adoptar uma estratégia de internacionalização que passa exclusivamente pelo Investimento Directo Estrangeiro (IDE). Ou seja, por via de operações de M&A, adquire a totalidade do capital de uma empresa ou parte desse capital. Em alguns casos estabelece parcerias estratégicas com outras empresas locais, nomeadamente *joint-ventures*, e em conjunto partem para a

aquisição da empresa-alvo. Tem também desenvolvido projectos de raiz, isto é, em alguns casos, a empresa tem crescido de forma orgânica e não por via de aquisições.

A internacionalização para os EUA não foi excepção, e em 2007, a EDP Renováveis adquire a totalidade da empresa norte-americana *Horizon Wind Energy*. Tratava-se de uma empresa emergente e com um grande potencial de crescimento. Tinha uma capacidade total instalada a rondar os 3 GW e cerca de 19 GW em fases *Pipeline e Prospects*. De resto, esta empresa encaixava perfeitamente no perfil de outras empresas adquiridas pela EDP Renováveis. Ou seja, empresas emergentes, com um grande potencial de crescimento, com poucos colaboradores, e em que a maior parte dos seus projectos se encontra ainda em fases de desenvolvimento muito prematuras, isto é em fases *Pipeline e Prospects*. A opção por este tipo de empresas tem a ver sobretudo com o facto de o processo de integração ser mais fácil. Ou seja, permite uma melhor integração de recursos a todos os níveis (tecnológicos, humanos, informáticos, financeiros), minimizando assim os conflitos internos que possam advir deste tipo de processos.

4.4.4 Obstáculos

Relativamente aos obstáculos à internacionalização, a EDP Renováveis, tal como nas motivações, sugere dois grupos de obstáculos: os obstáculos gerais e os obstáculos específicos. O primeiro grupo diz respeito aos obstáculos que podem surgir em qualquer processo de internacionalização independentemente do país/mercado para onde a empresa decide se internacionalizar. Estamos a falar essencialmente de obstáculos ao nível da integração de recursos, e que são normais em qualquer processo de aquisição de empresas. Ou seja, problemas de integração de recursos humanos, de sistemas informáticos, de bases de monitorização, de selecção de fornecedores, entre outros. O segundo grupo diz respeito aos obstáculos afectos a um determinado país/mercado. No caso dos EUA, a empresa destaca as diferenças culturais e linguísticas entre ambos os países. Apesar de se tratar de um país do mundo ocidental, e por isso, teoricamente mais próximo de Portugal e da Europa, essas diferenças sobressaem-se e têm algum impacto, não só no processo de integração entre ambas as empresas, mas também ao nível da negociação com as autoridades, de superação de processos burocráticos, etc. Refere também algumas dificuldades ao nível dos apoios governamentais. Nos EUA, os

incentivos governamentais são cíclicos, isto é, geralmente têm uma duração de três a quatro anos, mas ao final desse período podem não ser renovados. Depende muito da evolução dos mercados, e da aceitabilidade dos mercados a este tipo de políticas. Esta imprevisibilidade no sistema constitui então um obstáculo para a empresa.

5. Discussão/Conclusões

A realização deste estudo de caso teve como principal objectivo estudar o processo de internacionalização das empresas. Ou seja, perceber o que leva as empresas a internacionalizarem-se, quais os seus modos de entrada, e quais os grandes obstáculos que encontram ao longo de todo este processo. Numa primeira fase fez-se um enquadramento teórico sobre o tema. Posteriormente, com o objectivo de alcançar uma visão mais realista daquilo que são os processos de internacionalização das empresas, foi analisado o processo de internacionalização de uma empresa do sector das renováveis, a EDP Renováveis.

Posto isto, seria agora interessante confrontar aquilo que foi referido na teoria com aquilo que efectivamente se verificou na prática, na realidade empresarial, com a internacionalização da EDP Renováveis para os EUA.

