

RESERVADO

X-96-051627-0

I. S. E. G.

Biblioteca

44179

1708-G

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

HF 1572.5.U77

D56
1995



MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL

ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS
PORTUGUESAS NOS NOVOS ESTADOS DA EX-URSS

IRINA IVANOVA ALEKSANDROVNA FERREIRA DIONÍSIO

Outubro de 1995



ÍNDICE

Apresentação	2
Capítulo I. Breve descrição das relações comerciais entre Portugal e a Rússia antes do surgimento da ex-URSS	5
Capítulo II. Comércio entre Portugal e a URSS até aos anos 90	21
Capítulo III. Análise do inquérito às empresas portuguesas exportadoras para os Novos Estados da ex-URSS	38
3.1. Caracterização geral das empresas	44
3.2. Caracterização da estratégia comercial das empresas nos N.E. da ex-URSS	52
Conclusão	89
Anexo I	94
Anexo II	97
Bibliografia	110

APRESENTAÇÃO



O presente trabalho tem por objectivo principal estudar as estratégias de exportação das empresas portuguesas nos Novos Estados da ex-URSS desenvolvidas a partir da entrada dos últimos em fase transitória para a economia de mercado.

Este texto em função da metodologia aplicada pode ser dividido em duas partes. A primeira parte engloba os dois primeiros capítulos. Esses dois capítulos revelam uma abordagem histórica das trocas comerciais entre a Rússia e Portugal desde meados do século XIX até aos últimos anos dos nossos tempos. Esta análise retrospectiva, breve e pouco profunda, baseada em métodos macroeconómicos, permite verificar os padrões de especialização adoptados em diferentes épocas do espaço temporal de um século e meio. Deste modo torna-se possível providenciar as conclusões sobre a importância recíproca no passado de âmbos os mercados, russo e português, e construir algumas previsões para o futuro.

Nesta primeira parte do presente estudo faz-se a tentativa de descobrir a evolução do volume de comércio entre Portugal e a Rússia e da estrutura das exportações e importações portuguesas a partir das séries cronológicas. Felizmente, foi possível encontrar os dados estatísticos necessários para esse fim.

No tratamento dos dados estatísticos referentes ao período a partir dos anos 50 deste século foi dada a preocupação de procurar a inserção do mercado russo no comércio externo de Portugal em comparação, em termos globais, com outras regiões mais relevantes como a CEE, EFTA, PALOP e PECO na composição actual. Por isso existe uma certa

discrepância na composição dessas formações e na terminologia existente nos diferentes períodos. Por exemplo, os PALOP no decorrer de quase cinco décadas e meia a partir dos anos 50 designam-se nas estatísticas oficiais como Império Colonial, Províncias Ultramarinas, Países de Expressão Portuguesa etc. Os PECO, um termo relativamente recente, substituiu os países de economia planificada, países do bloco socialista e outras terminologias, adoptadas no passado.

A lógica de introdução desta análise retrospectiva baseada em metodologias macroeconómicas, apesar de parecer ter pouco em comum com a segunda parte da tese que aborda as estratégias empresariais portuguesas, consiste em procurar no passado de âmbos os países, pouco estudado e desconhecido por parte dos meios académicos e empresariais, as provas de existência do grande potencial e perspectivas do presente e futuro processo de internacionalização da economia portuguesa.

A segunda parte que corresponde ao terceiro capítulo e baseada em metodologias microeconómicas e destina-se a estudar mais directamente o tema principal e específico da tese sobre as estratégias de exportação das empresas portuguesas nos N.E. da ex-URSS. No mesmo capítulo intriduz-se a observação sobre situação conjuntural dos referidos mercados e alguns aspectos do quadro legal que dizem respeito ao tema escolhido.

Os métodos de investigação, de recolha e tratamento de informação são totalmente idênticos aos aplicados pelo Prof. M. Avelino de Jesus no estudo realizado no ISEG/UTL em 1988 e reflectido na monografia intitulada “ Estratégias de exportação das empresas portuguesas “. Esses métodos adoptados ao tema específico dos mercados dos N.E. da ex-

URSS são expostos em maior pormenor na parte inicial do terceiro capítulo desta tese.

Em Abril de 1995 foi lançado o inquérito às empresas portuguesas exportadoras para os referidos mercados utilizando os ficheiros fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística. As respostas das empresas que colaboraram nesse inquérito forneceram a informação de base para realização do estudo sobre as estratégias de exportação. A informação obtida foi submetida a um tratamento estatístico, embora modesto, mas que revelou factos importantes e curiosos para a investigação do tema anunciado. A abordagem desse tema contém a seguinte lógica: análise, interpretação, crítica e aconselhamento para superação das fraquezas e desvantagens utilizando a experiência positiva das certas empresas exportadoras e o conhecimento profissional da autora da tese.

CAPÍTULO I. Breve descrição das relações comerciais entre Portugal e a Rússia antes do surgimento da ex-URSS.

O objectivo deste capítulo é apresentar algumas particularidades do comércio entre Portugal e a Rússia no passado bastante afastado. Pensa-se limitar o período em análise entre II^a metade do século passado e o princípio deste século, até a queda do Império Russo qesarista em 1917. A partir de 1917 as trocas comerciais sofreram grandes alterações em sentido estrutural e quantitativo. Nos primeiros anos depois de 1917 o comércio praticamente desaparece e recomeça apenas nos anos 20 já com padrão de especialização e características completamente diferentes. Com introdução do monopólio estatal no comércio externo da Rússia, as relações comerciais, parceiros e quantidades de bens adquiridos no mercado externo são decididos pelo poder central do novo estado socialista. Começa a outra etapa nas relações comerciais entre Portugal e a Rússia a qual vai ser abordada neste trabalho mais adiante. Esta é a razão de escolha do ano de 1917 como o limite superior deste espaço temporal. No que respeita ao limite inferior dessa análise retrospectiva a escolha dos anos 50 do século XIX foi forçada pela dificuldade de encontrar os dados estatísticos anteriores a essa década.

Os dados numéricos referentes àquele período não vão mais longe do que o ano de 1914, o início da I^a Guerra Mundial e da crise na Rússia. É considerado que os dados entre 1914 e 1917 não servem para ilustrar as tendências habituais no comércio de âmbos os países e são viciados por uma situação política e económica extraordinária.

Um olhar retrospectivo para as relações comerciais entre Portugal e a Rússia naquela época deve trazer certamente algumas ideias interessantes

e curiosas às quais vão ser retiradas determinadas conclusões. Este estudo pode ser útil para entender as perspectivas no futuro uma vez que a Rússia e o enorme espaço económico envolvente que constituíam a ex-URSS, regressaram à economia de mercado e as leis do comércio internacional vão actuar de novo. Provavelmente esses países vão recuperar certos traços tradicionais no seu comércio externo.

As relações comerciais entre Portugal e a Rússia naquele período histórico baseavam-se em padrões de especialização desenvolvidos nesse tempo. As vantagens comparativas associadas aos padrões de especialização de âmbos os países no comércio mútuo eram de origem natural, ou seja, nasciam do carácter do clima, da situação geográfica, da riqueza do solo, das culturas agrícolas dominantes e da natureza. A diferença destes factores naturais nos dois países fazia como que aparecem os pressupostos das trocas comerciais recíprocas. O baixo nível de desenvolvimento técnico aprofundava ainda mais esse tipo de padrão de especialização. Uma parte substancial do comércio era constituída pelos produtos dos quais os países eram produtores únicos ou faziam parte duma lista restrita. Por exemplo, vinhos da Madeira, do Porto, produtos mediterrânicos como azeite, cortiça etc.

Em poucas palavras Portugal comprava comprava cereais (principalmente trigo, milho e cevada), madeira e linho na Rússia e vendia vinhos, cortiça, azeite e sal marinho junto com outros poucos artigos em quantidades insignificantes. As três principais mercadorias constituíam praticamente a totalidade das importações até o final do século passado. No princípio deste século o Portugal começou importar óleos minerais da Rússia e em conjunto com esta posição pautal as três

primeiras continuavam a preencher mais de 95% das importações provenientes desse país. (Quadro 1.2)

Uma situação idêntica passava-se nas exportações portuguesas para a Rússia. As outras quatro mercadorias davam origem à grossa parte dessa componente do comércio externo. Tal como as importações as exportações eram compostos principalmente por produtos da agricultura, indústrias extractivas e matérias florestais.

A quota da Rússia no comércio externo de Portugal nas décadas 40, 50 e 60 do século passado rondava em médio entre 5 e 2 %. A partir da segunda metade dos anos 70 até à queda da monarquia na Rússia em 1917 a quota desceu abaixo dos 2 %. Em alguns anos daquele período o comércio de Portugal com a Rússia atinge mais de 6 % do comércio externo total português. Este facto deve-se ao aumento substancial das importações do trigo russo.(Quadro 1.1)

Nos anos 40 do século XIX a Rússia foi o terceiro maior cliente de Portugal depois do Brasil e Inglaterra e quarto maior fornecedor ficando atrás apenas daqueles países e de Espanha. Posteriormente, durante várias décadas a Rússia ia perdendo as suas posições no comércio com Portugal. No princípio deste século a Rússia já ocupava entre 12º e 16º lugar como fornecedor e entre 6º e 8º lugar como cliente deixando a Alemanha, os EUA, a França, a Espanha, a Inglaterra e as províncias ultramarinas ultrapassa-la.

É significativo que as posições da Rússia como cliente se tenham deteriorado em menor proporção em comparação com as suas posições como fornecedor. Em termos percentuais apesar de algumas oscilações a quota da Rússia nas exportações portuguesas não se alterou desde a segunda metade do século XIX até à 1ª década do século XX. Ela

mantinha-se praticamente no mesmo nível: 2,8 % das exportações portuguesas totais em 1851 e 2,57 % em 1911 (Quadro 1.1). As exportações portuguesas para esse país tinham carácter bastante estável e a partir do fim dos anos 90 do século XIX até à Iª Guerra Mundial ganharam uma nítida tendência para o equilíbrio e atenuação das variações.

Durante as mesmas seis décadas as importações decresceram o seu peso de 3,05% em 1851 para 0,82 % em 1911. Esta quebra encontra a sua explicação no decrescimo das importações do trigo russo, em particular, e no facto que a Rússia não ter acompanhado de modo proporcional o crescimento do comércio de Portugal com outros países, em geral. A Rússia foi substituída pelos EUA, Inglaterra e França na qualidade dos maior fornecedor de cereais.

A agricultura russa é considerada de alto risco por causa das condições climatológicas difíceis. Um de três em três anos é um ano de colheita baixa. Os grandes fornecimentos de cereais foram feitos em 1867, 1868, 1896, 1897 e 1910. Trata-se em primeiro lugar das grandes quantidades de trigo. Estes anos correspondem às grandes colheitas de cereais e mesmo assim as quotas da Rússia nas importações portuguesas de cereais nesses anos não ultrapassam 50%. O facto de haver grandes aquisições de cereais da Rússia nos anos de boas colheitas quando apareciam excedentes deste género, pode ser interpretado como ausência de fortes ligações comerciais nesta matéria. Portugal comprava excedentes do trigo russo os quais não foram absorvidos pelos outros parceiros do comércio externo russo, mais fortes e tradicionais, como a Inglaterra, a Itália, a França, a Alemanha e a Holanda. A preferência pelo

trigo proveniente da Rússia encontra a sua explicação na excelente qualidade e preços mais baixos em comparação com o trigo dos EUA.

Um dos traços característicos das importações portuguesas da Rússia naquela época consiste na predominância das matérias primas provenientes da agricultura e silvicultura. Nesse tempo a Rússia foi um dos maiores exportadores deste tipo de produtos. Dentro desta classe as importações limitavam-se a três artigos: linho, madeira e cereais. Os géneros vendiam-se em bruto sem qualquer transformação. Apénas na classe de madeira entravam aduelas, peças de cerração de madeira. Uma pequena parcela das importações pertencia aos produtos acabados, principalmente bebidas, fios, tecidos e diversas manufacturas.

No período em análise melhoraram os saldos comerciais de Portugal nas trocas com a Rússia. A segunda metade do século passado é caracterizada pela tendência muito enraizada para os saldos comerciais negativos. A partir de 1898 Portugal passa a ter os saldos positivos. Ocasionalmente em alguns anos volta a ter saldos negativos quando bruscamente aumentam as importações de cereais. Esta tendência instalou-se definitivamente até aos nossos tempos. (Quadro 1.1)

O facto de Portugal atingir saldos positivos no comércio com a Rússia é devido ao aumento substancial das suas exportações para este país ocorrido nos anos 90 do século passado. Dum lado perde-se a importância da Rússia como um comprador de azeite (as exportações desse produto para o destino referido estão praticamente nulas a partir dos meados dos anos 70) , por outro lado sobem as exportações de cortiça e vinhos de uva.

Em termos estruturais o comércio externo de Portugal com a Rússia foi pouco diversificado e desproporcionalmente distribuído entre as

nomenclaturas comerciais, quer nas exportações quer nas importações. Ao longo desse período se verifica que havia sempre uma posição pautal que compunha mais de metade dos valores totais . Isso tornava o comércio entre os dois países mais vulnerável às oscilações. Por exemplo, o linho em rama preenchia até 85 % das importações. (Quadro 1.2) As exceções aconteciam nos anos quando o Portugal adquiria grandes quantidades de cereais na Rússia. Nestes casos a situação invertia-se em favor de predominância estrutural deste género alimentício.

De certo modo as ponderações dos artigos importados nivelaram-se no princípio deste século. Em 1º lugar desceu o peso do linho, em 2º lugar a parte de madeira voltou a ganhar uma tendência para crescimento e finalmente Portugal começou a importar em quantidades substanciais os óleos minerais da Rússia. Os óleos minerais provenientes da Rússia atingiram 37,5 % das importações desse país em 1901, 8,25 % e 20 % respectivamente em 1907 e 1911. A nivelção das ponderações dos artigos importados contribuiu para os melhores equilíbrios e atenuação das disparidades estruturais.

Nas exportações portuguesas para a Rússia em termos estruturais ocorria uma situação idêntica embora com as especificidades próprias. Até aos anos 80 do século passado a predominância percentual verificava-se alternadamente em duas nomenclaturas pautais: vinhos de uva ou azeite. Nos anos 50 desse século os vinhos contribuíam com o maior peso para a estrutura das exportações, expressa em valores monetários. Na década seguinte a maior importância em termos de valor já pertencia ao azeite. A partir do ano de 1881 a cortiça ocupa um lugar predominante nas exportações portuguesas para a Rússia. (Quadro 1.3)

Como já foi mencionado, nos anos 70 do século XIX o Portugal cessa as suas exportações de azeite com destino à Rússia. Tentaremos explicar as causas deste facto.

O nível de produção de azeite na zona do Mediterrâneo que depende de colheita de azeitona oleificada é extremamente sujeito às grandes oscilações. Em Portugal a produção média de azeite não variou desde a segunda metade do século passado. Ainda hoje ela mantém-se nos mesmos limites o que permite concluir que o país não dispõe de probabilidades visíveis de aumentar a produção de azeite e esgotou as capacidades de crescimento neste bem alimentar.

A partir dos anos 50 do século XIX a Rússia começou importar azeite português em quantidades cada vez crescentes. Em certos anos atinge-se quotas consideráveis nas exportações totais portuguesas deste bem alimentar: 28,74 % em 1861, 20,71 % em 1867, 20,23 % em 1871 e 30,94 % em 1872. Nesse ano referido em último lugar a Rússia torna-se 2º maior importador de azeite depois da Inglaterra. No ano a seguir, em 1873, é 3º maior importador depois da Inglaterra e o Brasil. Estes números fazem prova do que a Rússia mantinha posições importantes nessa matéria durante quase dez anos. A Rússia deixou importar azeite português em 1874. Talvez era mais correcta a afirmação que Portugal cessou as suas exportações de azeite para o seu grande parceiro comercial. Foi esta ideia que inspirou a análise dos dados estatísticos referentes àquela época. A queda nas exportações para a Rússia coincidiu com a queda geral: a partir do mesmo ano as exportações totais portuguesas de azeite começaram decrescer.

O decrescimento das exportações de azeite foi travado da década 80 do mesmo século mas apesar disso a Rússia não se manifestou mais

como comprador de azeite português até os últimos anos. A Inglaterra também perdeu as suas posições do 1º comprador de azeite português. Nesta qualidade afirmaram-se as ex-colónias ultramarinas e o Brasil, provavelmente na consequência do reforço dos processos de imigração da população portuguesa. Ainda nos nossos tempos Portugal exporta azeite por sua excelente qualidade apesar do preço elevado para os países-destinos de imigração portuguesa para o consumo dos imigrantes que não estão habituados a azeite dos outros países-produtores. Torna-se óbvia a reorientação dos destinos nas vendas de azeite e remoção de alguns clientes do mercado português deste produto.

Produção, exportação e importação portuguesas de azeite.

