

Empresas Portuguesas: Como Internacionalizar

Vasco Eiriz

O estudo de empresas portuguesas da indústria transformadora mostra que estas têm vontade de apostar em novos mercados externos. Mas como fazê-lo? E em quais? As respostas apontam para as vantagens da proximidade cultural e política, o que implica uma diversificação dos mercados externos tradicionais – no sentido do “mercado da Lusofonia”.

Na perspectiva dos negócios internacionais das empresas portuguesas é possível distinguir três níveis ambientais: nível global, europeu e nacional. A nível global, verificam-se várias e profundas mudanças que podem ser vistas como simultaneamente causa e efeito da globalização:

- a internacionalização e a abertura do mercado de vários países
- o aumento do movimento de produtos, serviços e pessoas
- o forte crescimento do investimento externo, fluxos financeiros e movimento de capitais
- a formação e consolidação de espaços de influência económica em cada continente
- a difusão de tecnologias, facilidade de comunicações e transportes
- a emergência de mercados com produtos relativamente estandardizados a nível global.

A nível europeu temos o processo de integração europeia que, numa escala regional, representa um fenómeno idêntico ao da globalização e não menos importante. A importância deste nível é fundamental: algumas das mudanças ambientais aqui ocorridas ou a implementar (e.g., mercado único, implementação do euro) representam desafios competitivos dos mais intensos da recente história empresarial portuguesa.

Se a isto adicionarmos o alargamento da União Europeia (UE) a leste e a contínua desregulamentação e liberalização dos mercados – aliás, num processo idêntico ao iniciado pelos EUA na década de 80 – é fácil antever novas pressões competitivas. A nível nacional, referimo-nos não só ao mercado doméstico mas também aos países de expressão oficial portuguesa com os quais existe uma proximidade afectiva por vezes mais intensa do que a existente com outros parceiros de maior significado económico. Nestes países cabe destacar primeiro a dimensão do mercado brasileiro e depois as expectativas colocadas no mercado angolano e moçambicano, ainda que o peso das relações comerciais com estes países se encontre muito aquém do seu potencial e do que tem sido apregoado como desejável.

Estudo sobre internacionalização

Pretendendo avaliar a actividade internacional das empresas portuguesas, desenvolvemos um estudo no qual participaram 133 empresas da indústria transformadora. A sua dimensão média (95 trabalhadores e 919 mil contos de volume de vendas) mostra que estamos perante empresas de dimensão razoável no contexto empresarial português, mas não tão grande ou com a capacidade mediática das maiores empresas do país.

Se por um lado, estas empresas podem ser bem maiores do que a média global das empresas portuguesas, por outro não são tão grandes como os casos

frequentemente retratados nos media. Se a isto adicionarmos que estas empresas possuem uma antiguidade média de 25 anos (ou seja, são mais novas do que o regime democrático e como tal não viveram o período em que existiam os mercados das ex-colónias), então o interesse em conhecer o seu perfil de internacionalização é ainda maior.

Tipos de clientes e produtos

Relativamente à análise dos tipos de clientes das empresas estudadas verificou-se que os distribuidores são o tipo claramente predominante. Em contrapartida o número de empresas que comercializa os seus produtos para consumidores finais é bastante inferior. Deve notar-se que este perfil é relativamente normal, pois não esqueçamos que as empresas estudadas são industriais. Contudo, no mercado doméstico a diferença entre distribuidores e consumidores não é tão acentuada. Isto mostra que as empresas estão mais próximas dos consumidores domésticos do que dos consumidores externos, ainda que, em ambos os mercados, essa proximidade seja baixa.

Apesar de os distribuidores serem o tipo de cliente preponderante, a maioria das empresas inquiridas é produtora de bens de consumo final. Esta situação parece igualmente indicar uma baixa proximidade entre as empresas inquiridas e os consumidores dos seus produtos finais, circunstância que, a verificar-se, confirma o tradicional padrão de especialização em que muitas empresas abdicam das actividades de distribuição para se concentrarem na produção. Numa primeira leitura isto poderá indicar que o investimento em actividades de marketing, particularmente nos mercados internacionais, não atinge níveis desejáveis, hipótese para a qual o estudo encontrou suporte empírico.