Motivações

Relativamente às motivações para a internacionalização das empresas podemos concluir que as principais motivações que levaram a EDP Renováveis a internacionalizar-se estão presentes nas diferentes tipologias motivacionais referenciadas pelos autores. Vejamos:

- **Motivações Gerais:**
 - Vontade de crescer, de ganhar dimensão, de ser líder de mercado (Czinkota et al 1999);
 - Saturação do mercado doméstico (Czinkota et al 1999; Singh et al 2010);
 - Mitigação do risco de negócio (Brito e Lorga 1999; Vernon et al 1992);
- **Motivações Específicas:**
 - Potencial de crescimento dos EUA (Fabian et al 2009);
 - Dimensão dos EUA (Fabian et al 2009);

- Incentivos Governamentais nos EUA (Brito e Lorga 1999; Czinkota et al 1999);
- Estabilidade económica, política, e social do país; a aproximação cultural e linguística; a estabilidade cambial; e o ambiente regulador estável e previsível (Brito e Lorga 1999);

No entanto, a EDP Renováveis apresentou-nos outras motivações que nos parecem bastante relevantes e que não foram referidas por nenhum destes autores. São elas: a facilidade de acesso ao crédito e acesso a crédito “barato”, a oportunidade de se criar nos EUA uma plataforma de crescimento para outras regiões do continente americano, e a possibilidade de se criarem sinergias e oportunidades noutras áreas de negócio do Grupo EDP. Ou seja, três razões muito específicas e que tiveram uma grande influência na decisão de internacionalizar para os EUA.

Modos de Entrada

Quanto ao modo de entrada, vimos que a EDP Renováveis se internacionaliza exclusivamente através de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), quer por via de aquisição de empresas, quer pelo desenvolvimento de investimentos de raiz. Confrontando com a teoria, vimos que este é de facto uma das formas utilizadas pelas empresas para se internacionalizarem. Mais, segundo a empresa esta é a forma de internacionalização mais adequada ao sector da energia, pois, por um lado, estamos a falar de um produto, a energia, que não é transaccionável e como tal, logo à partida, a modalidade de exportação não faria muito sentido neste tipo de negócio, por outro, a complexidade, a dimensão e a especificidade inerente à actividade de produção de energia eléctrica, torna impossível ou pouco sustentável a adopção de outras formas de internacionalização como o *franchising* ou os contratos de licença. Se considerarmos uma *joint-venture* uma forma de aliança estratégica, então em alguns casos, a EDP Renováveis estabeleceu parcerias estratégicas com outras empresas, nomeadamente em países emergentes com grande potencial de crescimento, mas ainda pouco maduros em termos político-económicos e onde a burocracia ainda é muita.

Obstáculos

Relativamente aos obstáculos, podemos também aqui concluir que todos eles foram referidos pelos autores anteriormente estudados. Vejamos:

- Pouco conhecimento do mercado de destino (Simões 1998; Hutchinson e Fleck 2009; Luís 2004);
- Diferenças culturais e linguísticas (Simões 1998; Hutchinson e Fleck 2009; Luís 2004);
- Integração de Recursos (Simões 1998);
- Ciclicidade dos programas de incentivos governamentais (Simões 1998; Hutchinson e Fleck 2009; Luís 2004);

Questões

Entendidas as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, e identificados os principais modos de entrada e os grandes obstáculos que as empresas encontram ao longo de todo este processo, resta-nos agora responder àquelas quatro questões que levantámos após a revisão de literatura. Assim temos:

1) As motivações, obstáculos e modos de entrada, atrás referidos, aplicam-se a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou sector?

Relativamente a esta questão, aquilo que podemos afirmar é que as motivações, os obstáculos e os modos de entrada referidos na literatura aplicam-se à empresa EDP Renováveis. No entanto, estamos a analisar apenas uma empresa, uma grande empresa do sector das renováveis, e portanto não podemos nem devemos afirmar que estas mesmas motivações, obstáculos e modos de entrada se aplicam a todas as empresas independentemente da sua dimensão ou sector. E mais, nem sequer podemos concluir que se aplicam a todas as grandes empresas, ou a todas as grandes empresas do sector das renováveis.

2) Relativamente às motivações para a internacionalização, quais aquelas que maior influência têm na decisão de internacionalizar? As internas ou as externas à empresa?

À primeira vista, se olharmos bem para as motivações referidas pela EDP Renováveis, vimos que na sua maioria, são motivações externas à empresa. Ou seja, motivações que

surgem como resposta ou reacção a algum fenómeno exterior à empresa. São dadas algumas motivações como a saturação do mercado doméstico; o potencial de crescimento dos EUA; ou a dimensão dos EUA. No entanto, a internacionalização da EDP Renováveis, quer para os EUA, quer para outros países, nasce primeiro de uma vontade própria e interna à empresa, de crescer, de ganhar dimensão e de ser líder de mercado. Sem esta vontade própria, sem esta motivação interna, nenhuma das outras faz sentido. Portanto, aquilo que concluímos é que todas estas motivações são importantes e que só fazem sentido se forem consideradas em conjunto.

