



Atuação das multinacionais brasileiras e portuguesas nos mercados da CPLP

POR **LÍVIA BARAKAT, SHERBAN LEONARDO CRETOIU, PAULO BENTO, MARCIO AMARAL-BAPTISTA, ÁLVARO ROSA E VERA CARVALHEIRA**

Uma característica relevante das estratégias adotadas por empresas multinacionais é a busca de proximidade ou redução das distâncias, para viabilizar o acesso ou a expansão dos seus negócios em outros países. Essas distâncias podem ser geográficas, culturais, políticas, econômicas, administrativas ou institucionais, para citarmos apenas as mais importantes. Investir em subsidiárias comerciais, produtivas ou de prestação de serviços é um caminho bastante promissor e coerente para companhias que consideram a presença física em mercados internacionais fator crítico de sucesso e competitividade.

A Fundação Dom Cabral, no Brasil, e o INDEG-IUL ISCTE Executive Education, em Portugal – que desenvolvem pesquisas e soluções educacionais para multinacionais de seus países –, realizaram um estudo conjunto, para investigar como essas empresas percebem as oportunidades de negócios nos dois países e nas nações que formam a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) – Angola, Cabo

Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

As análises apresentadas neste artigo se baseiam em dados coletados em dezenas de empresas multinacionais brasileiras e portuguesas. Elas revelam diferentes percepções e motivações em relação aos mercados dos países de língua portuguesa menos distantes – para nós – do que nações com outras origens culturais e localização geográfica. Seriam atributos de proximidade suficientes para tornar esses países mais atrativos para nossas empresas? Em que medida as características compartilhadas estimulam os investimentos e facilitam a realização de negócios?

PRESENÇA DE EMPRESAS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS NOS PAÍSES DA CPLP Embora evidente, a presença de empresas brasileiras e portuguesas nos países da CPLP se revela bastante diferente nas duas amostras. O **Quadro 1** resume esse panorama.

QUADRO 1 | NÚMERO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS POR PAÍS DA CPLP*

PAÍSES DA CPLP	AMOSTRA BRASIL (52 empresas)	AMOSTRA PORTUGAL (44 empresas)
	Nº de empresas	Nº de empresas
Angola	9	28
Brasil	-	24
Cabo Verde	1	6
Guiné-Bissau	-	1
Guiné Equatorial	2	1
Moçambique	6	19
Portugal	10	-
São Tomé e Príncipe	-	4
Timor-Leste	-	1

**Há empresas que não estão presentes em nenhum país da CPLP, enquanto outras estão em um ou mais países. Por isso, a soma dos valores não equivale ao total de empresas participantes da pesquisa.*

Tendo como base os rankings 2014 – Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras e Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP) –, verificamos maior tendência das multinacionais portuguesas de se internacionalizarem em países pertencentes à CPLP do que as brasileiras. Enquanto menos da metade da amostra das multinacionais brasileiras (34,6%) possui operações em países de língua portuguesa, a maioria das empresas portuguesas (84,1%) já opera nesses países. É interessante ressaltar que pelo menos uma companhia portuguesa está presente em cada um dos países membros da CPLP.

As multinacionais brasileiras ainda se concentram muito nos países da América Latina (75,8%), mais próximos geograficamente. É possível que nossas empresas também percebam menos diferenças culturais, administrativas e econômicas nos países latino-americanos do que nas nações de língua portuguesa localizadas na Europa, África e Ásia. Já as multinacionais portuguesas destinam grande parte de seus investimentos aos países da CPLP, apesar da distância geográfica.

Para as multinacionais brasileiras, dentre os países da CPLP, Portugal é o principal destino, com

a presença de 10 empresas (19,2% da amostra). Angola também atrai investimentos brasileiros, concentrando nove empresas, e é o país que reúne maior número de multinacionais portuguesas – 28, o equivalente a 63,6% do total. Brasil, com 24, e Moçambique, com 19, também são importantes destinos para as empresas portuguesas.