	1848	1851	1884	1901	1911	1917
Produção de azeite	155170	218410	213364	431280	252689	387916
Exportações tot. azeite	21531	16502	15105	28358	21006	14011
Importações tot. azeite	171			795	30041	292

Nota: valores absolutos em hectolitros

Fonte: INE. Anuário Estatístico de Portugal. 1848-1917.

Estatística Agrícola de Portugal. 1914, 1917.

No princípio deste século Portugal começou importar azeite dos outros países, principalmente da Espanha. (Hoje além de azeite o país importa azeitona como matéria-prima para produção de azeite). Em 1911 a importação de azeite foi 1,43 vezes superior à exportação e correspondeu à 11,9 % comparavelmente com a produção. Analisando essa situação, parecem evidentes os dois factos ocorridos no fim do século passado - princípio deste século: aumento de consumo próprio do país , aqui podemos incluir a população que imigrou, por um lado, e perda de autosuficiência na consequência do primeiro, por outro lado, porque a produção de azeite praticamente se mantinha no mesmo nível.

A Rússia continuava adquerir azeite a uma séria dos países entre os quais os maiores fornecedores eram a Itália, A França, a Turquia, a

Grécia e a Espanha. Podemos falar na insuficiência do mercado português de azeite que não permitiu a Portugal ocupar um lugar de fornecedor importante da Rússia. Mesmo nos anos dos maiores fornecimentos a quota de Portugal não excedia os 20 %.

É importante estudar o comportamento do cabaz dos produtos exportados ao longo daquela época para perceber as transformações do padrão de especialização tradicional de Portugal no comércio com a Rússia. O mais expressivo neste sentido parece o desenvolvimento do comércio de cortiça.

Em mais de sessenta anos a cortiça passou duma mercadoria secundária para uma de primeira importância nas trocas de Portugal com o referido parceiro comercial. A ponderação desta matéria prima nas exportações aumentou de 8,65 % em 1851 para 65,26 % em 1911. O valor absoluto de venda expressa em contos de reis cresceu 28,6 vezes (de 19 917 contos reis para 572 119 contos reis no mesmo período). Em 1911 a Rússia absorvia directamente do mercado português 18,41 % de cortiça (do total das exportações deste matéria). O quadro seguinte apresenta a evolução das exportações portuguesas de cortiça para a Rússia. Os números na alínea inferior indicam o crescimento persistente da quota da Rússia no mercado português de cortiça.

Quota da Rússia nas exportações portuguesas de cortiça.

	1851	1856	1861	1867	1871	1877	1881
Exportações totais de cortiça	259126	374810	450863	657924	746519	952400	2068085
Export. cortiça p/Rússia	19917	30486	53156	69000	110875	5200	211282
Quota da Rússia	7.69	8.13	11.79	10.49	14.85	0.55	10.22
(continuação)	1887	1891	1897	1901	1907	1911	
Exportações totais de cortiça	2090727	2280903	3036582	2694679	3387314	3106933	
Export. cortiça p/Rússia	248410	204300	544366	429129	630200	572119	
Quota da Rússia	11.88	8.96	17.93	15.93	18.60	18.41	

Nota: valores absolutos em milhares de reis.



Provavelmente uma parte da cortiça em bruto, como uma parte talvez dos outros artigos exportados, entrava indirectamente na Rússia via países não produtores desta matéria-prima como Alemanha, Grã Bretanha, Holanda e outros. Em finais do século passado Portugal torna-se o maior fornecedor da Rússia em cortiça. Em 1887 ele é responsável pelos 45 % das aquisições deste artigo feitos pela Rússia no mercado externo. Esta nomenclatura pautal ainda hoje mantem a sua importância no comércio mútuo entre os dois âmbos países apesar do facto a Rússia desenvolver as plantações próprias de sobreiro na zona de Crimea durante a época socialista.

A Rússia não chegou a ser um importador significativo de vinhos de uva se considerar nesta rúbrica todas as variedades de vinho. A quota da Rússia nas exportações dos vinhos foi muito baixa, não chegava a 1 %, quando a quota de Portugal nas importações russas de vinhos foi ligeiramente maior, à ordem de 2 %. Este facto encontra a sua explicação em 1º lugar na quase ausência das exportações dos vinhos brancos e tintos. A Rússia possuía as grandes produções próprias de vinhos de boa qualidade em várias zonas do país : na Crimea, Caucaso, Sul da Ucrânia e Moldova. A Rússia preferia os vinhos franceses, húngaros e mesmo alemães aos vinhos portugueses.

Entretanto uma situação bem diferente surge através da análise das exportações de vinho do Porto e da Madeira. No princípio do século XX as exportações de vinho do Porto para a Rússia rondavam à volta de 1,5 % quando a vinho da Madeira 15% em média das exportações totais deste produto. Nos anos 1898, 1899 e 1904 a Rússia tornou-se o maior importador de vinho da Madeira, nos restantes anos ocupava 2º, 3º e 4º

lugares. Nesses anos a quota da Rússia atingiu 27,53 %, 27,27 % e 30,7 % respectivamente.

Quota da Rússia nas exportações portuguesas de vinho da Madeira.

	1851	1856	1861	1867	1871	1877	1881
Exportaç. tot.vinho Madeira				3097	5892	15287	12932
Export. vinho Madeira Rússia				0	2005	1668	1751
Quota da Rússia				0.00	34.03	10.91	13.54
(continuação)	1887	1891	1897	1901	1907	1911	
Exportaç. tot.vinho Madeira	21118	23837	24173	23928	24253	29659	
Export. vinho Madeira Rússia	2685	976	5545	4914	3962	3922	
Quota da Rússia	12.71	4.09	22.94	20.54	16.34	13.22	

Nota: valores absolutos em hectolitros.

As importações elevadas de vinho da Madeira em comparação com os outros tipos de vinho têm a ver com tradições culturais desse país naquela época. O vinho da Madeira foi um dos mais conhecidos e apreciados vinhos na Rússia antes da Revolução de 1917. Consumia-se simples ou entrava em variada cozinha e doçaria. As referências sobre vinho da Madeira encontram-se em várias obras da literatura clássica russa.

As exportações deste vinho terminaram em 1917. e foi perdido o hábito de consumi-lo. Provavelmente agora com a recuperação de certas tradições e abertura do mercado russo existem perspectivas de lançar de novo o vinho da Madeira nas exportações portuguesas para a Rússia.

Naquela época a Rússia foi um dos mais importantes fornecedores dos produtos da sua especialização nas trocas comerciais com o Portugal. Esta situação verifica-se em plena evidência nas entradas do linho russo. (Outro exemplo mais que explícito relaciona-se com trigo russo, referido mais acima. Naquela época a Rússia era um dos maiores exportadores mundiais de produtos e matérias primas provenientes da agricultura. Cereais e linho preenchiam mais de metade das suas exportações.) O linho

proveniente desse país satisfazia uma parte importante das necessidades do mercado português nesta matéria prima. Em alguns anos o primeiro lugar foi cedido à Inglaterra.

As estatísticas antigas que já fazem parte da história de Portugal evidenciam a importância da Rússia como parceiro comercial. Não restam dúvidas que as páginas viradas têm referências no presente e futuro das relações comerciais dos dois países. Os padrões de comércio das teorias clássicas não perderam a sua relevância no que se toca produtos dos sectores tradicionais de economia: agricultura, indústrias extrativas, silvicultura e pescas. As riquezas naturais continuam influenciar o comércio internacional .

O contexto actual da Rússia é caracterizado pelo enfraquecimento das ligações económicas com as ex-repúblicas, actualmente os novos estados independentes, pela crise, guerras e nacionalismos nas regiões que forneciam os produtos do clima mais moderado é bem provável que Portugal possa substituí-los se corresponder a tempo às oportunidades que o mercado russo está a oferecer recuperando as tradições de longa duração com este país.

O comércio de Portugal com a Rússia de 1843 a 1911.

	Unidade monetária: mil reis							
	1843	1848	1851	1856	1861	1867	1871	1877
1 Total comércio externo português	19262927	19349306	21977701	36750844	41018105	43703300	48626200	565666300
2 Total importações	12314511	10805767	13749231	20451809	26634918	26410000	27165000	31979400
3 Total exportações	6948416	8543539	8228470	16299035	14383186	17293200	21461200	24586900
4 Total comércio c/Rússia	1005308	754283	649255	515594	835859	2740100	1357900	696300
5 Total import. da Rússia	702977	485483	419171	290887	517272	2324600	820000	509400
6 Total export. p/Rússia	320331	268800	230084	224707	319586	415500	537900	186900
7 Saldos comerciais	-382646	-216683	-189087	-66180	-197686	-1909100	-282100	-322500
4 % 1	5,22	3,90	2,95	1,40	2,04	6,27	2,79	1,23
5 % 2	5,71	4,49	3,05	1,42	1,94	8,80	3,02	1,59
6 % 3	4,61	3,15	2,80	1,38	2,22	2,40	2,51	0,76

Fonte: INE. Mapas Gerais do Comércio de Portugal. 1843-1870.

Estatística Geral do Comércio de Portugal. 1871-1896.

Estatística do Comércio e Navegação. 1897-1911.

(continuação)

	1881	1887	1891	1897	1901	1907	1911
1 Total comércio externo português	57212300	58657988	64903600	67735800	86104900	91863100	102191400
2 Total importações	36433200	37418173	43510000	40424800	57823300	61453100	68126600
3 Total exportações	20779100	21239815	21393600	27311000	28281600	30410000	34064800
4 Total comércio c/Rússia	856249	817738	1041400	4191500	1501500	1469200	1437200
5 Total import. da Rússia	513186	499634	757200	3267500	690000	523000	560600
6 Total export. p/Rússia	343063	318104	284200	924000	811500	946200	876600
7 Saldos comerciais	-170123	-181530	-473000	-2343500	121500	423200	316000
4 % 1	1,50	1,39	1,60	6,19	1,74	1,60	1,41
5 % 2	1,41	1,34	1,74	8,08	1,19	0,85	0,82
6 % 3	1,65	1,50	1,33	3,38	2,87	3,11	2,57

Importações portuguesas da Rússia. 1851-1911. Unidade monetária: mil reis

	1851	1856	1861	1867	1871	1877	1881	1887	1891	1897	1901	1907	1911
Total import. da Rússia	419171	290887	517272	2324600	820000	509400	513186	499634	757200	3267500	690000	523000	560600
Linho	358468	203725	414386	757624	448500	311500	229750	260755	142900	195777	315427	225205	241780
Madeira	34725	75130	92589	153371	122600	156300	88691	125937	66700	31636	73893	177089	166320
Cereais	7245	0	0	1412953	210892	0	193339	39700	521700	2987584	0	12131	0
Óleos minerais										6195	255666	43139	112920
Total import. da Rússia	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Linho	85,52	70,04	80,11	32,59	54,70	61,15	44,77	52,19	18,87	5,99	45,71	43,06	43,13
Madeira	8,28	25,83	17,90	6,60	14,95	30,68	17,28	25,21	8,81	0,97	10,71	33,86	29,67
Cereais	1,73	0,00	0,00	60,78	25,72	0,00	37,67	7,95	68,90	91,43	0,00	2,32	0,00
Óleos minerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	37,05	8,25	20,14
Total 4 principais	95,53	95,86	98,01	99,97	95,36	91,83	99,73	85,34	96,58	98,58	93,48	87,49	92,94

Fonte: INE. Mapos Gerais do Comércio de Portugal. 1851-1870.
 Estatística Geral do Comércio de Portugal. 1871-1896.
 Estatística do Comércio e Navegação. 1897-1911.

Exportações portuguesas da Rússia. 1851-1911. Unidade monetária: mil reis

	1851	1856	1861	1867	1871	1877	1881	1887	1891	1897	1901	1907	1911
Total export. p/Rússia	230084	224707	319586	415500	537900	186900	343063	318104	284200	924000	811500	946200	876600
Vinho	198771	104698	47732	58600	198119	181700	120605	66724	64900	351076	247092	157115	165355
Cortiça	19917	30486	53156	69000	110875	5200	211282	248410	204300	544366	429000	630200	572119
Azeite	7245	64251	197632	256362	202766								
Sal marinho		25066	20980	30573			10911			1216	1948		
Total export. p/Rússia	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Vinho	86,39	46,59	14,94	14,10	36,83	97,22	35,16	20,98	22,84	38,00	30,45	16,60	18,86
Cortiça	8,66	13,57	16,63	16,61	20,61	2,78	61,59	78,09	71,89	58,91	52,87	66,60	65,27
Azeite	3,15	28,59	61,84	61,70	37,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sal marinho	0,00	11,15	6,56	7,36	0,00	0,00	3,18	0,00	0,00	0,13	0,24	0,00	0,00
Total 4 principais	98,20	99,91	99,97	99,77	95,14	100,00	99,92	99,07	94,72	97,04	83,55	83,21	84,13

Fonte: INE. Mapos Gerais do Comércio de Portugal. 1851-1870.
 Estatística Geral do Comércio de Portugal. 1871-1896.
 Estatística do Comércio e Navegação. 1897-1911.

CAPÍTULO II. Comércio entre Portugal e a URSS até aos anos 90

Com a entrada da Rússia na Iª Guerra Mundial em 1914 as trocas comerciais de Portugal com este país sofreram um brusco decréscimo e passaram a corresponder a cerca de 0,15% do comércio externo de Portugal. Depois da Revolução de Outubro em 1917 o órgão de poder supremo - o Soviet Supremo - denuncia todos os tratados e acordos da Rússia com outros países. Na consequência desse acto perdeu o vigor a Convenção comercial e de navegação entre Portugal e a Rússia, assinada em Lisboa e datada de 9 de Julho de 1885. O posterior primeiro acordo comercial aparece só quase cem anos depois em 1974. Durante as décadas de anos 20, 30 e 40 o comércio entre Portugal e a URSS atinge valores insignificantes e só é feito por via de outros países porque oficialmente não existiam relações comerciais entre ambos os países.

Em meados dos anos cinquenta ocorreu um aumento substancial do peso do comércio com a URSS no comércio externo de Portugal. Apesar de algumas oscilações ocorridas nas várias décadas a quota desse país ainda hoje continua nos mesmos limites, um pouco acima de meio-porcento (Quadros 2.7e 2.8). Esse aumento deveu-se ao crescimento das exportações portuguesas para a União Soviética, nomeadamente as exportações de cortiça. Em certos anos as exportações para a URSS atingem 2% das exportações totais (Quadros 2.4 e 2.5). A maior participação dessa região no comércio com Portugal ocorrida nos anos 50, parece estar relacionada com a finalização da recuperação e reconstrução da economia nacional da URSS pós-guerra.

Nos meados dos anos 60 houve outra quebra substancial no comércio de ambos os países que desce abaixo do nível dos anos 50. A quota da

URSS desce praticamente até valores nulos. Esse facto acontece por causa do decrescimo nas exportações portuguesas para esse país e nomeadamente nas de cortiça que representa a mais importante nomenclatura comercial e atrai o maior peso (Quadros 2.4. e 2.5). Por consequência no mesmo período os saldos comerciais de Portugal no comércio com a URSS passam a ser negativos. Se nas décadas anteriores as taxas de cobertura eram desproporcionalmente altas, a partir de meados dos anos 60 revela-se um desequilíbrio em sentido contrário. Actualmente a Rússia com as restantes ex-repúblicas soviéticas apresenta uma região com a qual Portugal continua a ter taxas de cobertura das mais desfavoráveis, o que revela a forte dependência do país em termos de matérias primas e produtos energéticos importados (Quadros 2.10 e 2.11). Repare-se que as importações portuguesas dessa região têm o maior índice de variação em comparação com qualquer outra região do mundo (Quadro 2.3). As trocas comerciais recuperam apenas depois de 1974 com o reestabelecimento das relações diplomáticas e comerciais quando os dois países oferecem reciprocamente o regime da nação mais favorecida.

O autor russo Gratchev A.P. no seu artigo “ Situação económica e perspectivas de desenvolvimento do comércio externo de Portugal” refere-se ao facto do comércio entre os dois países antes de 1974 ser efectuado via países terceiros como a Áustria, a França e a Inglaterra. A ausência das relações comerciais directas entre Portugal e a URSS serviu de entrave ao desenvolvimento mais completo e objectivo da especialização internacional das suas economias e à participação mais aberta nos processos de internacionalização e globalização à escala mundial. As limitações postas ao comércio mútuo desses países

encontram explicação nas orientações políticas existentes naquela época. As teorias do Comércio Internacional provam que os impedimentos de carácter político e administrativo ao comércio causam desvio de comércio e aumento de preços o que pode prejudicar gravemente uma economia. Pressupõe-se que Portugal, um pequeno país de economia aberta, ao menos não beneficiou do comércio com uma vasta região, geograficamente bastante aproximada, que podia oferecer variadas matérias primas baratas e absorver os produtos dos seus sectores tradicionais.