3) Relativamente aos obstáculos, quais aqueles que maiores dificuldades criaram no processo de internacionalização? Os internos ou os externos à empresa?

Neste caso, os obstáculos externos à empresa foram aqueles que maiores dificuldades criaram no seu processo de internacionalização. O desconhecimento do mercado de destino, a ciclicidade do sistema de incentivos governamentais, e o contacto com uma cultura e língua diferentes, foram os principais obstáculos que a empresa teve de enfrentar.

Ao nível interno não houve assim problemas de maior, a não ser alguns problemas iniciais de integração de recursos, mas que são normais em qualquer processo de aquisição ou fusão de empresas.

4) Relativamente aos obstáculos à internacionalização, estes são maiores no início do processo de internacionalização, durante ou já depois de concluído o processo?

Os obstáculos deram-se sobretudo no início do processo de internacionalização. Ou seja, o pouco conhecimento do mercado de destino, as dificuldades de acesso a informação, os primeiros contactos com um país diferente, com uma cultura diferente, e com uma língua diferente, todos eles surgiram numa fase inicial de todo este processo. Durante o processo de internacionalização podemos destacar alguns problemas de integração de recursos, mas como foi referido na questão anterior, nada de muito significativo. Estamos a falar essencialmente de pequenos contratemplos ao nível da sincronização de sistemas informáticos e de monitorização dos parques.

6. Limitações e Direcções de Pesquisa Futuras

Uma primeira limitação deste estudo é o facto de termos analisado o processo de internacionalização de uma empresa apenas. E portanto, logo à partida, esta limitação impede-nos de fazer quaisquer generalizações sobre outros processos de internacionalização de outras empresas.

Uma segunda limitação é o facto de termos analisado apenas um caso concreto de internacionalização da EDP Renováveis, nomeadamente a sua internacionalização para os EUA. Ficamos então, sem saber ao certo, se o processo de internacionalização para outros países é substancialmente diferente.

A terceira limitação deste estudo tem a ver com o processo de recolha de dados, nomeadamente com a realização da entrevista. Ou seja, a entrevista foi realizada com um colaborador da empresa, e portanto toda a análise do processo de internacionalização é visto na óptica de uma pessoa apenas. Claro está que outras formas de recolha de dados foram utilizadas, nomeadamente a recolha de documentação, mas se tivéssemos contactado outros colaboradores, os resultados poderiam ter sido diferentes.

Sugere-se então para trabalhos futuros que se procurem ultrapassar todas estas limitações. Porventura, fazer um estudo mais aprofundado envolvendo várias empresas de sectores diferentes, e ver se de facto, as conclusões são as mesmas. Ou pelo contrário estudar o processo de internacionalização de várias empresas do mesmo sector, sector das renováveis por exemplo, e assim concluir algo sobre a internacionalização das empresas nesse sector.

7. Bibliografia

7.1 Revisão de Literatura

Anderson, O. (1997), Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. *Management International Review*, 37 (2): pg. 27-42

Beamish, P., Morrisson, A., Rosenzweig, P.M., Inkpen, A. (2002), *International Management: Texts and Cases*. 5th Edition, McGraw-Hill, Irwin

Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

Calof, J. and Beamish, P. (1995), Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4 (2): pg. 115-131

Chittenden, H. e Hutchinson, K. (1996), Small Firms growth, access to Capital Markets and Financial Structure: Review of issues and an empirical investigation. *Small Business Economics*, 8: pg. 59-67

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*. 5th Edition, The Dryden Press, Orlando

Fabian, F., Molina, H., Labianca, G., Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. *Management International Review*, 49 (5): Pg. 537-563

Hutchinson, K. e Fleck, E. (2009), An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4): pg. 544-568

Iglesias, R.M. e Veiga, P.M. (2002), Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro, in Pinheiro, A.C., Markwald, R., Pereira, L.V., (Org), *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 1^a Edição, Cap. 9, pg. 369-446