Portugal e Brasil são, portanto, importantes parceiros de investimento empresarial e, dentre os países da CPLP, percebem maior atratividade nos mercados de Angola e Moçambique. A dimensão relativa dessas nações pode explicar a preferência. Dados da Conferência das Nações Unidas para o Comércio de Desenvolvimento (UNCTAD) confirmam que a África vem recebendo crescentes investimentos portugueses e brasileiros nos últimos dez anos, enquanto países como Japão e Estados Unidos têm diminuído seus investimentos no continente.

Além disso, observamos que quanto mais internacionalizada a empresa – Índice de Transnacionalidade (UNCTAD) – maior é sua presença nos países da CPLP. A expectativa é de que os países de língua portuguesa sejam também destinos potenciais para empresas ainda no estágio inicial do processo de internacionalização.

Nosso estudo procurou saber se as multinacionais brasileiras e portuguesas percebem, de fato, mais oportunidades nos países da CPLP do que em outros países.

PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES NOS PAÍSES DA CPLP

O estudo comparativo dos investimentos nos países da CPLP também revelou uma diferente percepção entre Portugal e Brasil sobre as oportunidades detectadas. A maioria das empresas portuguesas (56%) percebe que existem mais, ou muito mais, oportunidades de negócio nos países da CPLP do que em outras partes do mundo, contra apenas 20% das empresas brasileiras com a mesma percepção.

Para 55% das empresas brasileiras, as oportunidades nos países de língua portuguesa não se diferenciam das de outros países, enquanto apenas 24% das empresas portuguesas compartilham essa opinião. O **Gráfico 1** ilustra essa diferença de percepções.

Uma possível explicação para as diferentes percepções pode estar na maior aproximação administrativa (Ghemawat, 2007) entre Portugal e os países da CPLP, devido à posição colonialista portuguesa do passado, que ainda hoje se reflete no quadro legal dessas nações. Além disso, existe

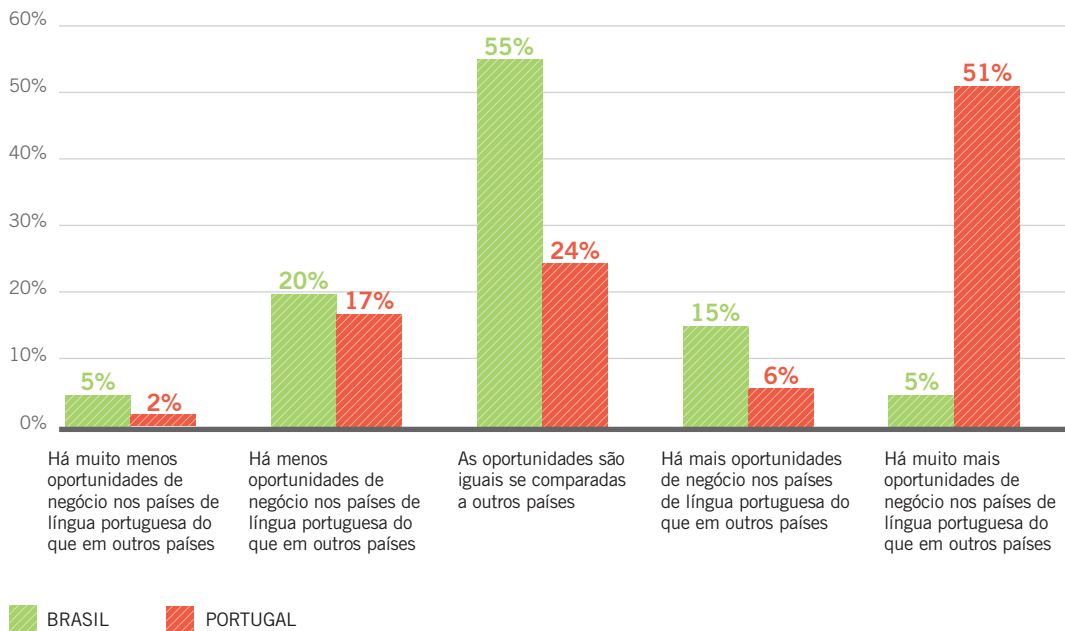
uma profunda ligação entre Portugal e os países de língua oficial portuguesa, que pode justificar a inclinação de suas multinacionais pelo investimento nesses locais. Por outro lado, como o Brasil está inserido numa geografia natural e política bastante diferente, tem menos proximidade administrativa e cultural com os países da CPLP. A relação que mais aproxima o Brasil dos países da CPLP parece ser a econômica.