Depois de 1974 o comércio de Portugal com a URSS beneficiou de um rápido crescimento. Gratchev A.P. considera que as causas desse crescimento estão, em primeiro lugar, na eliminação dos entraves políticos que detinham o desenvolvimento natural e de utilidade recíproca das trocas comerciais.¹ A orientação para os mercados dos PECO (países da Europa Central e Oriental) recebe uma ênfase maior com a perda simultânea das colónias e o crescente protecçãoismo dos países desenvolvidos no que toca aos sectores tradicionais portugueses de exportação. Em 1976 e 1977 o peso só da URSS no comércio externo de Portugal atinge os maiores índices: 2,7% e 2,4% respectivamente. Repare-se que no período que vai do final dos anos 70 ao princípio dos anos 80 a ponderação dos PECO no comércio externo de Portugal foi superior à dos PALOP: 2,57% contra 2,34% (Quadro 2.8). Os PECO foram a segunda região depois da União Europeia (Europa dos 12) com o maior índice de variação desde os anos 50 (Quadro 2.9). A URSS considerada separadamente dos outros Países da Europa Central e Oriental revela o maior índice de variação que ainda é superior ao da UE.

¹ Gratchev, A.P., 1989, pag. 86-88



O período de uma dezena e meia de anos, desde 1974 até o fim dos anos 80, representa uma curta e específica etapa. Além do crescimento rápido, o comércio dos referidos países foi caracterizado pela maior diversificação da nomenclatura comercial. Com toda a evidência este facto verifica-se nas exportações portuguesas. Portugal iniciou as exportações dos seus tradicionais sectores para a URSS: têxteis, calçado, construção e reparação naval, alimentares, máquinas e material eléctrico e produtos químicos (Quadro 2.13). A maior importância concentra-se nos sectores alimentares e de construção e reparação naval. Em termos estruturais, nesse período as exportações não demonstram tantos desequilíbrios como as importações. Os combustíveis e óleos minerais ocupam mais de 90% das importações em certos anos.

No final dos anos 80 - início dos anos 90 acontece outra queda no comércio de Portugal com todos os PECO que foi provocada pelos acontecimentos pós-perestroika no campo político, económico e social: a liberalização da economia, reestruturação do aparelho produtivo, privatizações, reorganização do comércio externo e muitas outras reformas. A ex-URSS reforçou o seu quadro legal de apoio às reformas na área das relações económicas internacionais. No dia 1 de Abril de 1989 entrou em vigor a nova lei que concedeu às empresas, qualquer que seja a forma de propriedade e sector de actividade, o direito de efectuar as operações de importação e exportação e criar joint-ventures com parceiros estrangeiros. Em 1 de Setembro de 1991 começou a funcionar a lei “ Sobre investimentos estrangeiros no território da Federação Russa”.

No mesmo período as relações externas de Portugal com a ex-URSS ganham uma nova ênfase. Em 24 de Dezembro de 1987 foi assinado o Acordo sobre Cooperação Económica, Industrial e Técnica. Em Julho de

1994 foram assinados uma série de documentos que traçaram o caminho do desenvolvimento da cooperação entre os dois países: Tratado de Amizade e Cooperação; Acordo sobre Promoção e Protecção Recíproca de Investimentos e Programa a longo Prazo de Desenvolvimento da Cooperação Económica, Industrial e Técnica.

Com o levantamento dos obstáculos de carácter político no desenvolvimento do comércio entre Portugal e a URSS aparece um padrão de especialização baseado além das vantagens comparativas e competitivas na política de comércio externo planificada e centralizada. Esse padrão de especialização do comércio mútuo, desenvolvido e praticado até ao final dos anos 80, não pode ser considerado compatível com as leis do comércio internacional porque da parte de um parceiro foi orientado pelas metas políticas e sistema de preços arbitrariamente concebidos pelo poder administrativo da URSS. Foi de certo modo um padrão de especialização destorcido. Esse facto torna-se mais óbvio fazendo análise comparativa do padrão no referido período e daquele que surgiu nos últimos anos.

O novo padrão de especialização que ainda está em fase de formação revelou as seguintes características. Em primeiro lugar, salienta-se a posição dominante do sector de calçado com um peso de 51,3% das exportações totais em 1993. Em segundo lugar, mantem-se a forte posição e com estável ponderação relativamente ao período anterior dos sectores dos têxteis e da construção naval. Em terceiro, queda significativa das exportações do sector alimentar. E em quarto lugar, iniciação das exportações do sector de produtos minerais.

É notável o facto de um dos sectores escolhidos como prioritários no Programa de Acções para afinação do “ diamante de competitividade “

da economia portuguesa segundo os resultados do trabalho de investigação dirigido por Mickael Porter², famoso economista norte-americano, desempenhar brilhante sucesso nos mercados dos N.E. da ex-URSS em poucos anos decorridos depois da abertura. Trata-se do sector do calçado. Outros sectores que beneficiam das vantagens competitivas e devem ser apoiados prioritariamente no seu desenvolvimento e modernização segundo o mesmo autor, sectores dos têxteis e das confecções, demonstraram a sua firme posição³.

As vantagens dos produtos desses dois sectores foram recentemente reconhecidas pelos consumidores, o que demonstram as sondagens de mercado feitas nesses países. Apesar da actual situação económica e social ser complicada, os sectores do calçado e dos têxteis e confecções possuem muitos factores favoráveis à sua inserção nos referidos países. Esses sectores constituem um dos elos mais deficitários das economias nacionais em termos de qualidade, novas tecnologias e design. Não se espera alteração desta situação pelo menos durante a próxima década. Por outro lado, com o desmantelamento da COMECON deixou de existir o comércio preferencial entre os países membros desta organização. Os produtos desses sectores provenientes da Bulgária, Polónia, Hungria e Checoslováquia, inferiores na qualidade, foram removidos dos referidos mercados pelos seus concorrentes dos países da Europa Ocidental quando desapareceram os compromissos e obrigações no comércio internacional dos países do bloco socialista. Neste momento está a decorrer a reorientação do comércio externo desses países em termos sectoriais e geográficos. Neste sentido o presente momento considera-se

² Porter, Mickael, 1994, pag.54, 179-186

³ Porter, Mickael, 1994, pag. 186-192

favorável e único para a reinserção dos parceiros comerciais com novo perfil nos mercados dos N.E. da ex-URSS.

Razões da mesma natureza encontram-se na explicação do brusco crescimento das importações portuguesas dos N.E. da ex-URSS. Os produtos energéticos e matérias primas como algodão, sementes de girassol e produtos marinhos não transformados, dão origem a 81,8% das importações. Os clientes prioritários na aquisição destes artigos eram os países membros da COMECON. Como neste momento o comércio com esses países é feito em divisas convertíveis e a preços do mercado internacional eles não podem absorver as mesmas quotas das décadas anteriores.

Entretanto as exportações portuguesas para os N.E. em 1993 estavam praticamente ao nível de 1985 mesmo em preços correntes. Os maiores entraves às exportações para esses países estão directamente relacionados com a complexa situação económica, política e social. As dificuldades mais óbvias que diminuem as probabilidades de crescimento progressivo das exportações em primeiro lugar têm a ver com a instabilidade do poder democrático, altos níveis de criminalidade, imaturidade do novo sistema bancário, limitações financeiras das empresas do sector privado e baixo poder de compra das vastas camadas da população. O outro grave problema é constituído pelo elevado protecção em relação à variada nomenclatura de bens importados com fins de defender a produção nacional que se encontra em estado crítico. Dão-se alguns exemplos sobre os níveis de protecção aduaneira actual em certas mercadorias: calçado - 20%; confecções - 30%; conservas de peixe - 15%; produtos de carne - 20%; vinhos de uva 64,5% (imposto aduaneiro e imposto de selo). As taxas de Imposto sobre Valor Acrescentado vigentes nos N.E.

da ex-URSS também são bastante elevadas: 23% à excepção dos bens destinados para criança nos quais se aplica a taxa de 10%. Os altos níveis de tributação fazem com que o produto chegue ao consumidor final com preços exageradamente elevados e torna-se acessível apenas às camadas de população muito reduzidas. Por outro lado, o importador é obrigado de dispor de recursos financeiros adicionais, cerca de metade do valor da mercadoria, para o procedimento de formalidades alfandegárias. No caso dos vinhos secos de uva o montante dos impostos (tarifa, imposto de selo e IVA) sobe para 102% do respectivo valor de importação. Esses efeitos directos dos altos níveis da tributação têm muita importância no contexto económico e social dos N.E. da ex-URSS.

Outro entrave à exportação para os referidos países é o carácter temporário da legislação que regulamenta a actividade económica em novas condições da fase transitória. Por exemplo, desde a publicação do Decreto-lei nº 213 do Presidente da Federação Russa “ Sobre liberalização da actividade económica exterior no território da Federação Russa “ (de 15 do Novembro de 1991) até o mês de Abril de 1994 foram adoptados 216 diferentes normativos e leis na área do comércio externo os quais introduzem infinitas correcções e suplementos nas regras do procedimento e tarifas aduaneiras.

Quadro 2.1
 IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS: MÉDIAS MÓVEIS SIMPLES DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.
 Preços correntes

Unidades: quantidade - tn
 valor - 1000 esc.

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	3084074	9090765	322126	10350601	3956792	14395001	6604755	28103861	8062359	38871527	12674481	97448172	18031957	345847187	19684513	1128834069	29704137	3054343720	35849334	4124663717
CEE-12	1125425	3776674	1104681	5153354	1080414	7623492	1390211	11453123	2294460	20568774	2570798	46103971	36089349	164845397	4666340	504216389	8907972	2080962664	13749721	2976406444
EFTA	60736	665827	96972	806580	102979	1185226	112981	1792555	203007	3537493	315200	9761236	266028	27466889	246959	46829985	371157	125887609	919588	245699373
PALOP	296115	1105373	296517	1592742	407550	2065651	858639	3197590	1050022	5770826	1612375	8049054	73671	2464254	177453	9436221	362015	10785325	337714	10994991
EUA	512108	1733578	163913	958426	225889	984110	462241	2051005	356947	2511310	1606479	9849060	3711433	39479080	4126357	90403825	3487613	128410114	2902584	135670711
PECO:	41090	54454	13742	28242	78547	135589	230357	233498	374813	414696	384757	1592705	943879	9104182	405733	11563947	440306	14985219	730744	43312363
URSS*	65	275	852	598	39370	46526	4723	4910	5021	41984	224285	549107	754821	6451950	282393	9086686	147983	7600832	594389	29615249
RESTO	1048600	1754859	1546302	1811256	2061414	2400932	3550327	9376089	3783109	6078429	6184873	22092146	9428598	102487386	10061671	466383703	16135073	693312788	17208984	712579836

Quadro 2.2
 IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS: ESTRUTURA NA BASE DAS MÉDIAS MÓVEIS SIMPLES DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CEE-12	36,49	41,54	34,28	49,79	27,31	52,96	21,05	40,75	28,46	52,89	20,28	47,31	20,01	47,66	23,71	44,67	29,99	68,13	38,35	72,16
EFTA	1,97	7,32	3,01	7,79	2,60	8,23	1,71	6,38	2,52	9,10	2,49	10,02	1,48	7,94	1,25	4,15	1,25	4,12	2,57	5,96
PALOP	9,60	12,16	9,20	15,39	10,30	14,35	13,00	11,38	13,02	14,85	12,72	8,26	0,41	0,71	0,90	0,84	1,22	0,35	0,94	0,27
EUA	16,60	19,07	5,09	9,26	5,71	6,84	7,00	7,30	4,43	6,46	12,67	10,11	20,58	11,42	20,96	8,01	11,74	4,20	8,10	3,29
PECO:	1,33	0,60	0,43	0,27	1,99	0,94	3,49	0,83	4,65	1,07	3,04	1,63	5,23	2,63	2,06	1,02	1,48	0,49	2,04	1,05
URSS*	0,00	0,00	0,03	0,01	0,99	0,32	0,07	0,02	0,06	0,11	1,77	0,56	4,19	1,87	1,43	0,80	0,50	0,25	1,66	0,72
RESTO	34,00	19,30	47,99	17,50	52,10	16,68	53,75	33,36	46,92	15,64	48,80	22,67	52,29	29,63	51,11	41,32	54,32	22,70	48,00	17,28

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.



Quadro 2.3
 IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS: ÍNDICE DE VARIAÇÃO DAS MÉDIAS MÓVEIS SIMPLES DOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS.
 Preços correntes

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	104,5	113,9	128,3	158,3	214,2	309,1	261,4	427,6	411,0	1071,9	584,7	3804,4	638,3	12417,4	963,1	33598,3	1162,4	45372,0
CEE-12	100	100	98,2	136,5	96,0	201,9	123,5	303,3	203,9	544,4	228,4	1220,8	320,6	4364,8	414,6	13350,8	791,5	55100,4	1221,7	78810,2
EFTA	100	100	159,7	121,1	169,6	178,0	186,0	269,2	334,2	531,3	519,0	1466,0	438,0	4125,2	406,6	7033,4	611,1	18907,0	1514,1	36901,4
PALOP	100	100	100,1	144,1	137,6	186,9	290,0	289,3	354,6	522,1	544,5	728,2	24,9	222,9	59,9	853,7	122,3	975,7	114,0	994,7
EUA	100	100	32,0	55,3	44,1	56,8	90,3	118,3	69,7	144,9	313,7	568,1	724,7	2277,3	805,8	5214,9	681,0	7407,2	566,8	7826,1
PECO:	100	100	33,4	51,9	191,2	249,0	560,6	428,8	912,2	761,6	936,4	2924,9	2297,1	16719,0	987,4	21236,2	1071,6	27519,0	1778,4	79539,4
URSS*	100	100	1310,3	217,7	60568,7	16939,0	7266,3	1787,7	7724,6	15285,6	345053,8	199917,7	1161262,6	2349010,8	434450,8	3308259,3	227666,2	2767293,1	914444,6	10782251,0
RESTO	100	100	147,5	103,2	196,6	136,8	338,6	534,3	360,8	346,4	589,8	1258,9	899,2	5840,2	959,5	26576,7	1538,7	39508,2	1641,1	40606,1

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

Quadro 2.4
EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS: MÉDIAS MÓVEIS SIMPLIS DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.
 Preços correntes

Unidades: quantidade - In
 valor - 1000 esc.

Destino	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	1364637	4572913	2164047	7248375	2798031	8686108	3334672	14475856	3818697	24580405	4256730	50917631	5226192	171374830	6979267	746965162	10870720	1977821879	13430077	2616660868
CEE-12	818147	1845794	1116400	2764381	1538187	3318335	1931112	6157624	1962827	10689553	2173358	26393096	3208590	100976553	4650797	465087278	7484605	1430990564	9510264	1963869901
EFTA	46656	264689	69054	388725	61397	466553	91277	1091766	171240	2897000	303921	7399007	212451	22439380	309380	80041417	484631	204311644	588770	211167198
PALOP	133861	1171757	341652	1779681	338481	2290077	339800	3537520	514004	6022166	321021	5647453	122907	9662283	174115	31450876	268150	63392215	345001	93461087
EUA	92744	515902	79559	875769	96953	850806	128746	1441643	167807	2332466	216534	4583334	253793	10505277	287570	42404211	704987	108789033	510980	115346004
PECO:	25415	64954	10693	175250	15074	159616	30051	176312	18761	204841	55626	607893	87896	4167220	84229	12760854	54767	11845388	71710	17534107
URSS*	4963	25263	7619	120909	4510	57105	0	42	0	2	24539	172818	47845	2309617	49121	8380609	39685	7156275	53526	10094506
RESTO	247815	709816	546689	1264569	747939	1600722	813686	2070991	984059	2434380	1186270	6286849	1340555	23624116	1473176	115220526	1873579	158493035	2403354	215282572

Quadro 2.5
EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS: ESTRUTURA NA BASE DAS MÉDIAS MÓVEIS SIMPLIS DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.

Destino	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CEE-12	59,95	40,36	51,59	38,14	54,97	38,20	57,91	42,54	51,40	43,49	51,06	51,83	61,39	58,92	66,64	62,26	68,85	72,35	70,81	75,05
EFTA	3,42	5,79	3,19	5,36	2,19	5,37	2,74	7,54	4,48	11,79	7,14	14,53	4,07	13,09	4,43	10,72	4,46	10,33	4,38	8,07
PALOP	9,81	25,62	15,79	24,55	12,10	26,36	10,19	24,44	13,46	24,50	7,54	11,09	2,35	5,64	2,49	4,21	2,47	3,21	2,57	3,57
EUA	6,80	11,28	3,68	12,08	3,47	9,80	3,86	9,96	4,39	9,49	5,09	9,00	4,86	6,13	4,12	5,68	6,49	5,50	3,80	4,41
PECO:	1,86	1,42	0,49	2,42	0,54	1,84	0,90	1,22	0,49	0,83	1,31	1,19	1,68	2,43	1,21	1,71	0,50	0,60	0,53	0,67
URSS*	0,36	0,55	0,35	1,67	0,16	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	0,34	0,92	1,35	0,70	1,12	0,37	0,36	0,40	0,39
RESTO	18,16	15,52	25,26	17,45	26,73	18,43	24,40	14,31	25,77	9,90	27,87	12,35	25,65	13,79	21,11	15,43	17,24	8,01	17,90	8,23

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

Quadro 2.6
 EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS: ÍNDICE DE VARIACÃO. BASE: MÉDIA MÓVEL SIMPLES DOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS.