Joahanson, J. e Vahlne, J. (2009), The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9): Pg. 1411-1431

Lorga, S. (2002), *A internacionalização das empresas e o modelo de redes industriais: o caso da Vitrocristal, ACE*. Tese de Mestrado, FEUP, Porto

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo, Lisboa

Luís, N. (2004), *O impacto do perfil empreendedor na internacionalização*. Tese de Mestrado, FEUC, Coimbra

Malhotra, N. e Hinings, CR. (2010), An Organizational Model for Understanding Internationalization Processes. *Journal of International Business Studies*, 41 (2): Pg. 330-349

Root, F.R (1994), *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: DC. Heath and Co

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

Simões, V.C. (1998), A internacionalização das empresas industriais portuguesas: caracterização e perspectivas, in *Globalização – implicações para o desenvolvimento sustentável – Série estudos e documentos*, pg. 33-67

Singh, D., Gaur, A., Schmid, F. (2010), Corporate Diversification, TMT Experience, and Performance: Evidence from German SME`s. *Management International Review*, 50 (1): Pg. 35-56

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de internacionalização*. Publisher Team, Lisboa

Vernon, R., Wells, LT. (1992), *The manager in the international economy*. Prentice-Hall International Editions, 6th Edition, New Jersey

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa

7.2 Metodologia

Benbasat et al. (1987), The case research strategy in studies of information systems. *Mis Quarterly* 11(3): pg. 369-386

Yin, R. (2009), *Case study research: design and methods*. 4th Edition, Sage Publications, Thousand Oaks 2009

7.3 Caso Prático

BPI (2010), Renewables: Play the Green Game. *Equity Research BPI*, October 2010

Castro, R. (2008), *Energias Renováveis e Produção Descentralizada: Introdução à Energia Eólica*. DEEC/Área Científica de Energia, IST-Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.dspace.ist.pt/>

Castro, R. (2008), *Energias Renováveis e Produção Descentralizada, Renováveis no Mundo e em Portugal*. DEEC/Área Científica de Energia, IST-Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.dspace.ist.pt/>

DGEG (2010), *Estatísticas Rápidas-Julho de 2010*. Direcção Geral de Energia e Geologia. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.dgge.pt/>

ENEOP (2010), *A Energia Eólica no Mundo*, Energia Eólica de Portugal. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.eneop.pt/>

EWEA (2009), *Pure Power: Wind Energy targets for 2020 and 2030*, European Wind Energy Association. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.ewea.org/>

EWEA (2008), *Wind Energy Scenarios up to 2030*. European Wind Energy Association. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.ewea.org/>

GWEC (2010), *Global Wind Energy Outlook 2010*. Global Wind Energy Council. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.gwec.net/>

GWEC (2010), *China Wind Energy Outlook 2010*. Global Wind Energy Council. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.gwec.net/>

GWEC (2009), *Global Wind Report 2009*. Global Wind Energy Council. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.gwec.net/>

GWEC* (2009), *Wind Energy-The Facts*. Global Wind Energy Council. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.gwec.net/>

Innovation Norway (2007), *Energy from Wind and Ocean: a European Market Study*. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.innovasjon Norge.no/>

Martins, A. (2009 ou 2010), *As Parcerias Público-Privadas no Sector das Energias Renováveis: O caso da Energia Eólica*. Tese de Mestrado, IST-UTL Lisboa

Moura, C. e Filipe, D.C. (2003), *Uma oportunidade para a indústria eólica*. Jornal Público, pg.17. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.inteli.pt/>

Ramaje, J. (2003), *Guia da Energia: um guia prático para os aspectos mais importantes da energia*. 1ª Edição, Monitor, Lisboa

WEO (2009), *World Energy Outlook 2009*. World Energy Outlook. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.worldenergyoutlook.org/>

WWEA (2009), *World Wind Energy Report 2009*. World Wind Energy Association. Obtido em Novembro de 2010, de <http://www.wwindea.org/>