Portugal é um país fortemente marcado pelo traço cultural da aversão às incertezas (Minkov and Hofstede, 2010) – muito acima do nível registrado para o Brasil –, o que se reflete uma maior tendência à mitigação de riscos nas estratégias internacionais. O avanço das empresas portuguesas nos países da CPLP tornou-se a forma mais eficaz de redução dos riscos de investimento. Sem a barreira da língua, o relacionamento em todos os níveis da hierarquia e, sobretudo, em toda a cadeia de valor é facilitado.

PERCEPÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NA CPLP

Segundo Grant (2014), vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa adequar seus pontos fortes internos às condições externas, de modo a potencializar a geração de resultados superiores. Já Porter (1985) afirma que os fatores da vantagem competitiva são estabelecidos nos

GRÁFICO 1 | COMPARAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DE OPORTUNIDADES NOS PAÍSES DA CPLP



A GEOGRAFIA VARIADA, OS DIFERENTES ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E A DIVERSIDADE DE FONTES ENERGÉTICAS DOS PAÍSES QUE COMPÕEM A CPLP ABREM OPORTUNIDADES DE OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

diferentes elementos da cadeia de valor da empresa, como logística de abastecimento, operações, vendas, marketing e serviços.

A geografia variada, os diferentes estágios de desenvolvimento econômico e a diversidade de fontes energéticas dos países que compõem a CPLP abrem oportunidades de otimização de recursos e desenvolvimento de capacidades. Bem trabalhadas, essas oportunidades podem ser uma importante fonte de criação de vantagens competitivas para empresas portuguesas e brasileiras. Dessa forma, perguntamos às empresas dos dois países que vantagens percebiam atuando nas nações da CPLP, e algumas variáveis se destacaram:

- Português como idioma comum
- Similaridade institucional
- Facilidade no relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros comerciais
- Proximidade cultural
- Relacionamento político
- Facilidade de mobilidade de mão de obra entre subsidiárias e matriz
- Potencial de aceitação dos produtos/serviços
- Facilidade de acesso à mão de obra local (contratação local)
- Facilidade de gestão intercultural entre subsidiárias e matriz.

Ao atuar nos países da CPLP, as empresas brasileiras e portuguesas usufruem, em maior ou menor grau, dessas vantagens competitivas. A maior vantagem para ambas é o idioma comum. Para as multinacionais brasileiras, também são fatores importantes a facilidade de relacionamento com

fornecedores, clientes e parceiros comerciais e de gestão intercultural entre subsidiárias e matriz. Já a proximidade cultural e facilidade de aceitação de produtos e serviços foram percebidas como mais fortes pelas multinacionais portuguesas.

De forma geral, percebe-se que as empresas portuguesas e brasileiras encontram nos países da CPLP um destino para sua produção, aproveitando a disponibilidade de mão de obra local. Outra forte motivação para o investimento nos países da CPLP são as similaridades institucionais.

DESAFIOS E BARREIRAS NO CONTEXTO PORTUGUÊS Conforme mencionado, dez das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras já operam em Portugal. O país é uma importante porta de entrada para o mercado europeu e apresenta algumas vantagens para a atuação das empresas brasileiras, destacadas por uma das participantes da pesquisa: “alta produtividade dos equipamentos e da mão de obra, alta competência técnica dos seus profissionais, boa infraestrutura do país e localização geográfica”.