Destino	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	158,6	158,5	205,0	189,9	244,4	316,6	279,8	537,5	311,9	1113,5	383,0	3747,6	511,4	16334,6	796,6	43250,8	984,1	57220,9
CEE-12	100	100	136,5	149,8	188,0	179,8	236,0	333,6	239,9	579,1	265,6	1429,9	392,2	5470,6	568,5	25197,1	914,8	77527,1	1162,4	106997,0
EFTA	100	100	148,0	146,9	131,6	176,3	195,6	412,5	367,0	1094,5	651,4	2795,4	455,4	8477,6	663,1	30239,8	1038,7	77189,3	1261,9	79779,4
PALOP	100	100	255,2	151,9	252,9	195,4	253,8	301,9	384,0	513,9	239,8	482,0	91,8	824,6	130,1	2684,1	200,3	5410,0	257,7	7976,1
EUA	100	100	85,8	169,8	104,5	164,9	138,8	279,4	180,9	452,1	233,5	888,4	273,6	2036,3	310,1	8219,4	760,1	21087,2	551,0	22358,1
PECO:	100	100	42,1	269,8	59,3	245,7	118,2	271,4	73,8	315,4	218,9	935,9	345,8	6415,6	331,4	19645,9	215,5	18236,5	282,2	26994,5
URSS*	100	100	153,5	478,6	90,9	226,0	0,0	0,2	0,0	0,0	494,4	684,1	964,0	9142,3	989,7	33173,5	799,6	28327,1	1078,5	39957,7
RESTO	100	100	220,6	178,2	301,8	225,5	328,3	291,8	397,1	343,0	478,7	885,7	541,0	3328,2	594,5	16232,4	756,0	22328,7	969,8	30329,3

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

Quadro 2.7
COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS: MÉDIAS MÓVEIS SIMPLES DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.
 Preços correntes

Unidades: quantidade - tn
 valor - 1000 esc.

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	4448711	13663678	5386174	17598976	6754823	23081109	9939427	42579718	11881056	63451932	16931211	148365803	23258149	517222017	26663780	1875799231	40574856	5032166559	49279411	6741324585
CEE-12	1943572	5622469	2221081	7917735	2618601	10941828	3321323	17610747	4257287	31248326	4744155	72497067	6816940	265821950	9317137	969303667	16392578	3511953228	23259985	4940276345
EFTA	107393	930516	166025	1195305	164376	1651779	204257	2884322	374247	6434492	619121	17160244	478479	49906270	556340	126871402	855788	330199253	1508358	456866571
PALOP	429976	2277130	638169	3372423	746031	4355728	1198439	6735110	1564026	11792992	1933396	13696506	196577	12126537	351567	40887096	630165	74177540	682715	104456077
EUA	604852	2249480	243472	1834195	322842	1834916	590987	3492648	524754	4843776	1823013	14432394	3965226	49984357	4413927	132808036	4192600	237199147	3413563	251016715
PECO:	66505	119408	24435	203493	93621	295205	260408	409811	393574	619537	440383	2200598	1031775	13271401	489962	24324801	495073	26830608	802454	60846470
URSS*	5028	25538	8471	121507	43880	103631	4723	4953	5021	41986	248824	721925	802665	8761567	331514	17467295	187668	14757107	647915	39709756
RESTO	1296414	2464676	2092991	3075825	2809353	4001654	4364012	11447080	4767168	8512809	7371143	28378995	10769152	126111502	11534848	581604229	18008652	851805823	19612338	927862407

Quadro 2.8
COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS: ESTRUTURA NA BASE DAS MÉDIAS MÓVEIS SIMPLES DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CEE-12	43,69	41,15	41,24	44,99	38,77	47,41	33,42	41,36	35,83	49,25	28,02	48,86	29,31	51,39	34,94	51,67	40,40	69,79	47,20	73,28
EFTA	2,41	6,81	3,08	6,79	2,43	7,16	2,06	6,77	3,15	10,14	3,66	11,57	2,06	9,65	2,09	6,76	2,11	6,56	3,06	6,78
PALOP	9,67	16,67	11,85	19,16	11,04	18,87	12,06	15,82	13,16	18,59	11,42	9,23	0,85	2,34	1,32	2,18	1,55	1,47	1,39	1,55
EUA	13,60	16,46	4,52	10,42	4,78	7,95	5,95	8,20	4,42	7,63	10,77	9,73	17,05	9,66	16,55	7,08	10,33	4,71	6,93	3,72
PECO:	1,49	0,87	0,45	1,16	1,39	1,28	2,62	0,96	3,31	0,98	2,60	1,48	4,44	2,57	1,84	1,30	1,22	0,53	1,63	0,90
URSS*	0,11	0,19	0,16	0,69	0,65	0,45	0,05	0,01	0,04	0,07	1,47	0,49	3,45	1,69	1,24	0,93	0,46	0,29	1,31	0,59
RESTO	29,14	18,04	38,86	17,48	41,59	17,34	43,91	26,88	40,12	13,42	43,54	19,13	46,30	24,38	43,26	31,01	44,38	16,93	39,80	13,76

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS: ÍNDICE DE VARIAÇÃO. BASE: MÉDIA MÓVEL SIMPLES DOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS.

Origem	19 50		19 55		19 60		19 65		19 70		19 75		19 80		19 85		19 90		19 94	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
MUNDO	100	100	121,1	128,8	151,8	168,9	223,4	311,6	267,1	464,4	380,6	1085,8	522,8	3785,4	599,4	13728,4	912,1	36828,8	1107,7	49337,6
CEE-12	100	100	114,3	140,8	134,7	194,6	170,9	313,2	219,0	555,8	244,1	1289,4	350,7	4727,9	479,4	17239,8	843,4	62462,8	1196,8	87886,7
EFTA	100	100	154,6	128,5	153,1	177,5	190,2	310,0	348,5	691,5	576,5	1844,2	445,5	5363,3	518,0	13634,5	796,9	35485,6	1404,5	49098,2
PALOP	100	100	148,4	148,1	173,5	191,3	278,7	295,8	363,7	517,9	449,7	601,5	45,7	532,5	81,8	1795,6	146,6	3257,5	158,8	4587,2
EUA	100	100	40,3	81,5	53,4	81,6	97,7	155,3	86,8	215,3	301,4	641,6	655,6	2222,0	729,8	5903,9	693,2	10544,6	564,4	11158,9
PECO:	100	100	36,7	170,4	140,8	247,2	391,6	343,2	591,8	518,8	662,2	1842,9	1551,4	11114,3	736,7	20371,1	744,4	22469,6	1206,6	50956,6
URSS*	100	100	168,5	475,8	872,7	405,8	93,9	19,4	99,9	164,4	4948,8	2826,9	15963,9	34308,4	6593,4	68398,2	3732,5	57785,6	12886,1	155494,8
RESTO	100	100	161,4	124,8	216,7	162,4	336,6	464,4	367,7	345,4	568,6	1151,4	830,7	5116,8	889,8	23597,6	1389,1	34560,6	1512,8	37646,4

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

Quadro 2.10

COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS: TAXAS DE COBERTURA. (exp/imp*100)

Origem	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994
MUNDO	50,3	70,0	60,3	51,5	63,2	52,3	49,6	66,2	64,8	63,4
CEE-12	48,9	53,6	43,5	53,8	52,0	57,2	61,3	92,2	68,8	66,0
EFTA	39,8	48,2	39,4	60,9	81,9	75,8	81,7	170,9	162,3	85,9
PALOP	106,0	111,7	110,9	110,6	104,4	70,2	392,1	333,3	587,8	850,0
EUA	29,8	91,4	86,5	70,3	92,9	46,5	26,6	46,9	84,7	85,0
PECO:	119,3	620,5	117,7	75,5	49,4	38,2	45,8	110,4	79,0	40,5
URSS*	9197,7	20218,9	122,7	0,9	0,0	31,5	35,8	92,2	94,2	34,1
RESTO	40,4	69,8	66,7	22,1	40,0	28,5	23,1	24,7	22,9	30,2

Quadro 2.11

COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS: SALDOS COMERCIAIS.

Unidade:

Preços correntes

valor - 1000 esc.

Origem	1950 Valor	1955 Valor	1960 Valor	1965 Valor	1970 Valor	1975 Valor	1980 Valor	1985 Valor	1990 Valor	1994 Valor
MUNDO	-4517851	-3102226	-5708893	-13628005	-14291122	-46530541	-174472357	-381868907	-1076521841	-1508002849
CEE-12	-1930880	-2388974	-4305157	-5295500	-9869221	-19710875	-63868843	-39129111	-649972100	-1012536543
EFTA	-401138	-417855	-718673	-700789	-640493	-2362229	-5027509	33211432	78424035	-34532175
PALOP	66385	186939	224425	339930	251340	-2401601	7198029	22014655	52606889	82466096
EUA	-1217676	-82656	-133304	-609362	-178845	-5265726	-28973802	-47999614	-19621081	-20324706
PECO:	10500	147008	24027	-57186	-209855	-984812	-4936962	1196908	-3139831	-25778257
URSS*	24988	120311	10580	-4868	-41983	-376289	-4142332	-706077	-444557	-19520743
RESTO	-1045043	-546688	-800210	-7305098	-3644048	-15805297	-78863270	-351163177	-534819753	-497297264

* Nota: a partir de 1992 representa o sumatório dos dados relativos aos novos estados da ex-URSS.

Quadro 2.12

Estrutura das importações portuguesas da URSS e dos N.E.*

NC	1975		1980		1985		1990		1993	
	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%
I Animais vivos:	62881	4,0	396617	5,0	339165	3,8	1281528	18,6	5531679	16,3
03 peixes, crustác., molusc.	62881	4,0	396176	5,0	339165	3,8	1281528	18,6	5531679	16,3
II Prod.origem vegetal:									1852965	5,4
12 sementes e frut.oleagin.									1852965	5,4
III Prod.ind.aliment., bebid.	217	0,0	27511	0,3		0,0	13150	0,2	48586	0,1
IV Produtos minerais:	1425997	90,3	6532130	82,5	7548868	85,0	334332	4,9	11484248	33,8
27 combustíveis, óleos min.	1423027	90,2	6532130	82,5	7548868	85,0	334332	4,9	11484248	33,8
V Prod. químicos:	3644	0,2	229945	2,9	342386	3,9	905725	13,1	1479245	4,3
81 adubos	3014	0,2	214930	2,7		0,0	181209	2,6	545570	1,6
VII Plásticos, borracha	1	0,0	105682	1,3	133868	1,5	400290	5,8	258349	0,8
VII Peles, cour., peles cabelo		0,0		0,0	1906	0,0	51421	0,7	967744	2,8
X Madeira, carvão, cort.	15831	1,0	3	0,0		0,0	13141	0,2	60044	0,2
XI Mat.primas, papel e obras	11039	0,7	32267	0,4	157137	1,8	64402	0,9	181388	0,5
XII Têxteis e confecções:	56162	3,6	376143	4,8	10779	0,1	2469521	35,8	9998085	29,4
15 algodão	53303	3,4	376084	4,8	4808	0,1	1440825	20,9	8940732	26,3
XIII Metais:	10	0,0	146892	1,9	265851	3,0	510432	7,4	1159215	3,4
3 aço e ferro	0,2	0,0	131422	1,7	184337	2,1	225695	3,3	6380	0,0
6 alumínio		0,0	11000	0,1	79383	0,9	276123	4,0	80821	0,2
9 zinco		0,0	4058	0,1		0,0		0,0	3075	0,0
XIV Máq., material eléct.	571	0,0	18877	0,2	46704	0,5	313349	4,5	16272	0,0
XV Mat. transporte:	71	0,0	38911	0,5	4277	0,0	178394	2,6	138693	0,4
7 autom., tractor., velocíp.	61	0,0	38911	0,5	4277	0,0	17971	0,3	138693	0,4
XVI Armas e munições	1098	0,1	10464	0,1	26343	0,3		0,0		0,0
Total	1578450	100	7916410	100	8878498	100	6890587	100	34006867	100

Fonte: INE. Estatísticas do Comércio Externo.

Nota: a partir de 1992, no INE, os dados relativos aos novos estados da URSS são tratados separadamente.

No quadro os dados de 1993 representam sumatários das respectivas nomenclaturas dos N.E

Quadro 2.13

Estrutura das exportações portuguesas para a URSS e os N.E.*

Anos: 1975, 1980, 1985, 1990 e 1993.

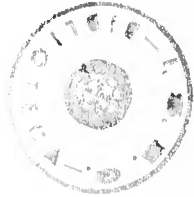
NC	1975		1980		1985		1990		1993	
	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%	1000 esc.	%
II Prod.origem vegetal	44487	9,6	111269	4,3	90660	0,8	1308	0,0		0,0
III Gord.óleos anim. veget.					1217040	10,8	551912	5,5	7148	0,1
IV Prod.ind.aliment., beb.:	314648	67,6	1044306	40,5	3007300	26,6	256595	2,5	379180	3,2
16 conservas carne peixe		0,0	317999	12,3	439985	3,9	235857	2,3	191523	1,6
20 conservas hortícol.	121556	26,1	543564	21,1	2175870	19,2	20163	0,2	7222	0,1
22 bebidas	193092	41,5	182743	7,1	391445	3,5	575	0,0	157521	1,3
V Produtos minerais		0,0		0,0		0,0	18448	0,2	323613	2,7
VI Prod. químicos	11314	2,4	526831	20,4	337843	3,0	679168	6,7	9345	0,1
VII Plásticos, borracha		0,0		0,0	34000	0,3	114581	1,1	20087	0,2
IX Madeira, carv., cortiça	39493	8,5	198365	7,7	562780	5,0	522203	5,2	115031	1,0
X Mat.pr.,papel e obras		0,0	852	0,0	37663	0,3	24486	0,2	2391	0,0
XI Têxteis e confecções	14984	3,2	275247	10,7	1063214	9,4	318796	3,2	732226	6,2
XII Calçado, chap. e artef.	40379	8,7	384868	14,9	1270344	11,2	2667862	26,5	6065555	51,3
XIII Obras pedra, ges. cim.	11	0,0	21583	0,8	26906	0,2	35424	0,4	69402	0,6
XV Metais:		0,0	1216	0,0	71465	0,6	7608	0,1	13418	0,1
73 aço e ferro		0,0		0,0	71465	0,6	7608	0,1	13418	0,1
XVI Máq., material eléct.	373	0,1	3286	0,1	274028	2,4	517537	5,1	40025	0,3
XVII Mat. transporte:		0,0		0,0	3321000	29,4	4032815	40,0	3930097	33,2
89 navegação marít. fluvial		0,0		0,0	3321000	29,4	4030423	40,0	3929340	33,2
Total	465713	100	2578129	100	11314244	100	10085777	100	11823274	100

Fonte: INE. Estatísticas do Comércio Externo.

* Nota: a partir de 1992, no INE, os dados relativos aos novos estados da URSS são tratados separadamente.

No quadro os dados de 1993 representam sumatórios das respectivas nomenclaturas dos N.E

CAPÍTULO III. Análise do inquérito às empresas portuguesas exportadoras para os novos estados da ex-URSS



A ideia de lançar um inquérito às empresas que efectuam exportações para as ex-repúblicas soviéticas surgiu da ausência quase absoluta de material empírico ou qualquer tipo de informação para uma investigação adequada sobre as estratégias dos agentes económicos nacionais nos mercados destes países e sobre os negócios a decorrer com esta região.

Na organização desse inquérito foram aplicados os métodos idênticos aos apresentados no trabalho do Prof. M. Avelino de Jesus “ Estratégias de exportação das empresas portuguesas “⁴. Certas variáveis e vectores constituintes destas variáveis entram no questionário de forma intacta tal como estão apresentadas no referido estudo. Outras variáveis sofreram modificações para serem adaptadas aos objectivos do presente trabalho. Uma parte das perguntas dirigidas às empresas foi omitida, em parte por terem sido irrelevantes no âmbito do mesmo trabalho, em parte para não aumentar os custos inerentes à preparação do inquérito. Além disso, estudos anteriores baseados nesse método de recolha de informação demonstram que os dirigentes das empresas inqueridos tendem não responder ou não respondem por completo quando o questionário traz muitas perguntas (pensa-se que eles se identificam com os responsáveis pelo preenchimento de questionário).

O inquérito foi lançado no mês de Abril de 1995. Ele foi composto por 29 perguntas agregadas em duas partes (Veja o exemplar do questionário no Anexo I). A primeira parte consiste em 7 perguntas cujas respostas deviam definir a caracterização geral da empresa. O

⁴ Jesus, M. Avelino de, 1990

maior número das perguntas (vinte e duas) foi concentrado na segunda parte do questionário. Essas perguntas têm por objectivo caracterizar especificamente as estratégias de exportação das empresas portuguesas nos novos estados independentes da ex-URSS.