7.4 Outros

EDP Renováveis, <http://www.edprenovaveis.com/>

BNEF, Bloomberg New Energy Finance, <http://www.bnef.com/>

APREN, Associação Portuguesa para as Energias Renováveis, <http://www.apren.pt/>

IEA, International Energy Association, <http://www.ieawind.org/>

8. Anexos

Anexo 1

Caracterização do Sector Eólico

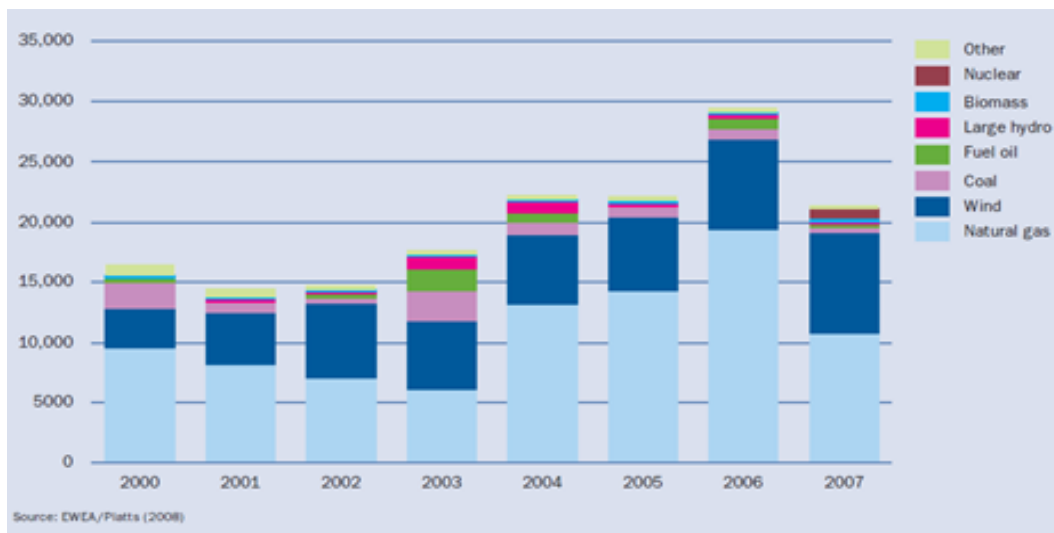


Figura 5: Capacidade Instalada Acumulada por Fonte de Energia (MW) 2000-2007 EU (Fonte: GWEC*, 2009)

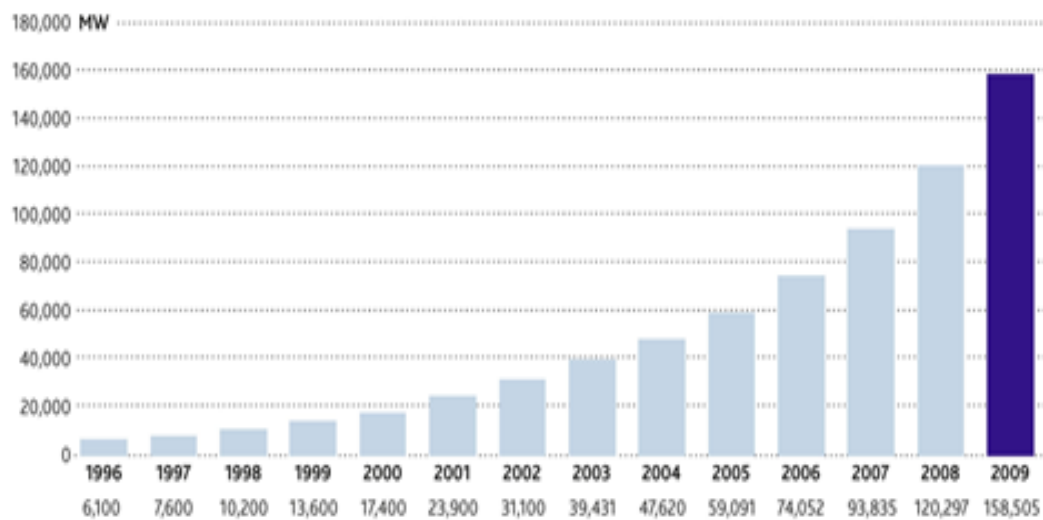


Figura 6: Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 1996-2009 Mundo (Fonte: GWEC, 2009)