Além disso, Portugal é reconhecido por ter um bom conhecimento sobre a África, o que também pode facilitar a atuação triangulada de empresas brasileiras no mercado africano, a partir das operações portuguesas. Foi o que aconteceu com uma das empresas ranqueadas no estudo das Multinacionais Brasileiras, que destacou: “em 2012 e 2013, a queda do mercado doméstico (português) foi parcialmente compensada pelo forte crescimento das atividades de exportação, principalmente para os países de África”. Além disso,

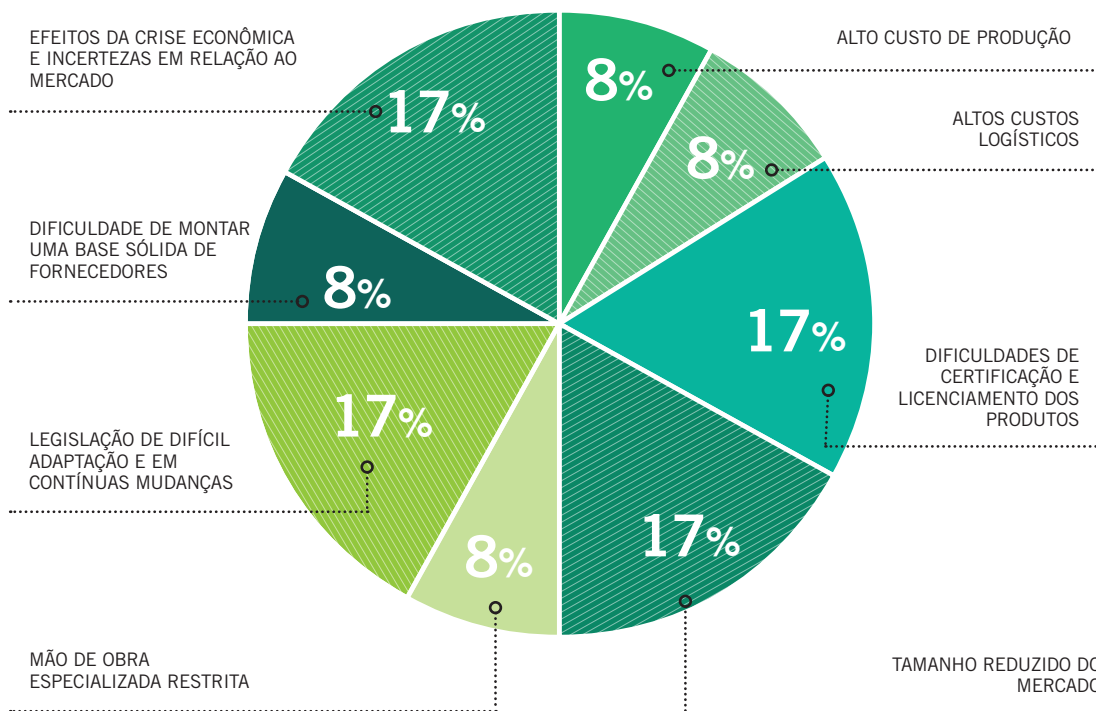


as multinacionais brasileiras reconhecem que o mercado europeu está em plena recuperação, o que pode favorecer as operações no mercado português.

No entanto, contradizendo as vantagens percebidas por algumas empresas, a atuação em Portugal apresenta desafios que dificultam uma atuação mais expressiva no país. O **Gráfico 2** mostra as barreiras mais citadas pelas multinacionais que possuem operações em Portugal.

As principais dificuldades identificadas se referem aos altos custos logísticos e de produção, adequação à legislação e tamanho reduzido do mercado. Percebe-se que não há concentração de barreiras em um determinado setor, já que as empresas que relataram esses desafios pertencem a diversos segmentos, como bancário, de tecnologia da informação, autopeças e aeronáutica.

GRÁFICO 2 | DESAFIOS E BARREIRAS PARA A ATUAÇÃO EM PORTUGAL



DESAFIOS E BARREIRAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

O Brasil é um dos principais países receptores de investimento direto português, sendo considerado um mercado potencialmente atrativo para as empresas portuguesas, devido à sua dimensão e proximidade linguística. Com o objetivo de aprofundar a análise do contexto brasileiro, solicitamos às empresas participantes do RIEP que identificassem os principais desafios ou barreiras enfrentados na implementação ou desenvolvimento das operações no Brasil.