O questionário foi elaborado do modo a fazer com que preenchimento fosse o mais fácil possível. Em baixo de cada pergunta foram expostas várias opções de respostas para assinalar. As opções de resposta deviam prever toda a variedade das possíveis situações. Simplicidade das perguntas e o fácil preenchimento fazem com que a taxa das respostas seja mais alta e diminui o número das respostas eliminadas por indevido preenchimento. No âmbito do presente estudo, esse factor torna-se extremamente importante porque o universo das empresas exportadoras para os referidos mercados já é bastante pequeno e a maior parte destas empresas são pequenas empresas familiares as quais por vezes não dispõem nem meios nem capacidades de responder sobre questões especiais de carácter técnico. Por exemplo no sector de calçado, as empresas normalmente colaboram pouco neste tipo de inquéritos. No questionário não foram incluídas as perguntas sobre os dados de carácter confidencial relacionadas sobretudo com os valores monetários para conseguir uma taxa de respostas suficiente. Sabe-se bem que as empresas tendem não revelar esta informação.

Os questionários foram enviados a 382 empresas. A lista das empresas exportadoras para os países da ex-URSS foi requisitada no Instituto Nacional de Estatística. Essa lista continha as empresas que registaram as transacções com os referidos mercados durante o ano de 1993 e o primeiro semestre do 1994 (os dados mais actualizados disponíveis no momento de realização do inquérito). É óbvio que este

inquérito não abrangeu todas as aquelas empresas que mantinham relações comerciais com essa região antes de 1993 e por algumas razões não efectuaram exportações durante um ano e meio, ou aquelas que abordaram esses mercados posteriormente ao 1º semestre de 1994, ou ainda aquelas que exercem valentes esforços para iniciar exportações e são futuras potenciais exportadoras. Considera-se que o número dessas empresas e a relevância das informações que elas podem fornecer não é significativo no âmbito do presente trabalho.

O objectivo deste estudo é analisar as estratégias de exportação das empresas portuguesas em condições pós-”perestroika” nos mercados dos novos estados independentes que faziam parte da ex-URSS e nomeadamente depois da abertura desses mercados e passagem para a economia de mercado. Os principais acontecimentos que reflectem as relações comerciais actuais entre Portugal e a Rússia tomaram lugar há poucos anos, no fim da década 80. Trata-se das irreversíveis reformas no campo económico, político e social. As mudanças mais profundas que condicionam uma nova situação conjuntural têm a ver com o aparecimento da iniciativa empresarial privada, sistema bancário privado, livre cotação e câmbio da moeda nacional e eliminação do monopólio estatal no comércio externo da ex-URSS. As estratégias de exportação das empresas portuguesas nos últimos 4-5 anos diferem das estratégias existentes antes das reformas nesses países. Surgiu uma necessidade urgente de adoptar algumas estratégias fundamentalmente inovadoras a aplicar naqueles mercados, em parte atingidos no passado próximo. Podemos chama-los novos mercados por apresentarem neste momento regime o político, aparelho institucional, política aduaneira e

fiscal, comportamento empresarial e tipo de consumidor totalmente novos.

Em primeiro lugar precisamos de ter em conta que foi superado o poder soviético central e as ex-repúblicas , hoje em dia novos estados independentes, têm a política comercial e agentes económicos próprios. O comércio externo foi descentralizado e agora está no âmbito de decisão de cada estado.

O segundo factor mais importante que influencia as relações económicas externas desses países é a passagem deste sector para as mãos dos agentes privados. Em consequência das reformas foram dissolvidas as instituições do comércio externo as quais tomavam decisões na escolha de fornecedores, volume e nomenclatura de bens transaccionados com o estrangeiro. Por exemplo, muitas vezes as empresas fornecedoras foram escolhidas arbitrariamente pelos dirigentes das referidas instituições do comércio externo. Deste modo no comércio com a ex-URSS não se favoreciam os métodos de concorrência leal. Dava-se preferência às empresas cujos dirigentes se simpatizavam com a esquerda política e ignoravam-se as ofertas mais atractivas. Em Portugal existiu um grupo de empresas que assegurou as suas quotas no comércio com ex-URSS por razões políticas. Durante a dirigência do antigo secretário geral do PCUS, Andropov, foram conhecidos os escândalos por descobrir as causas de certos negócios como lobbismo e subornos.

Tendo em conta todos estes factores pensa-se que a lista dos exportadores para os novos estados da ex-URSS registou muitas alterações à excepção daquelas poucas empresas que ainda mantêm as suas ligações com os referidos mercados. Entre as empresas especificamente orientadas para o comércio com essa região destacam-se

a Numérica e Imporleste. Existe um grupo de empresas que conseguiram aprofundar os conhecimentos sobre os mercados alvo e ganhar terreno sólido nesses países. Sobretudo são empresas do ramo de calçado, cortiça, têxteis e alimentares: Polystar,S.A.; Calsuper,lda; A.Ferreira Praça & Ca,lda; Fábrica de calçado Sozê,lda; Champcork,S.A.; Corticeira Amorim & Irmãos,S.A.; Sociedade de calçado Príncipe,lda; Sogrape - Vinhos de Portugal,S.A.; Sugal - alimentos, S.A.; TAGOL, S.A. e outras. De facto são poucas as empresas que se mantinham na lista dos exportadores desde 1988. Apenas 15 de 58 empresas exportadoras em 1988 continuaram a exportar em 1993 ou 1994 (cerca de 5% em relação ao número de empresas neste último período).

É significativo que a lista dos exportadores tenha crescido em termos numéricos nos últimos anos depois da abertura daqueles países o que faz provas dum rápido sucesso das novas estratégias de exportação e das oportunidades oferecidas pelos mercados. A maior parte das empresas portuguesas exportadoras para a ex-URSS iniciaram as suas exportações para este destino apenas nos últimos 4-5 anos. Comparemos estes números: em 1988 exportavam 58 empresas, em 1989 - 88 empresas, em 1990 - 94 empresas, em 1991 - 58, em 1992 - 98, em 1993 - 254 e no 1º semestre de 1994 - 128. Estes números comprovam o aparecimento das novas oportunidades para o sector exportador português e o início de uma rápida expansão.

Dos 382 questionários lançados foram obtidas 53 respostas aproveitáveis. Deste modo temos uma taxa de respostas de 13,6%. Apesar das respostas ao inquérito poderem ser anónimas, cinco empresas enviaram as suas respostas identificadas. Parece, tratar-se duma intensão certamente justificada de aproveitar todos os meios, até pouco vulgares,

para fazer publicidade à sua empresa. Este facto mais uma vez demonstra o interesse crescente dos agentes económicos nacionais em expansão nos mercados das ex-repúblicas soviéticas.

Podem surgir dúvidas relativamente à legitimidade dum estudo baseado numa amostra tão pequena como 53 empresas. Mesmo um número pequeno de observações as quais transmitem casualmente situações contraditórias com a realidade, pode enviezar os resultados do estudo. De qualquer modo o próprio universo das empresas exportadoras para os N.E.⁵ da ex-URSS é muito limitado em termos de representatividade e não permite a obtenção duma amostra maior. Alias no presente trabalho conseguiu-se uma taxa de respostas razoável. A observação directa do meio onde se desenvolvem os negócios com os aqueles destinos permite detectar as situações de enviezamento e evitar interpreta-las como genéricas. Os conhecimentos práticos sobre o meio em análise, adquiridos anteriormente a este estudo, servem de critério embora existe sempre risco de subjectividade.

No presente trabalho a autora não procurou dar tipologias genéricas das empresas nem definições das variáveis utilizadas mas sim descer o mais possível à especificidade do meio dos negócios das empresas nacionais com os dados destinos. Toda a terminologia utilizada neste capítulo pode ser facilmente encontrada na parte da Introdução à referida monografia do Prof. M. Avelino de Jesus⁶.

A amplitude reduzida da amostra e limitação dos dados estatísticos obtidos dos questionários permitem aplicar apenas os métodos econométricos mais modestos. Utiliza-se o método de índices de

⁵ N.E. - daqui diante os novos estados

⁶ Jesus, M. Avelino de, 1990

associação de variáveis e estruturas percentuais para tratamento e interpretação dos números .

Admite-se como médias nacionais os valores obtidos através do inquérito às empresas portuguesas exportadoras feito no ISEG pelo Prof. M.Avelino de Jesus em 1988 e concretizado na referida monografia. As comparações feitas relativamente aos dados revelados nessa monografia fornecem uma informação suplementar sobre o tema em análise.

3.I. Caracterização geral das empresas

a) Fabricante ou comerciante

No âmbito do presente estudo a informação sobre o tipo de empresa exportadora - fabricante ou comerciante -, não parece muito relevante e interpretativa. Entre estes dois tipos as empresas da amostra distribuem-se da seguinte forma: 22,6 % são as empresas no ramo de comércio e 77,4 % - empresas fabricantes. A percentagem na amostra das empresas de comércio, exportadoras para os novos estados da ex-URSS, é mais elevada que em geral ao nível nacional que é só de 17,2 %⁷. Este facto pode ser explicado pela complexidade de inserção das empresas nos mercados daqueles países o que exige muitas vezes a existência e disponibilização do aparelho próprio especializado em operações de exportação. O sucesso não passa tanto pelas características do produto e preço, alias estes mercados têm bom grau de absorção, mas principalmente pela criação de circuitos próprios de distribuição no país de destino. É evidente que as empresas empenhadas em comércio externo têm probabilidades mais elevadas quando se trata dos mercados de grande risco.

⁷ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag.35

O pertencer ao grupo de fabricantes ou comerciantes demonstra fortes interdependências com vários indicadores da segunda parte do questionário: caracterização da estratégia comercial de empresas nos N.E. da ex-URSS. A própria natureza da empresa condiciona a diferenciação das estratégias de âmbos os tipos. De modo geral as empresas de comércio fazem provas de aplicação das estratégias activas incentivadoras enquanto as empresas fabricantes escolhem as estratégias mais moderadas, passivas e cautelosas. As empresas de comércio são mais activas na procura de clientes e infiltração nos mercados mas têm uma desvantagem em relação às empresas fabricantes: as empresas de comércio não passam de intermediários de exportação e são responsáveis pelo acrescimo no preço do produto ou seja margem comercial adicional. Por isso este tipo de empresas deve possuir bastantes pontos fortes nos outros vectores constituintes da concorrência. Foram escolhidas algumas variáveis para avaliar as estratégias de exportação segundo o tipo de empresa. O quadro 3.1 apresenta a distribuição de ampresas manifestando a maior ou menor aproximação de uma situação a qual é considerada favorável em termos de estratégias de exportação. O índice de associação permite detectar a preponderação de um ou outro tipo de empresa com difirentes características.

Parece bastante interpretativo para a avaliação da estratégia empresarial saber o ano de arranque das exportações para os N.E. da ex-URSS. Interessam duas modalidades desta variável: o inicio de exportações antes de 1991 e depois de 1991. Outras etapas mais desagregadas deixam de ser relevantes porque precisamente no ano de 1991 começa a desintegração da ex-URSS em estados independentes e a rápida transição para a economia de mercado. O ano de 1991 separa a

história das relações comerciais dos dois países em duas etapas que impõem aos agentes económicos as estratégias completamente diferentes.

Entre as 53 empresas da amostra, 41 (77,36 %) iniciaram as exportações para os referidos países depois de 1991. O índice de associação indica que antes de 1991 foram ligeiramente sobrerrepresentadas as empresas fabricantes e depois de 1991 a situação passou a ser favorável às empresas de comércio (Quadro 3.1). Os indicadores apontam para a mais rápida implantação depois de 1991 das empresas de comércio em comparação com as empresas fabricantes.

Outro factor importante para avaliação das estratégias de exportação em associação com o tipo de empresa é a origem das primeiras e posteriores exportações. No questionário constam onze possíveis origens das exportações. Esta lista foi dividida em três grupos. O primeiro apresenta as origens de exportações baseadas nas estratégias passivas: iniciativa de um importador estrangeiro e iniciativa de um exportador nacional. O segundo grupo relaciona-se com as estratégias moderadas e engloba as seguintes origens: feira em Portugal, feira num país terceiro, jornais e revistas portuguesas, jornais e revistas de outros países, a Embaixada e a Representação Comercial da Federação Russa, ICEP (missões comerciais, base de dados, delegações no estrangeiro). As origens como feira na Rússia e viagem por iniciativa própria fazem parte das estratégias activas. Pelos resultados da primeira exportação as empresas fabricantes foram sobrerrepresentadas nas origens ligadas às estratégias passivas e moderadas quando as empresas de comércio foram sobrerrepresentadas com um índice de associação muito elevado de 2,58 nas origens que comprovam as estratégias passivas. As origens da

primeira exportação caracterizam as estratégias de exportação em relação aos dados mercados que foram adoptadas inicialmente. Neste sentido as empresas de comércio afirmam-se muito mais expansionistas, empreendedoras, abertas ao risco e percebedoras do meio envolvente.

Os resultados das posteriores exportações atenuam ligeiramente a situação de desigualdade entre os dois tipos de empresas que se manifestou na preponderância das empresas fabricantes nas estratégias passivas e moderadas e as de comércio nas estratégias activas.

As empresas de comércio continuam a ganhar pontos fortes em maior número de clientes nos N.E. e são sobrerrepresentadas com um índice de 1,47 entre as empresas com número de clientes superior a três.

As empresas de comércio demonstram os maiores avanços em formas sofisticadas de internacionalização como criação de filiais e empresas com parceiros locais. Estas duas formas de investimento directo quando é feito no sector de comércio juntamente com nomeação de um simples agente constituem instrumentos de controlo de distribuição no país importador. Entretanto as empresas fabricantes que chegaram a este nível mais sólido de inserção através de nomeação de agente são ligeiramente sobrerrepresentadas na amostra.

b) Sector de actividade

Para uma análise sectorial das empresas da amostra surgiu a necessidade de aplicar os diferentes graus de desagregação em diferentes sectores. Por exemplo, foram agregados os sectores de têxteis e confecções devido ao número pequeno das empresas destes sectores na amostra. Foi introduzido um sector hipotético de materiais de construção que engloba os produtos de diferentes dígitos da indústria

transformadora e no fundo abdece mais à lógica da classificação por produtos que por sectores de actividade.

O quadro 3.2 apresenta a distribuição das empresas da amostra entre os diferentes sectores de actividade. Em primeiro lugar repara-se a variedade reduzida desses sectores de actividade - exportadores para os N.E. da ex-URSS. Os três principais sectores na exportação para os novos estados da ex-URSS - indústrias alimentares, calçado e comércio - detêm a parte grossa das empresas da amostra (39 das 53 , ou seja 73,59%). Estes 73,59% de empresas que responderam ao inquérito estão divididos praticamente em partes iguais entre os três principais sectores: alimentares - 24,53 %; calçado - 26,42 % e comércio - 22,64 % (Quadro 3.2). Como se sabe os sectores de calçado e de comércio são sectores com taxas de resposta mais baixas⁸. Provavelmente este facto estará relacionado com as dimensões mais pequenas, em média, das empresas destes ramos o que por sua vez contribui para uma nítida sobre-representação das mesmas na amostra. De qualquer modo o peso dos três referidos sectores mais representativos na amostra é superior à média nacional obtida no estudo realizado pelo Prof. M.Avelino de Jesus. Compara-se o peso dos três referidos sectores, obtido no presente estudo, conta 31,4% respectivamente fornecido pelo estudo no âmbito de todas as empresas portuguesas exportadoras para qualquer tipo de mercado⁹.

Em termos de valores de exportação por produtos, a situação é muito mais desequilibrada com predominância absoluta do sector de calçado (Quadro 3.3). Sobretudo esse facto verifica-se com plena evidência nas exportações da Rússia, Bielorrússia, Moldávia, Geórgia, Azerbaijão, Cazaquistão, Tadjiquistão. O segundo lugar em termos de valor de

⁸ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag.15

⁹ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag. 35



exportação no total dos N.E. da ex-URSS pertence ao sector de máquinas, material eléctrico e de transporte.

Infelizmente os dados sobre os valores de exportação por produtos fornecidos pelo INE não permitem detectar o contributo do sector de comércio. Não estão presentes na amostra as empresas do sector das indústrias extractivas o que é justificado em termos de número de empresas apesar de valores elevados de exportação.

c) Localização geográfica das empresas da amostra

Os distritos de Porto e Lisboa ocupam o primeiro lugar em termos de concentração das empresas da amostra. A seguir está posicionado o distrito de Aveiro. A maior concentração de empresas da amostra nos três distritos (70,83 % das empresas) encontra a sua explicação no facto de os mesmos distritos serem zonas de concentração dos sectores mais importantes na exportação para os N.E. da ex-URSS: produtos alimentares, calçado e comercio (Quadro 3.4).