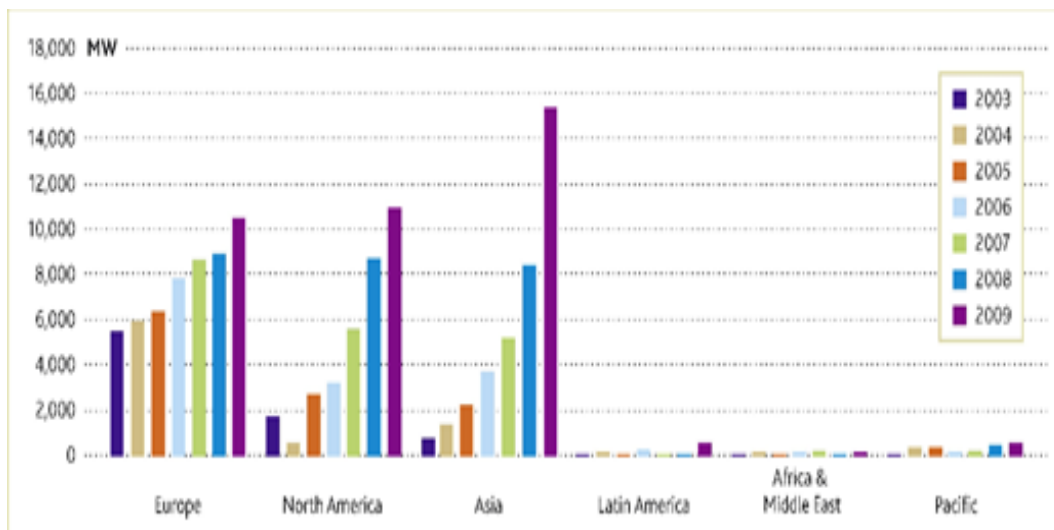


Figura 7: Capacidade Eólica Instalada Anual por Região (MW) 2003-2009 (Fonte: GWEC, 2009)

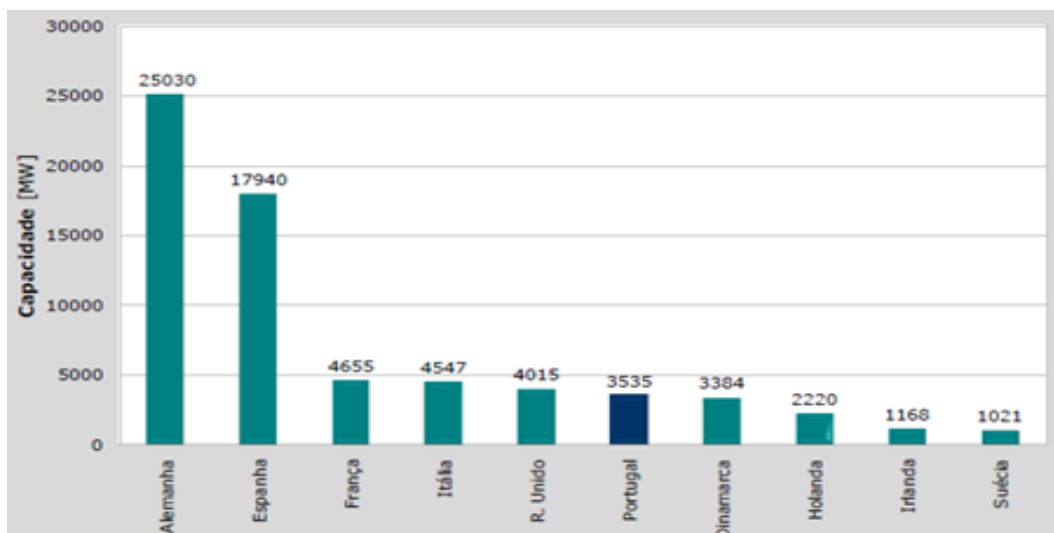


Figura 8: Capacidade Eólica Instalada Acumulada por País (MW) 2009 EU (Fonte: INEGI, 2009)