A análise revela que, apesar da sua dimensão, nosso país ainda é considerado um ambiente complexo para as empresas portuguesas em fase de internacionalização. As barreiras administrativas, de comércio internacional e legais concentraram 63% das citações dos respondentes (**Gráfico 3**). Por outro lado, as barreiras na implantação de estratégias de mercado não parecem ser intransponíveis (9% das citações) e uma delas mereceu mais atenção – a dificuldade de identificação e gestão de parceiros locais. As questões relacionadas à dificuldade de expatriação e aproveitamento da mão de obra local também se mostraram relevantes (15% das citações). Já as barreiras de infraestrutura (5%),

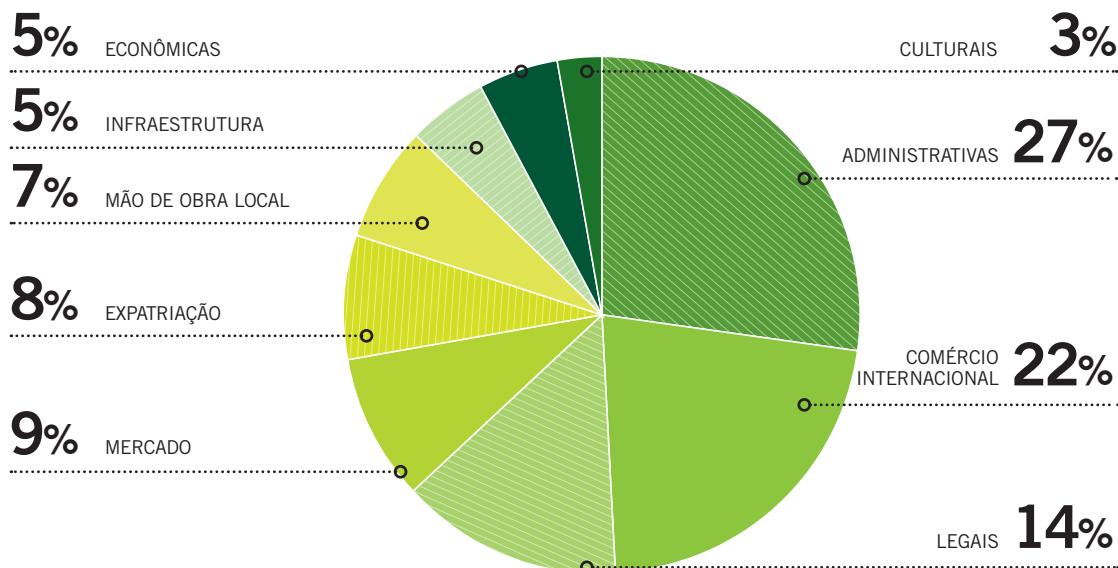
econômicas (5%) e culturais (3%) mereceram, ao contrário do esperado, uma atenção reduzida.

As dificuldades apontadas pelas empresas portuguesas, em seu processo de expansão para o Brasil, confirmam a imagem de uma economia relativamente fechada e protegida da competição internacional. Analisando as respostas mais detalhadamente (**Quadro 2**), observamos que a complexidade do sistema fiscal, protecionismo, burocracia e legislação laboral foram as questões mais frequentemente mencionadas. Já numa observação mais geral, a complexidade das regras de jogo para a entrada bem-sucedida num mercado de grande dimensão, como o brasileiro, sugere às empresas portuguesas cautela, estudo prévio e identificação de parceiros locais que disponham das capacitações complementares requeridas.

PLANOS DAS EMPRESAS PARA OS PAÍSES DA CPLP NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS

Por fim, perguntamos às empresas brasileiras e portuguesas sobre seus planos para os próximos anos, em relação aos países da CPLP. Sem grandes surpresas, e em linha com a evolução anterior, ficou claro que as empresas