Parece bastante curioso o facto de o distrito de Lisboa ocupar apenas o terceiro lugar relativamente à concentração do universo das empresas exportadoras com o referido destino. Os exportadores para os novos estados da ex-URSS, registados no ano de 1993 e no primeiro semestre de 1994, estão distribuídos por distritos como consta no quadro34.5.

d) Antiguidade de empresas

A maior parte das empresas da amostra (27 das 53, quase 51 %) foram constituídas depois de 1975. Há que notar que o número de empresas diminui à medida que aumenta a antiguidade (Quadros 3.6 e 3.7). Em correspondência ao sector de actividade salienta-se que esta

predominância das empresas mais novas se deve aos sectores de comércio e de calçado. A sobrerrepresentação na amostra das empresas mais recentes, constituídas depois de 1975, provavelmente tem a ver com incertezas e riscos elevados inerrentes a negócios com os países do Leste Europeu. Enquanto as empresas mais novas, ainda na fase de expansão, submetendo-se às necessidades de conquista dos novos mercados os quais oferecem maiores oportunidades de crescimento, adoptam as estratégias mais ambiciosas e corajosas, as empresas mais antigas, já com carteira de clientes mais forte, optam por um comportamento empresarial mais cauteloso.

e) Existência na empresa de capital proveniente da Rússia

Nenhuma das empresas da amostra acusou a presença de capital russo no capital social. A pesquisa no âmbito do inquérito no sentido de verificar a existência de empresas com participação de capital da referida origem não trouxe os resultados esperados. Apesar de ter conhecimento através da experiência profissional, sobre o recente surgimento dessas empresas, principalmente no ramo de comércio, a promotora do inquérito limita-se a fazer dois comentários sobre o presente assunto: provavelmente nenhuma das empresas com participação de capital russo, por razões aleatórias, não respondeu ao inquérito. Como outra hipótese, o esquema de criação de empresa e mecanismo de entrada de capital em Portugal não permitem detectar a sua proveniência. Este processo ainda é mais facilitado tendo em consideração a facilidade de fuga de capitais da Rússia por vias ilegais.

As empresas com participação de capital russo são extremamente recentes, no máximo com 5-7 anos de existência. Qualquer que seja o

estatuto jurídico, em sentido informal essas novas empresas têm por base a iniciativa e gerência de dirigentes oriundos da ex-URSS ou de cidadãos portugueses, por algum motivo ligados a este país.

f) Outros destinos de exportação

A análise dos outros destinos de exportação além dos países independentes da ex-URSS revela uma certa especificidade em comparação com a média nacional. Para facilitar as comparações foram escolhidas as mesmas zonas : países da União Europeia (UE), outros países desenvolvidos (OD), países subdesenvolvidos (PS) e os países da Europa Central e Oriental (PECO). Apenas a categoria dos PECO foi introduzida no presente trabalho (Quadros 3.8 e 3.9).

Em termos de frequência de exportação para os outros destinos, das 53 empresas da amostra 43 (81,13 %) declararam que efectuam exportações para a União Europeia. Esta ponderação é bastante aproximada do valor obtido no estudo referido anteriormente¹⁰. Os outros países desenvolvidos , os PECO e os países subdesenvolvidos atraem respectivamente 39,62 %, 43,39 % e 60,38 % das empresas.

Repara-se que as empresas exportadoras para os N.E. da ex-URSS depois dos países da UE não se referem aos outros países desenvolvidos como o segundo destino mais importante. Com maior frequência as exportações dirigem-se para os países subdesenvolvidos, sobretudo para os PALOP, e o terceiro destino mais importante são os PECO.

Os mercados dos países subdesenvolvidos, países da Europa Central e Oriental e os novos estados da ex-URSS são considerados do risco elevado. Também são os mais distanciados em vários aspectos: elevados

¹⁰ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag.109

custos de transporte, práticas empresariais, insuficiência da cobertura de seguros, dificuldades cambiais, deficiências do sistema bancário, disparidades nos níveis de vida. A presença simultânea nos diferentes mercados de risco a ao mesmo tempo menos exigentes parece não poder ser explicada só pela simples aceitação pelos mesmos. Apenas 9 empresas da amostra exportam exclusivamente para esse tipo de mercados (5 empresas de comércio e as restantes 4 do sector de transformação de carnes) . As outras 41 empresas dominam inclusivamente os mercados da União Europeia e dos outros países desenvolvidos. Por esta razão podemos afirmar que a experiência de abordagem de um mercado difícil favorece a extensão da empresa para os outros semelhantes. Provavelmente estamos a lidar com as provas do espírito empresarial mais ambicioso e audaz dos respectivos dirigentes.

O quadro 3.8 apresenta o carácter de distribuição das empresas da amostra segundo os mercados e por sectores. Os índices de associação confirmam as mesmas tendências nas exportações sectoriais, ou seja a elevada presença dos vários sectores nos mercados dos PECO e países subdesenvolvidos. Chama atenção o facto de as empresas da amostra pertencentes aos sectores de têxteis e confecções, máquinas e materiais de construção terem sobrerepresentação mais elevada nos PECO que nos outros mercados. Salienta-se a importância desses países como clientes na aquisição de mercadorias de alto valor acrescentado.

3.2. Caracterização da estratégia comercial das empresas nos países da ex-URSS

Nesta parte do capítulo IV passamos a considerar o comportamento e as estratégias das empresas especificamente nos N.E. da ex-URSS.

a) Origens das exportações para os N.E. da ex-URSS

A investigação sobre as origens da primeira exportação das empresas na maioria das observações dá provas das atitudes passivas das empresas portuguesas em relação aos mercados dos N.E. da ex-URSS. Nas origens da primeira exportação das 33,96 % de empresas da amostra encontra-se a iniciativa de um importador estrangeiro. Em 26,42 % dos casos a primeira exportação realiza-se por iniciativa de um exportador nacional. Em conjunto estas duas origens que fazem parte da postura empresarial passiva apresentam 60,37 % das empresas da amostra (Quadro 3.10).

É curioso que a segunda origem mais importante da primeira exportação já é de carácter activo: viagem para N.E. por iniciativa própria com 18,87 % e participação numa feira na Rússia com 1,89 %. Este grupo, também constituído por dois factores, é relacionado com o comportamento empresarial activo, na totalidade agrega 20,76 % das empresas da amostra. Essas duas origens identificam-se como a oferta de empresa a clientes potenciais provenientes dos países-alvo.

As atitudes de carácter moderado como feira em Portugal, feira nos países terceiros, o ICEP, a Embaixada e a Representação comercial da Federação Russa englobam 15,1 % das empresas que por esta via iniciaram a sua inserção nos referidos países.

As origens das posteriores exportações são mais diversas e com maior ênfase para o comportamento activo e moderado. Muitas empresas declaram várias origens das suas seguintes exportações apesar de terem iniciado negócios com aquela região em tempos muito próximos, depois de 1991. Isso significa que está a decorrer um processo de intensificação da implantação da economia portuguesa nesses países nas novas condições de transição. Cerca de 61 % das empresas da amostra já

enviaram para os N.E. da ex-URSS os seus representantes em viagem organizada pela empresa ou com uma feira para fazer a sua oferta directamente no estrangeiro (consta nas origens da primeira e posteriores exportações). Ambas as medidas fazem parte da postura extremamente activa ou chamada “ agressiva “.

O contributo directo do ICEP através das missões comerciais, base de dados, delegações nos países estrangeiros e indirectamente através das feiras é avaliado em 29,25 % das origens das exportações sem contar com a primeira. Sem dúvida pode-se afirmar o êxito dos auxílios desta instituição na abordagem dos mercados dos novos países da ex-URSS.

Podemos interrogar-nos sobre as razões que levam as empresas da amostra na sua maioria (60,38 %) a terem adoptado uma postura passiva praticamente ignorando as medidas de carácter intermédio nas suas primeiras exportações. Parece que a explicação deste fenómeno tem a ver com o destino das exportações, já que geralmente sem distinção dos destinos as empresas portuguesas optam para as medidas de carácter activo na abordagem de mercados. No âmbito do trabalho sobre estratégias de exportação das empresas portuguesas o Prof. M. Avelino de Jesus chegou à conclusão que 55,1 % das empresas iniciaram as suas exportações baseando-se nas medidas que fazem parte das estratégias activas, ou seja oferecendo os seus produtos directamente no estrangeiro¹¹. Estamos perante duas situações completamente opostas.

Seja qual for o carácter de comportamento empresarial, adoptar as medidas activas ou intermédias na realização da primeira exportação não significa correr maior risco. O risco surge na parte da elaboração de contrato e em primeiro lugar acaba por ser definido pelas condições de

¹¹ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag.72

pagamento. A grande fraqueza das estratégias empresariais em relação aos países da ex-URSS está ainda na fase de percepção do meio. Por um lado está mentalizada a ideia sobre riscos e dificuldades inerentes a negócios com aquela região, por outro lado as empresas desconhecem se existem oportunidades de inserção as quais podem ser baseadas nas vantagens internas das próprias empresas e da economia portuguesas em geral ou nos factores externos como as particularidades dos mercados alvo. Por esta razão muitas vezes as empresas portuguesas não chegam a responder aos contactos feitos pelos agentes empresariais russos. Os pedidos de informação sobre os preços, produtos e condições de aquisição são ignorados quase na totalidade. Se as vezes fala-se que os importadores estrangeiros vêm comprar em Portugal, e os exportadores portugueses não vão vender ao estrangeiro¹², no que se refere aos negócios com os N.E. acontecem casos ainda menos vulgares. Muitas vezes para fazer as primeiras encomendas os empresários russos têm que se deslocar à fábrica, pagar antecipadamente em numerário para não perder tempo com as transferências bancárias e providenciar transporte até ao país de destino. Parece estarmos a lidar com uma certa rejeição voluntária dos mercados dos N.E. da ex-URSS por uma parte significativa das empresas potenciais exportadoras. Deconhecendo as oportunidades existentes de facto os empresários só reagem às propostas restritamente concretas e personalizadas vendendo o seu produto à porta da fábrica.

Analizando a matéria pouco estudada é difícil chegar a uma conclusão sobre como uma empresa pode desenvolver a percepção de meio tão específico. Ao mesmo tempo não se pode negar a

¹² Oliveira, Faria de, 1994, pag. 17

predominância de factores exógenos a empresas neste processo: existência ou ausência da informação correcta sobre economia e mercado-alvo, acompanhamento das transformações e transmissão rápida junto do sector empresarial, possibilidade de obter os indicadores de carácter técnico com certa precisão. Por exemplo, na formação dos estímulos para exportar é decisivo dispor de informação sobre o nível de preços internos no país de destino, protecção aduaneira, matéria fiscal, quotação de moeda local em divisas convertíveis, níveis de rendimento das várias camadas populacionais, etc. De notar uma certa lacuna de informação actualizada de carácter técnico sobre o mercado dos novos países da ex-URSS. A informação mais generalizada, fornecida pelos meios de comunicação básicos, também pode ser extremamente útil na formação de opinião do exportador porque cria o ambiente psicológico, subconsciente, de dirigentes e pode encorajar ou desinibi-los. Esta informação está viciada por tendências miserabilistas baseadas nas orientações políticas tradicionais e desactualizadas.

A experiência de realização da primeira exportação inspira aos dirigentes das empresas uma certa credibilidade nas oportunidades dos novos mercados em vista. Por isso , dos 60,38 % das empresas com postura passiva nas primeiras exportações apenas 15% continuam com as mesmas atitudes nas exportações posteriores. A passagem para as estratégias activas e moderadas significa o crescente interesse e expectativas do sector exportador português nesses mercados, bem como melhor percepção das suas oportunidades e vantagens.



b) Número de clientes nos novos estados da ex-URSS

Tendo em conta o recente surgimento desses países e numerosos obstáculos de lançar exportações para estes destinos pareceu lógico criar escalões muito baixos nas respostas a esta questão. O número de clientes nos N.E. depende das dimensões da empresa, do ano de arranque das exportações para este destino, de capacidades de produção da empresa, das disponibilidades de exportação e de número de clientes nos outros países. O número elevado de clientes é considerado como aprovação das estratégias de exportação nos N.E.

Pensa-se que a partir de quatro clientes podemos considerar que a inserção de empresa nos respectivos países encontra-se em estado promissor. Os resultados do inquérito revelam que 14 empresas da amostra (26,4 %) têm apenas um cliente, 22 (41,5 %) empresas têm dois ou três clientes e 15 empresas (28,3 %) têm mais de 3.

Dez das quinze empresas que conseguiram mais de três clientes iniciaram as suas exportações depois de 1991. Este facto dá provas duma rápida expansão de algumas empresas nos referidos países. Em termos sectoriais não foram reveladas fortes interligações com a variável de número de clientes.

c) Tipo de cliente

Os clientes das empresas portuguesas nos referidos países na quase totalidade da amostra são comerciantes. Apenas 3 empresas declararam que entre os seus clientes também se encontram fabricantes. Nenhuma das empresas respondeu que vende para organismos sem fins lucrativos, associações e administração central e local. É conhecido o facto de que

as empresas russas tentam adquirir o estatuto de diferentes associações a quem a política social concede facilidades fiscais e alfandegárias. Por exemplo, estas facilidades podem ser oferecidas a uma empresa comercial se no quadro de funcionários encontram-se ex-participantes da guerra no Afeganistão. As empresas portuguesas que responderam ao inquérito provavelmente desconhecem o estatuto jurídico do seu parceiro comercial.

A predominância das empresas de comércio entre os clientes nos novos estados da ex-URSS parece estar relacionada com o facto de as mesmas pertencerem na sua totalidade neste momento à propriedade privada ou colectiva (como forma transitória em caso de grandes superfícies) quando as empresas fabricantes ainda podem pertencer à propriedade estatal ou recentemente foram privatizadas, ainda estão com dificuldades e não ultrapassaram por completo a crise que abrangeu o aparelho produtivo das ex-repúblicas soviéticas. O comércio externo sendo comércio grossista só é acessível às empresas com boa situação financeira, sobretudo em condições de dificuldade de acesso ao crédito, altas taxas de empréstimos bancários e condições rígidas de pagamento normalmente exigidas dos parceiros comerciais. Reparemos que a grossa parte dos produtos exportados pela sua nomenclatura é destinada ao consumo final e são comercializados pelas empresas de comércio.

d) Especialização de exportação por produtos

A resposta a esta questão só pode esclarecer o objecto de especialização no comércio com os N.E. das empresas de comércio porque na grande maioria as empresas fabricantes exportam os produtos

de fabrico próprio os quais são identificados a partir do sector de actividade.

As empresas de comércio presentes na amostra referiram-se a uma nomenclatura reduzida dos artigos exportados para os N.E.: em primeiro lugar calçado (50 % das empresas de comércio), em segundo lugar produtos alimentares (com 41,6 %) e em terceiro vestuário (25 %).

e) Localização geográfica das empresas importadoras, agentes e filiais nos novos estados da ex-URSS

A concentração geográfica dos clientes, agentes e filiais das empresas portuguesas, exportadoras para os N.E., esta de longe se passar no território da Federação Russa. Os destinos das exportações são bastante dispersos pelo todo o vasto espaço do país: 28 empresas têm a sua presença em Moscovo, 9 empresas - em St.Petersburgo, 4 empresas atingiram a Sibéria, 4 - a Bacia de Volga, 3 - os Urais e 2 - Caucaso do Norte. Entre as vastas zonas económicas em termos de superfície estão incluídas as duas cidades - dois polos populacionais, industriais, políticos e administrativos, dois grandes centros financeiros e comerciais, centros de coordenação de negócios e vida económica do país.

O universo das empresas portuguesas exportadoras para os outros estados da ex-URSS além da Rússia é muito mais reduzido. Comparemos os seguintes números: em 1993 as 192 empresas registaram as transacções com a Rússia e apenas as 62 com os restantes estados da ex-URSS¹³.

Na amostra estão presentes 3 empresas exportadoras para a Ucrânia, 3 - para a Geórgia e 5 para a Cazaquistão. Os destinos finais das

¹³ Fonte: INE. Estatísticas do Comércio Externo. Empresas exportadoras por países.1993.

exportações em termos formais podem ser diferentes dos de facto. As cidades russas servem de pontos de reexportação para os outros estados.