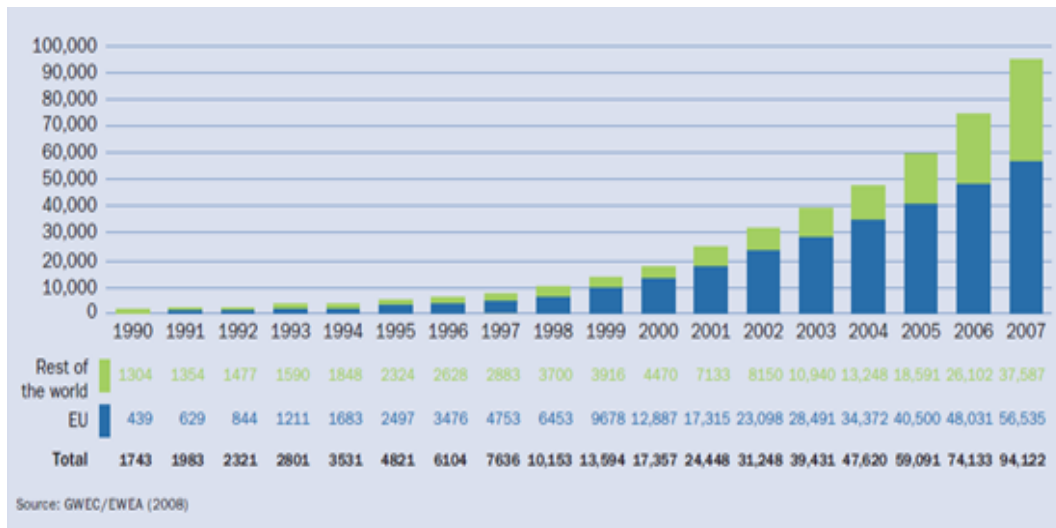
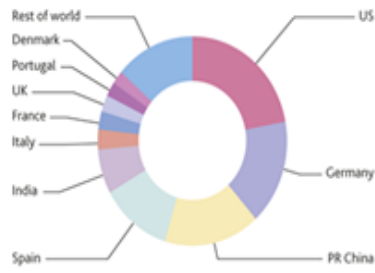


Figura 9: Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 1990-2007 (Fonte: GWEC*, 2009)

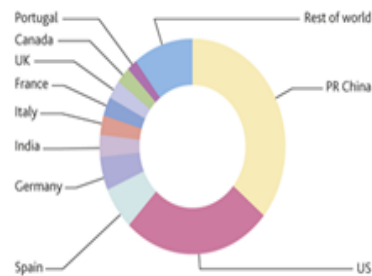


Figura 10: Capacidade Eólica Instalada Anual (MW) 1990-2007 (Fonte: GWEC*, 2009)



	MW	%
US	35,064	22.1
PR China	25,805	16.3
Germany	25,777	16.3
Spain	19,149	12.1
India	10,926	6.9
Italy	4,850	3.1
France	4,492	2.8
UK	4,051	2.6
Portugal	3,535	2.2
Denmark	3,465	2.2
Rest of world	21,391	13.5
Total top 10	137,114	86.5
World total	158,505	100.0

Figura 11: TOP 10 Capacidade Eólica Instalada Acumulada (MW) 2009 (Fonte: GWEC, 2009)



	MW	%
PR China	13,803	36.0
US	9,996	26.1
Spain	2,459	6.4
Germany	1,917	5.0
India	1,271	3.3
Italy	1,114	2.9
France	1,088	2.8
UK	1,077	2.8
Canada	950	2.5
Portugal	673	1.8
Rest of world	3,994	10.4
Total top 10	34,349	89.6
World total	38,343	100.0

Figura 12: TOP 10 Capacidade Eólica Instalada em 2009 (MW) (Fonte: GWEC, 2009)

Anexo 2

Guião de Entrevista

Tópicos de Discussão

1) Objectivo da entrevista

- A. Conhecer a estratégia de internacionalização da EDP Renováveis;
- B. Analisar o processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA;

2) Tópicos/Questões

- A. Estratégia de internacionalização da EDP Renováveis:
 - a. Motivações/Razões para a internacionalização da EDP Renováveis;
 - b. Processo de internacionalização:
 - i. Modo de entrada/Forma de internacionalização;
 - ii. Critérios de escolha dos mercados/países;
 - iii. Critérios de escolha das empresas adquiridas;
 - c. Obstáculos à internacionalização
- B. Processo de internacionalização da EDP Renováveis para os EUA:
 - a. Razões/Motivos que levaram a EDP R a internacionalizar-se para os EUA;
 - b. Processo de Internacionalização:
 - i. Modo de entrada/Forma de internacionalização;
 - ii. Critérios de escolha da empresa;
 - c. Obstáculos encontrados:
 - i. Quais foram;
 - ii. Antes, durante ou depois de concluído o processo;
 - iii. Como os ultrapassaram;