Novos mercados externos

Relativamente à pretensão das empresas de apostar em novos mercados externos para onde ainda não efectuem vendas verificou-se que uma clara maioria (73,7 %) tem esse desejo. Na identificação desses mercados (por país ou área geográfica) conclui-se que há uma reduzida diversificação dos mercados tradicionais de Portugal (Tabela 2). Ou seja, nas escolhas efectuadas, os mercados europeus, em particular Espanha, Alemanha e França são apontados como prioritários. Em nosso entender, estes resultados mostram que as empresas estudadas mantêm como prioridade a aposta nos mercados externos tradicionais de Portugal, ainda que um número significativo de empresas comece já a evidenciar desejos de diversificar este padrão através do desenvolvimento de mercados como o dos EUA, PALOP, Brasil e Extremo Oriente.

Com base nos resultados obtidos não parece fácil identificar um destes quatro mercados como mais atraente do que outro. Se, no entanto, agregarmos os resultados obtidos pelos PALOP e Brasil numa única categoria que classificamos como o "mercado da Lusofonia", concluímos que esta é já uma prioridade para muitas empresas.

Escolha de novos mercados e métodos de entrada

Foi solicitado às empresas que pretendem entrar em novos mercados que avaliassem a importância de vários factores na escolha desses mercados. Os resultados mostram que os dois principais motivos que as levam a escolher um mercado são o ambiente económico, cultural e político do mercado de destino, e os indicadores desse mercado. No primeiro factor sobressaem a existência de condições económicas que facilitem a entrada a baixos custos, as semelhanças culturais e linguísticas, e o enquadramento legal favorável. No segundo destaca-se o potencial de crescimento do mercado.

Relativamente ao método que as empresas preferem para aceder a um novo

mercado verifica-se que a exportação sobressai claramente como o preferido, enquanto que opções mais sofisticadas como joint ventures são referidas por um número muito menor de empresas. A análise conjunta deste resultado com o que indica que os clientes externos são predominantemente distribuidores mostra que as empresas estudadas se encontram ainda numa fase de internacionalização pouco avançada, circunstância que poderá ser explicada por razões económicas, financeiras, culturais ou outras.

Sugestões para a internacionalização

Não é demais repetir que as empresas se devem consciencializar de que a concorrência é global e as ameaças competitivas surgem em qualquer lugar, quando menos se espera. Por isso, elas devem pesquisar continuamente as zonas de qualquer um dos níveis ambientais em que as suas indústrias são mais competitivas, detectando ameaças e novas oportunidades.

À semelhança dos países que aprenderam a colaborar entre si através de blocos económicos, também as empresas portuguesas devem ser capazes de desenvolver vantagens cooperativas. Podem, por exemplo, partilhar custos de produção ou de distribuição, desenvolver novos produtos em conjunto ou criar estruturas comuns de apoio aos seus projectos de internacionalização. A via da cooperação parece aliás ser das mais interessantes para empresas que possuem grande escassez de recursos.

Os custos das empresas devem ser constantemente avaliados. Em particular quando actuando em segmentos de baixo preço deve equacionar-se a deslocação de unidades produtivas para zonas com menores custos em Portugal ou para outros países. Simultaneamente, devem também criar-se oportunidades de mercado nos territórios de destino. Ou seja, os mercados de baixo custo relativo podem ser abordados numa dupla perspectiva – produção e comercialização – sem, contudo, se descurarem as posições já conquistadas na UE.

As empresas portuguesas devem avaliar não só as ameaças provenientes de países de baixo custo, mas também o papel de grupos competitivos que possuem um posicionamento idêntico ao seu, como poderá ser o caso de muitas empresas da Europa Central e do Leste. Neste contexto, existe um duplo desafio: por um lado a consolidação de posições domésticas e no seio da UE (onde as empresas daqueles países tenderão a ficar melhor posicionadas) e, por outro lado, o desenvolvimento de novos mercados no Mercosul, PALOP, e na própria Europa Central e do Leste.

No imediato, as mudanças a que assistimos diariamente como a implementação do euro irão aumentar ainda mais o nível de concorrência. Deve considerar-se as implicações resultantes da previsível mudança do comportamento dos consumidores individuais e organizacionais. Individualmente ou em conjunto, as empresas devem criar sistemas de informação que lhes permitam não só acompanhar, mas também implementar políticas e estratégias competitivas internacionais.

A abordagem a alguns mercados como o Brasil e os PALOP deve ser substancialmente distinta da forma de operar na UE. Deve, por exemplo, ter-se presente que o baixo nível de amadurecimento destes mercados coloca desafios diferentes mas também abre novas oportunidades como o domínio de canais de distribuição.