Uma das razões de concentração geográfica das exportações portuguesas em Moscovo e St.Petersburgo consiste na localização central de ambas as cidades. (Petersburgo ainda é o maior porto comercial russo no Báltico.) As extensões territoriais da CEI e as imensas distâncias em relação ao Ocidente acrescentam de forma conderável as despesas de transporte. Para reduzir os custos de transporte a partir das principais cidades russas fazem-se as reexportações para outras regiões em veículos próprios de empresas ou das transitárias locais. (A entrada desses veículos não é admitida nos países da EFTA e UE por não cumprimento das exigências europeias de defesa do meio ambiente). A maior parte das grandes empresas no ramo de comércio internacional nos N.E. efectuam os seus negócios através das filiais registadas na Federação Russa.

f) Propensão de exportações para N.E. da ex-URSS

Pretende-se estipular a ponderação do valor das exportações para os N.E. no valor global de exportação de empresa. O número das observações obtidas é muito inferior ao número das empresas da amostra: apenas 24. Foram adoptados os seguintes escalões:

- a) com propensão fraca até 5% exportam 16 empresas (67 % das observações);
- b) com propensão média de 5% até 10% exportam 4 empresas (17 % das observações);
- c) com propensão forte mais de 10 % exportam 5 empresas (21 % das observações).

g) Motivações de exportar para os N.E. da ex-URSS

Reparemos que a resposta à esta pergunta do questionário e as outras posteriores, como obstáculos de crescimento de exportações, avaliação de carácter de estratégia de própria empresa, intensidade de exportação e identificação dos pontos fortes e fracos de empresa, deve sempre trazer um elemento de subjectividade e pode não corresponder na totalidade à situação de facto. O grau de subjectividade transmitido nas respostas a essa pergunta depende da capacidade dos responsáveis sobre o preenchimento, provavelmente os mesmos dirigentes, de fazer uma análise imparcial e abstrata.

Por falta de preenchimento adequado foram retiradas 4 observações, e a mostra passou a incluir 49 empresas. Como várias empresas invocam mais de uma motivação de exportar o total das percentagens é naturalmente superior a 100. Faz-se uma tentativa de identificar as motivações específicas de exportar precisamente para os mercados definidos anteriormente. As empresas mencionam as seguintes motivações com a frequência decrescente:

- necessidade de crescer - 42,9 %;
- procura espontânea de clientes - 34,7 %;
- dimensões dos mercados dos N.E. - 30,6 %;
- insuficiência do mercado nacional - 18,4%;
- obter prestígio - 18,4 %;
- escoar excedentes - 16,4 %;
- objectivo inicial - 8,2%;
- superioridade do mercado internacional 4,1%;
- beneficiar dos incentivos do Estado 2%.

É óbvio que as empresas exportadoras encaram as motivações de exportação para os referidos mercados de forma diferente das motivações de exportar em geral. Salienta-se que um terço das empresas da amostra são atraídas e motivadas pelas dimensões dos mercados. Uma parte considerável dos dirigentes sente-se prestigiada em conseguir a inserção nesses países. Não está claro se o prestígio se deve ao reconhecimento de uma certa superioridade socio-cultural e científica, de complexidade ou exotismo dos mercados.

As empresas do sector alimentar têm uma forte tendência de explicar a sua viragem para os mercados dos N.E. da ex-URSS pela insuficiência do mercado nacional, necessidade de escoar excedentes, obter prestígio e e necessidade de crescer. Entre as empresas do sector de calçado são sobrerrepresentadas na amostra aquelas que sublinham a superioridade do mercado internacional e necessidade de escoar os excedentes. As empresas de comércio são sobrerrepresentadas nas seguintes motivações: objectivo inicial, procura espontânea de clientes e dimensões dos mercados dos N.E. (Quadro 3.11).

h) Obstáculos ao crescimento das exportações para os N.E. da ex-URSS

Esta questão relaciona-se com os obstáculos gerais na exportação sem consideração de destinos. Abaixo são expostos os obstáculos ordenados conforme a frequência que as empresas se referem:

- ausência de ajudas do Estado - 19 (38,8 %);
- dificuldade de acesso ao crédito - 18 (36,7 %);
- concorrência - 11 (22,4 %);
- desconhecimento dos mercados dos N.E. -11 (22,4 %);

- proteccionismo dos países importadores -1 (2 %);
- falta de capacidade de produção - 1 (2 %).

Analizando a natureza dos obstáculos referidos chega-se à conclusão de existência de grandes oportunidades de crescimento de exportações com remoção desses entraves ainda a médio e curto prazo.

i) Obstáculos específicos nos N.E. da ex-URSS

A falta de meios de pagamento de clientes locais foi considerado o obstáculo mais frequente à exportação (22 empresas - 44,9%). A seguir estão os outros obstáculos que agravam as dificuldades existentes:

- ausência de seguro de crédito com o dado destino - 38,8%;
- burocracia do aparelho estatal - 24,5%;
- ausência de seguro de transporte no território dos N.E. - 22,5%;
- instabilidade política - 20,4 %;
- imaturidade do sistema bancário russo - 20,4%;
- corrupção do aparelho estatal - 18,4%;
- máfia - 18,4 % (o efeito económico mais vulgar da criminalidade organizada consiste em tributação de empresas em seu favor que pode atingir entre 10 e 50 % dos lucros líquidos)
- criminalidade e falta de segurança pessoal - 12,2%.

O primeiro entrave ao crescimento das exportações portuguesas para os N.E. da ex-URSS não deve desencorajar os agentes económicos nacionais porque a falta de meios de pagamento é uma explicação que se dá habitualmente quando por parte de parceiros não são aceites as exigências extremamente elevadas como 100% de adiantamento. Estas condições de pagamento são praticadas em larga escala em relação aos clientes russos.

O conhecimento dos obstáculos aumenta com a “ aproximação” física das empresas portuguesas aos mercados em vista. Só fazendo os passos em sentido de maior grau de controlo sobre os circuitos de distribuição e internacionalização, ou seja com nomeação de agente e abertura de filial , consegue-se tomar em percepção os obstáculos referidos acima. O facto de algumas empresas da amostra conhecerem os obstáculos específicos nos N.E. da ex-URSS significa que elas obteram este conhecimento através de um maior grau de “aproximação” aos referidos mercados.

j) Avaliação de estratégia comercial nos N.E.

A resposta a esta pergunta como a da alínea abaixo depende dos critérios individuais dos dirigentes das empresas e introduz um certo grau de subjectividade. Não fazemos interpretações detalhadas da informação obtida, apenas chamamos atenção que avaliação da estratégia da sua própria empresa como activa ou passiva pode revelar de algum modo a amplitude de esforços produzidos para a abordagem dos referidos mercados mesmo quando os indicadores mais imparciais não acusam resultados significativos.

Das 47 observações há 25 respostas (53,2 %) que indicam o carácter activo da estratégia comercial da empresa nos N.E., 19 empresas (40,4 %) consideram a sua estratégia como passiva e 3 empresas abstiveram de avaliar a sua própria estratégia.

k) Intensidade de exportação

Para avaliar este factor interessa saber não só o número de exportações por ano mas também o volume das remessas. As vendas menos regulares e com valor mais elevado podem proporcionar uma maior intensidade

exportadora da empresa. A intensidade de exportação para uma certa zona pode ser avaliada relativamente à propensão de exportar e volume de produção.

O número de observações é de 46. As empresas da amostra na sua opinião sobre intensidade das exportações dividem-se da seguinte forma: 29 empresas (63,04 %) acham que fazem remessas regulares e 17 empresas (36,96 %) consideram as suas exportações esporádicas.

O quadro 3.12 de modo mais evidente interpreta as relações entre intensidade de exportação e as formas de controlo da distribuição no país de destino. Reparemos que nenhuma das empresas com filial aberao nos N.E. declara o carácter esporádico das suas exportações. Em segundo lugar as empresas com carácter regular de exportações, dispendo de agente, continuam estar sobrerrepresentadas na amostra. As empresas com carácter esporádico de exportações em âmbos os casos estão em situação oposta. É mais que nítido que a maior intesidade de exportação é atingível quando uma empresa têm nas suas mãos um instrumento de controlo de distribuição dos seus produtos no país importador. A passagem para estas formas sem dúvida dá provas de comportamento activo da empresa.

1) Acordos de exclusividade

Acordos de exclusividade apresentam mais uma forma de controlo de distribuição apenas mais frequente ao serviço de uma empresa importadora que uma empresa exportadora. Um acordo de exclusividade também pode ser concedido pela empresa fabricante à empresa exportadora. Normalmente este tipo de acordo é estabelecido entre dois agentes económicos que regularizam o seu relacionamento na base



contratual. É muito mais vulgar que o pedido de celebração de um acordo de exclusividade seja uma iniciativa da empresa que efectua a comercialização do produto abrangido, pelo acordo, no país de destino. O objectivo do acordo é a eliminação de concorrência e o estabelecimento do controlo sobre os preços de produto da mesma marca. Entretanto às vezes as empresas exportadoras ou fabricantes avançam com iniciativa de oferecer um acordo de exclusividade. Esta política adopta-se para premiar e estimular o seu parceiro. Como regra simultaneamente as empresas são forçadas de aceitar as condições de volumes obrigatórios de encomenda por algum espaço temporal. De qualquer modo a existência de acordo de exclusividade significa uma certa durabilidade e um grau de confiança mais elevado no relacionamento entre parceiros comerciais.

Nos N.E. da ex-URSS são habitualmente negociados acordos de exclusividade que abrangem algumas das zonas económicas, por exemplo, a Sibéria, as regiões autónomas, parte central da Rússia de área de influência de Moscovo, parte do Norte de área de influência de St.Petersburgo etc. As empresas privadas no ramo de comércio e distribuição são bastante recentes e ainda não têm capacidades de integrar na sua rede de distribuição grandes superfícies territoriais. A própria situação de desordem e caos, altos níveis de criminalidade que se criou no país não permite esta extensão horizontal das empresas. O que é mais usual é a expansão vertical com a mesma sede geográfica das suas actividades sectoriais no seio da mesma empresa ou grupo de empresas. As empresas de grande extensão geográfica como regra no passado foram gigantescos conglomerados de propriedade estatal, neste momento

estão muito mais reduzidos pela desintegração das ex-repúblicas e de várias zonas económicas.

As empresas da amostra deixam uma ideia de que os agentes económicos portugueses não ficaram fora desse processo, e uma parte substancial deles mantêm um relacionamento estável com os seus clientes nos N.E.: 32,6% das empresas declaram que já concluíram ou estão a negociar os respectivos acordos de exclusividade.

m) Existência de agente ou filial nos N.E. da ex-URSS

A exportação sendo uma forma mais simples de internacionalização pode se tornar um passo para as formas mais avançadas como investimento produtivo ou comercial no estrangeiro. Neste estudo interessava saber a existência de agente em certo sentido : intermediário ou distribuidor no território dos N.E. que desenvolve o papel de promoção de vendas e controlo sobre distribuição do produto que trabalha sob variadas formas de remuneração. Parece, tanto mais complicado e arriscado um mercado tanto mais ele exige a aproximação física da empresa exportadora. Com maior envolvimento nomeando agente ou abrindo filial comercial consegue-se uma recolha rápida de informação sobre mudanças a decorrer no mercado, maior expansão de vendas e evitar certos riscos. Tendo agente ou filial no país de destino de exportações uma empresa pode dispensar alguns intermediários e ocupar melhor posição na concorrência através de redução no preço. A maior parte dos clientes das filiais comerciais são estabelecimentos de venda a retalho. Dispondo de armazem com produtos em stock uma empresa ganha um leque de vantagens para tornar os seus produtos mais atrativos: possibilidade de conceder crédito de pagamento nas pequenas

quantidades (pois, pequenas quantidades passam a ser viáveis em caso de comercialização directamente no país de destino); serviço pós-venda; transporte até ao cliente , libertar os clientes das formalidades de desalfandegamento e dispendiosos serviços bancários, como cartas de crédito confirmadas ou com dinheiro à vista, ou adiantamentos de pagamento. Estas são condições de pagamento frequentemente exigidas aos importadores dos N.E. Exigindo o máximo de segurança nos pagamentos os exportadores nacionais muitas vezes esquecem que os parceiros estrangeiros também têm razões para não ter confiança total. Com essas condições de pagamento importador não têm oportunidade de controlar a qualidade da mercadoria expedida e é obrigado retirar da rotação grandes recursos financeiros, às vezes durante vários meses até poder comercializar o produto.

Agentes e filiais comerciais permitem com menor risco criar vantagens na luta concorrencial relativas às condições de pagamento e deste modo resolver um problema crucial de falta de meios financeiros do sector privado nos países em fase de transição. Facilitando condições de pagamento , à partida uma empresa exportadora aumenta substancialmente o número dos seus clientes e volume de vendas consequentemente.

Outras vantagens que podem ser exploradas através de agente ou filial são serviços pós-venda, transporte até ao estabelecimento do cliente etc. A presença física da empresa exportadora no mercado de destino produz efeitos indirectos que conduzem ao maior grau de confiança da parte dos clientes. Todas estas vantagens a larga escala são exploradas pelos principais concorrentes das empresas nacionais dos países desenvolvidos, principalmente de origem alemã, austríaca e francesa.

Pelos resultados do inquérito 22,4 % das empresas da amostra (das 49 observações) declaram existência de agente nos N.E. da ex-URSS e 10,2 % já possuem uma filial. Tomando em conta a recente inserção das empresas nacionais nesses países esses resultados podem ser avaliados como bastante positivos. Vejamos que a legislação local criou condições aceitáveis para os investimentos estrangeiros apenas no final de 1991.

n) Identificação dos pontos fortes e fracos na concorrência nos N.E. da ex-URSS

As respostas relacionadas com a determinação dos pontos fortes e fracos das empresas na política de concorrência, especificamente concebida para os mercados dos N.E. da ex-URSS, estão sujeitas a um certo grau de subjectividade. Como já foi referido numa das alíneas anteriores, essa subjectividade demonstra a amplitude do esforço feito pela empresa no empenhamento na luta concorrencial. Entretanto não se pode negar que os resultados obtidos no inquérito sobre esta componente das estratégias de exportação dependem substancialmente dos critérios e do modo de interpretação dos conceitos pelos dirigentes das empresas. Não se pode também ignorar a importância de certas características do contexto pessoal e psicológico como, por exemplo, grau de exigência e ambição.

A avaliação de cada factor constituinte da concorrência é vista em função da relatividade, ou seja, o critério decisivo é o posicionamento superior, inferior ou idêntico da empresa em relação aos seus concorrentes. Dado a inúmera diversidade de concorrentes com diferentes características dos seus produtos e variadas origens como empresas locais, portuguesas e dos países terceiros, desenvolvidos ou em

vias de desenvolvimento, existe uma certa ambiguidade na avaliação de vantagens e fraquezas concorrenciais. A avaliação dos pontos fortes e fracos normalmente não é de carácter absoluto. Uma empresa ocupa a posição intermédia entre diferentes concorrentes, muitas vezes na escala do mesmo factor. Por exemplo, no sector de calçado, genericamente, o factor de design das empresas portuguesas está posicionado alguns pontos acima em relação às empresas espanholas e ligeiramente abaixo das empresas italianas. O posicionamento intermédio verifica-se em relação às empresas com origem na mesma classe dos países - países da UE. Alargando a análise dos possíveis concorrentes no mesmo sector até às empresas provenientes de outros países desenvolvidos, dos PECO e dos países subdesenvolvidos, a avaliação de cada factor revela variadas combinações de múltiplas e complexas relações de relatividade.

É útil ter sempre em conta que a análise dos pontos fortes e fracos da política concorrencial não pode ser feita sem consideração da especificidade do mercado. Existem mercados que exercem maior influência no comportamento concorrencial de uma empresa. Nestes mercados os factores de concorrência não se representam de forma absoluta mas sim em função de adopção a determinado mercado. Uma empresa pode não possuir sucesso num mercado se tenta atingir simplesmente melhor preço, ou mais vasta gama de produtos, ou mais atraente embalagem, ou qualidade mais alta, ou design de top de moda, apesar de essas características serem objectivos de máxima prioridade na luta pela competitividade. Atingir um alto nível de exigências em cada factor pode não proporcionar um sucesso desejado e merecido. Importa que o perfil do produto adapte-se e corresponda às necessidades do mercado e dos consumidores locais. Essas exigências específicas podem

estar abaixo dos critérios de competitividade mais actualizados. A solução empresarial passa pela mera flexibilidade e complexa combinação de diferentes parâmetros de cada factor a qual representa a melhor adaptação à especificidade de determinado mercado. Na alínea abaixo aborda-se a questão como os mercados dos N.E. da ex-URSS podem provocar transformações nos critérios de avaliação dos factores de estratégia concorrencial.

O factor de qualidade segundo diferentes tipologias inclui diferentes componentes. Existem conceitos que agregam nesse termo design, embalagem e algumas características específicas do produto ou serviço. A faceta de qualidade que tem melhor aceitação nos referidos mercados talvez seja mais clássica e tradicional. Trata-se de qualidade na vertente de durabilidade. Essa vertente deixou de fazer sentido na sociedade de consumo moderna em relação à maioria dos bens destinados ao consumo final. O desgaste moral acontece muito antes do desgaste físico na sociedade de consumo. Convem ter sempre em conta que os mercados dos novos estados independentes representavam no seu passado muito recente um tipo de sociedade totalmente diferente. Esse facto juntamente com o poder de compra ainda bastante baixo das vastas camadas populacionais explica as elevadas exigências de durabilidade em relação a muitos produtos.