GRÁFICO 3 | BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA O BRASIL



FONTE: RESULTADOS DO RIEP 2014

QUADRO 2 | BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA O BRASIL

BARREIRAS	FREQUÊNCIA	% DO TOTAL
Administrativas	24	28%
Complexidade do sistema fiscal	14	16%
Burocracia complexa	9	10%
Percepção de corrupção	1	1%
Comércio internacional	19	22%
Protecionismo	11	13%
Barreiras fiscais	4	5%
Barreiras alfandegárias	3	3%
Mobilidade de recursos	1	1%
Legais	12	14%
Legislação laboral	6	7%
Ineficiência do sistema legal	4	5%
Legislação de contratação eletrônica	1	1%
Baixa proteção à propriedade intelectual	1	1%
Mercado	8	9%
Dificuldade de identificação/gestão de parceiros locais	3	3%
Mercado muito concorrencial	2	2%
Baixo impacto da marca Portugal	1	1%
Dimensão do mercado	1	1%
Baixa percepção da proposta de valor	1	1%
Expatriação	7	8%
Dificuldade de obtenção de vistos de trabalho	3	3%
Dificuldades de expatriação de portugueses	2	2%
Dificuldades no reconhecimento de ordens profissionais	1	1%
Discriminação dos estrangeiros	1	1%
Mão de obra local	6	7%
Falta de mão de obra local qualificada	4	5%
Elevado custo de mão de obra	2	2%
Infraestrutura	4	5%
Custos logísticos	2	2%
Sistema bancário ineficiente	1	1%
Infraestruturas deficientes	1	1%
Econômicas	4	5%
Depreciação cambial	2	2%
Aumento da base de custos	1	1%
Depreciação de ativos	1	1%
Culturais	3	3%
Cultura empresarial local	2	2%
Barreiras linguísticas	1	1%

FONTE: RESULTADOS DO RIEP 2014

portuguesas possuem planos de expansão mais concretos do que as brasileiras (**Gráfico 4**).

Uma boa parcela das multinacionais brasileiras (36,5%) já possui operações nos países da CPLP e planeja mantê-las, enquanto 26,9% não possuem e nem sequer planejam entrar nesses países. Por outro lado, um número maior de multinacionais portuguesas (75%) pretende expandir suas operações nos países de língua portuguesa em que já atuam, enquanto 27,3% pretendem entrar em novos países da CPLP. Portanto, há uma intenção maior das multinacionais portuguesas em ampliar sua atuação nos países de língua portuguesa do que as brasileiras.

Dentre os países da CPLP que são foco de investimentos futuros para as multinacionais pesquisadas, Portugal foi citado por duas empresas brasileiras, e Moçambique por apenas uma. Já para as multinacionais portuguesas que planejam entrar em países da CPLP, os alvos serão Cabo Verde (4), Brasil (3), Moçambique (3) e Angola (2).

Um ponto comum entre as duas amostras é que poucas ou nenhuma das multinacionais pesquisadas planejam interromper ou reduzir suas operações nos países de língua portuguesa em que já atuam.

LÍVIA BARAKAT é professora assistente e pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais e gerente de Projetos Internacionais da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela UFMG.

SHERBAN LEONARDO CRETOIU é professor do Núcleo de Estratégias de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas.

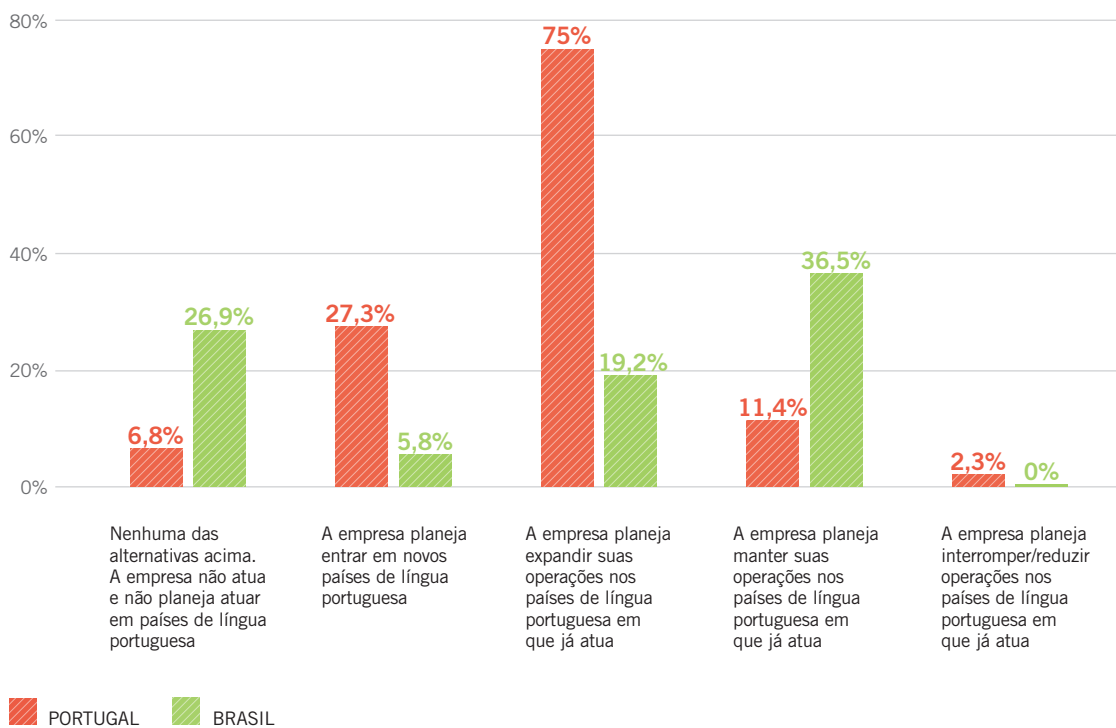
PAULO BENTO é professor e presidente do INDEG-IUL ISCTE Executive Education, doutor em Management Sciences pela University of Manchester.

MARCIO AMARAL-BAPTISTA é professor e assessor da Direção do INDEG-IUL ISCTE Executive Education, doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ÁLVARO ROSA é professor do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, doutor em Gestão pelo ISCTE-IUL.

VERA CARVALHEIRA é gestora de Projetos do INDEG-IUL ISCTE Executive Education, mestre em Gestão pelo ISCTE-IUL.

GRÁFICO 4 | PLANOS PARA OS PAÍSES DA CPLP



CONCLUSÃO

A expansão internacional das empresas brasileiras e portuguesas no mercado lusófono tem se revelado estratégica, não apenas pela similaridade institucional e linguística, mas também como forma de compensar os riscos ou o retrocesso que elas possam enfrentar no mercado doméstico nos próximos anos. De certa forma, as vantagens comparativas dos países da CPLP são capazes de garantir bons resultados e manter intenções de investimento das empresas nessas regiões.

Historicamente, os países da CPLP têm sido abordados de forma mais sistemática pelas empresas portuguesas, que não só percebem mais oportunidades na região do que as brasileiras, mas também encontram vantagem competitiva na disponibilidade de mão de obra local para otimizar sua produção. Com uma lógica semelhante, as empresas portuguesas demonstram ter mais disposição para se expandir na região do que as brasileiras. No entanto, precisam estar atentas às dificuldades e barreiras para atuação nos países de língua portuguesa, como destacaram as empresas pesquisadas.

Como as companhias mais atuantes nos países da CPLP são as mais internacionalizadas, é de se esperar que as empresas em início do processo de internacionalização também possam visionar a inclusão desses mercados em sua estratégia de expansão futura.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GHEMAWAT, Pankaj. Distance Still Matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Boston, v. 79, n. 8, p. 137-147, Sep. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. *Redefining global business: crossing borders in a world where differences still matters*. Boston: Harvard Business Press, 2007. 272 p.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 8th. ed. Malden: Blackwell Publishers, 2013. 842 p.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. *Cultures and organizations: software of the mind*. 2th. ed. New York: McGraw-Hill, 2005. 434 p.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.

RANKING FDC das Multinacionais Brasileiras 2014: a força da marca Brasil na criação de valor internacional. Nova Lima: FDC Núcleo de Negócios Internacionais, 2014. 50 p.

RANKING de internacionalização das empresas portuguesas 2014: o impacto da marca Portugal na criação de valor internacional. [S.l.]: INDEG-IUL, 2014. 70 p.