Os mercados dos N.E. da ex-URSS não são fáceis para definir uma estratégia correcta de factor de preço. Por um lado os povos das ex-repúblicas soviéticas estão submersos no processo de extrema diferenciação social. Recentemente apareceu uma camada restrita de população (os média referem-se a 5%) com níveis de rendimento muito alto mesmo na escala dos países mais ricos do mundo. A maior parte da

população por mais baixo seja o preço não pode ainda se tornar em consumidores habituais de produtos provenientes de países desenvolvidos com o respectivo nível de preços. Interroga-se se não é mais viável neste momento apostar nas camadas populacionais mais prósperas. O preço mais alto, que o consumidor psicologicamente relaciona com melhor qualidade, no contexto dos referidos países ainda beneficia do fenómeno de novo-riquismo. Um dos traços característicos desse tipo de consumidor é a preferência pelo preço mais alto. De qualquer modo dado as dimensões extraordinárias dos mercados essa camada restrita da população apresenta milhões de consumidores.

Por outro lado, a escolha empresarial apontada para os produtos com qualidade e preços mais baixos à partida está sujeita a insucesso por impossibilidade de combater os preços ainda mais baixos das empresas locais e dos países subdesenvolvidos, além de ser menos vantajosa para a economia nacional. Por todas estas razões parece ser mais conveniente conduzir uma política de concorrência vise os nichos superiores de mercado.

Em termos de design os referidos mercados representam um fenómeno oculto e desconhecido. Em primeiro lugar deve-se referir a ausência de prática dos consumidores em lidar com moda. Em outras palavras os consumidores locais têm mais hábito de contactar com a moda e design projectados nos países do Norte da Europa, sobretudo na Alemanha, Finlândia e Inglaterra que eram os maiores fornecedores de bens de consumo no passado. A moda e design concebidos no Sul da Europa ainda não estão facilmente percebidos e aceites. Tradicionalmente os países do Norte têm preferências pelas cores mais ousadas e fortes que no Sul Europeu e rejeitam as cores escuras as quais

são usadas só a partir de uma idade avançada. Preferem a extravagância às linhas simples e nobres. Essas preferências ainda são muito fortes em toda a parte dos novos países da ex-URSS e principalmente nas províncias.

Em gama de produtos muito mais importante oferecer produtos que se ajustam às reivindicações do mercado, que alargar a variedade dos mesmos. Por exemplo, é necessário adaptar o vestuário e calçado às condições climáticas dos países (forros em pele, solas impermeáveis e isolantes).

As empresas do sector alimentar deviam tomar em consideração o facto de os consumidores não estarem habituados aos alimentos com aditivos químicos que se aplicam exageradamente na indústria alimentar dos outros países.

As empresas da amostra referem-se aos seguintes factores de concorrência como pontos fortes:

- preço - 53,1%;
- qualidade - 42,8%;
- design - 30,6%;
- crédito a clientes - 22,4%;
- embalagem - 20,4%;
- gama de produtos - 18,3%;
- publicidade - 12,2%;
- marca própria - 2%.

Como pontos fracos os mesmos factores foram referidos com a seguinte frequência:

- crédito a clientes - 38,7%;
- publicidade - 24,5%;

- qualidade - 22,4%;
- preço - 16,3%;
- gama de produtos - 10,2%;
- design - 6,1%;
- embalagem - 6,1%.

Os números apresentados acima dão ideia que nos mercados das ex-repúblicas soviéticas neste momento as formas mais frequentes de concorrência aplicadas pelas empresas portuguesas são de preço e qualidade, contando com os pontos fortes e fracos ao mesmo tempo.

O quadro 3.13 apresenta os índices de associação entre as formas de concorrência na qualidade de pontos fortes e os sectores de actividade. Salienta-se que o sector de materiais de construção está sobrerrepresentado em todas as formas de concorrência à excepção de crédito a clientes. Têm posições fortes na aplicação das diversas formas de concorrência pertence os sectores de calçado e de máquinas. O único sector que abordou a concorrência pela marca própria é o sector das indústrias alimentares.

Repare-se que uma grande parte das empresas da amostra (22,4%) concede condições de crédito a clientes superiores à média de mercado quando no âmbito nacional uma parte insignificante empresas exportadoras utilizam esta forma na sua política de concorrência (4,7%)¹⁴. A maior sobrerrepresentação nesta forma de concorrência com o índice de 1,62 têm as empresas do sector de comércio. Sendo uma forma extremamente importante em condições dos referidos mercados destaca-se mais uma vez a postura activa desse sector. Ao mesmo tempo esta forma de concorrência é referida com maior frequência como ponto

¹⁴ Jesus, M. Avelino de, 1990, pag. 149

fraco. Comparemos 38,8% nesta amostra contra 8,8% da média nacional obtida no referido estudo. O sector de textéis e confecções é o mais sobrerrepresentado em todas as formas de concorrência como pontes fracos (Quadro 3.14). As divergências com as respectivas percentagens que constam no mesmo trabalho do Prof. M. Avelino de Jesus, revelam que as empresas exportadoras portuguesas dão maior importância na sua competitividade nos mercados dos N.E. aos factores de preço, design, crédito a clientes, embalagem e gama de produtos, por sua vez negligenciando mais a qualidade, publicidade e marca própria.

o) Origem da concorrência

Entre as origens da concorrência em primeiro lugar são mencionados os países terceiros: 67,3% das empresas da amostra enfrentam este problema. Em segundo lugar, com uma importância muito menor, as empresas portuguesas são fonte de concorrência para 16% das empresas da amostra. E apenas 8% consideram empresas locais os seus concorrentes.

Entre os países terceiros a maior ameaça à competitividade das empresas portuguesas são os países desenvolvidos. Os três países da UE - Alemanha, Itália e Espanha são anunciados com maior frequência pelas empresas dos diferentes sectores. Este facto em si próprio é bastante positivo porque demonstra o posicionamento das empresas nacionais face aos os seus adversários mais avançados. No sector de calçado entre os países terceiros os principais concorrentes provêm da Itália, Espanha, China e PECO. Nas indústrias alimentáres e sector de comércio com especialização em produtos alimentares a situação varia conforme o produto. Por exemplo, para as empresas de transformação de carne a concorrência tem origem nos países do Norte Europeu: Alemanha,



Holanda, Dinamarca e Bélgica. No que se refere a vinhos, os maiores entraves são causados pelas empresas espanholas, italianas e alemãs. O sector de conservas de peixe enfrenta a concorrência marroquina. Chama-se atenção para o facto de o sector de alimentares ser o sector de maior actuação das empresas locais em termos de concorrência.

Nos últimos anos nos novos países da ex-URSS em consequência de profundas reformas económicas surgiu um défice de produção de bens alimentares. Esta autoinsuficiência foi causada pela crise económica que abrangeu todo o aparelho produtivo, pelo processo de privatização no sector agrícola, cessamento de subsídios estatais a este sector, dificuldades de acesso a crédito dos novos empresários agrícolas e carácter provisório das leis sobre propriedade da terra.

Com o desenvolvimento do sector privado na agricultura dos N.E. espera-se ultrapassar a forte dependência do exterior em matéria de bens alimentares essenciais que neste momento atinge mais de 50% dos alimentos consumidos nos referidos países. Para travar o declínio da produção agro-alimentar está em fase de elaboração um programa específico visando a recuperação e desenvolvimento deste sector. Um dos instrumentos desse programa é o alto nível de protecção aduaneira, tarifária e não-tarifária, nos bens alimentares. Essa medida já foi introduzida. Em primeiro lugar faz-se a tentativa de proteger as produções próprias, por isso aplicam-se taxas de direitos aduaneiros tão altas que podem ser consideradas proibitivas. Essas taxas não abrangem os produtos cuja entrada não pode causar a concorrência à economia local. Nessa categoria não estão incluídos os produtos provenientes de agricultura de clima quente e moderado. Uma parte desses produtos são culturas agrícolas tradicionais de Portugal: azeite, vinho, frutos secos etc.

Entretanto a agricultura portuguesa não possui capacidades suficientes para exportação em qualquer dessas culturas à exceção do vinho.

p) Condições de pagamento exigidas a clientes

Toda a variedade de formas de pagamento praticadas pelas empresas portuguesas no comércio com os N.E.-ex-URSS pode ser dividida em três grupos: condições excepcionais à norma do comércio internacional; condições de pagamento rígidas e condições de pagamento com qualquer elemento de facilidade.

O primeiro grupo inclui adiantamentos que vão até 100%. Esta forma além de ser excepcional inverte todos os riscos contra o comprador e por isso pode se tornar desmotivadora de exportação. De 41 observações, 17 empresas (41,5%) exigem esta condição nas primeiras e posteriores exportações.

O segundo grupo é mais variado e engloba as seguintes formas: *L/C* (carta de crédito) à vista, *L/C* irrevogável e confirmada, pagamento contra entrega no território nacional e garantia bancária. As formas incluídas neste grupo são praticadas por 22% das empresas da amostra nas primeiras exportações e por 14,6% nas exportações posteriores. Embora se trate das formas habituais, utilizadas no comércio internacional com frequência, elas não deixam de ser rígidas e dispendiosas para compradores, sem qualquer elemento de facilidade ou crédito e totalmente seguras para exportador. Essas formas também podem servir de entrave à exportação.

O terceiro grupo contém cartas de crédito sem confirmação, *CAD* (cash against document), crédito a 30 e mais dias e *barter* (recebimento de valor de exportação em mercadoria importada). Essas formas são

aceites por 34% das empresas nas primeiras exportações e por 26,8% das empresas nas exportações posteriores. As formas como *barter* e crédito a 30 e mais dias aparecem só nas exportações posteriores. Todas as estas formas introduzem um certo risco para o exportador.

Para assegurar a entrada das empresas nacionais no mercado dos N.E. da ex-URSS os riscos inerentes a créditos e transportes devem ser suportados na sua maior parte pelo estado, já que é difícil e nem se deve esperar dos agentes económicos privados um comportamento empresarial extremamente arriscado. A COSEC - Companhia de Seguros de Crédito, S.A. neste momento não aceita processos com pedido de contrato de seguro de crédito documentário nem para os riscos políticos nem económicos nas exportações para os N.E. da ex-URSS. O comportamento empresarial agressivo tem por sua base nem só as características individuais dos dirigentes das empresas mas também um maior poder económico e maiores capacidades financeiras, por um lado, e a intervenção e apoios estatais, por outro lado. Em condições de uma pequena economia e de empresas de menor dimensão o assumir risco não faz parte de comportamento empresarial. Para este tipo de empresas um negócio mal conduzido pode pôr termo a sua actividade.

q) Importações dos N.E. da ex-URSS

Uma parte considerável das empresas da amostra (18,4%) efectua importações dos N.E. Referem-se os seguintes produtos: couros, peles, produtos metálicos, têxteis, fios, artesanato e equipamento marítimo. As empresas declaram as principais razões de importação: interesse comercial, facilitar pagamento a cliente e melhor aproveitamento de transportes.

Através de um inquérito bastante simples fez-se uma tentativa de entrar no meio reduzido das empresas exportadoras para os mercados dos novos estados da ex-URSS. O presente estudo baseou-se numa amostra muito pequena.

Em resumo faz-se um balanço genericamente positivo das estratégias específicas das empresas portuguesas nos referidos mercados. Percebeu-se o interesse crescente dos agentes económicos nacionais em abordar esses mercados. Em poucos anos decorrentes confirmaram-se as oportunidades e vantagens do sector exportador nacional naquela região. Essas oportunidades e vantagens podem ter carácter temporário. Elas se relacionam com o facto de os sectores tradicionais de exportação apresentar actualmente um elo mais deficitário e atrasado na economia russa.

Na classe empresarial portuguesa ainda está enraizada a consciência da situação de alto risco, baixa rentabilidade de negócios e probabilidades de usufruir apenas a longo prazo. Apesar de fortes motivações de chegar a um mercado promissor a possibilidade de exportar é encarada com pouca credibilidade. Os meios empresariais portugueses consideram, e com certa razão, que as empresas, as instituições financeiras e o estado português não dispõem de meios suficientes para assumir os riscos inerentes aos negócios com aquela região. Existe uma certa debilidade na percepção do meio por falta de várias componentes de informação que podem conduzir os responsáveis de decisão a considerar hipóteses de iniciar exportações para o referido destino.

Depois da queda do antigo regime na ex-União Soviética ficaram suspensos os pagamentos dos contratos comerciais. Foi acumulada a enorme dívida junto das empresas-fornecedoras portuguesas, algumas

delas suportaram graves prejuízos que desestabilizaram a sua situação económica. Este acontecimento marcou profundamente a visão da classe empresarial portuguesa sobre oportunidades de exportar para os N.E. da ex-URSS e sobretudo para a Rússia que assumiu as responsabilidades da administração anterior. Entretanto os operadores do comércio externo da Rússia no momento actual não se identificam com as instituições centralizadas que foram dissolvidas. Eles pertencem ao sector privado e não são responsáveis pelas dívidas anteriores.

Os empresários portugueses precisavam de modificar a sua visão em relação aos mercados da ex-URSS para tirar proveitos duma economia de grandes potencialidades. Potencialmente esses mercados podem oferecer rápida absorção de artigos dos sectores tradicionais da economia portuguesa como produtos farmacéuticos, químicos, máquinas, calçado, confecções e alimentares. Trata-se de bens de elevado valor acrescentado. Este facto é extremamente importante para uma pequena economia com certas dificuldades de desenvolvimento.

Num mercado muito específico o sucesso muitas vezes depende da capacidade empresarial de tomar decisões originais, inteligentes e ousadas. Surpreendem pela sua coragem e ambição empresarial a experiência de certas empresas portuguesas as quais se inseriram nos mercados dos N.E. da ex-URSS aceitando trabalhar em condições únicas e sem precedentes. Estas empresas consideraram a hipótese de abordagem desses mercados confiando nos potenciais parceiros que habitualmente não possuem recursos financeiros. Elas iniciaram as suas exportações sem créditos documentários com pagamentos dos clientes depois de comercialização no país de destino. Estas medidas apresentam

oportunidades de facto para lançamento de exportações nestes novos mercados desde que se trate das pequenas remessas de mercadoria.

Outro meio de inserção naqueles mercados, provavelmente mais seguro e eficaz, está relacionado com a criação de circuitos de distribuição nos próprios países de destino através da abertura de filial ou nomeação de agente. Acredita-se que esta medida leva as empresas à realização de imensas potencialidades de expansão.

Quadro 3.1

Estratégias de exportação segundo o tipo das empresas.

	Fabricante		Comerciante	
	Nº empresas	Índice assoc.	Nº empresas	Índice assoc.
1 Arranque export. p/N.E.:				
antes 1991	10	1,08	2	0,74
depois 1991	31	0,98	10	1,08
2 Postura na 1ª exportação:				
passiva	31	1,11	5	0,61
moderada	5	1,29	0	
activa	5	0,54	7	2,58
3 Postura nas export. posteriores:				
passiva	13	1,05	3	0,83
moderada	10	1,29	0	
activa	18	0,86	9	1,47
4 Nº clientes:				
um	11	1,02	3	0,95
dois ou três	18	1,06	4	0,8
mais de três	10	0,86	5	1,47
5 Circuitos de distribuição:				
filial	3	0,97	1	1,1
agente	9	1,06	2	0,8

Número de observações : 53.

Quadro 3.2

Distribuição das empresas por sectores de actividade.

Sectores de actividade	Nº empresas	%
Vinhos	4	7,55
Transformação carnes	5	9,43
Confeitaria, bolachas	3	5,66
Conservas peixe	1	1,89
Total alimentares	13	24,53
Têxteis e confecções	3	5,66
Calçado	14	26,42
Máquinas, mat. eléc. e de transp.	4	7,55
Materiais de construção	4	7,55
Outros	3	5,66
Comércio	12	22,64
Total empresas	53	100

Exportações portuguesas para os N.E. da ex-URSS por principais sectores de actividade. U.M.: 1000 esc.

Sector de actividade	Rússia		Ucrânia		Bielorrússia		Moldávia		Geórgia		Azerbaijão	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Total alimentares	445224	5,99	2790	0,07	274	0,37	0,00	0,00	4257	6,15	0,00	0,00
Indústrias extractivas	321225	4,32	0,00	0,00	2388	3,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Madeira e cortiça	26274	0,35	80596	1,95	0,00	0,00	6127	26,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Têxteis e confecções	738892	9,94	4735	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Calçado	5747242	77,34	108660	2,63	57581	77,15	17197	73,00	65007	93,85	13708	57,13
Máquinas, mat. eléc. e tran.	37244	0,50	3929983	95,16	14323	19,19	235	1,00	0,00	0,00	6198	25,83
Materiais de construção	70413	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	7430672	100	4130085	100	74635	100	23559	100	69264	100	23995	100

Sector de actividade	Cazaquistão		Turcomenistão		Tajiquistão		Total N.E.	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Total alimentares	7513	22,74	0,00	0,00	0,00	0,00	460058	3,89
Indústrias extractivas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	323613	2,74
Madeira e cortiça	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	112997	0,96
Têxteis e confecções	0,00	0,00	3554	71,14	1453	4,40	748634	6,33
Calçado	22974	69,53	644	12,89	31470	95,29	6064483	51,29
Máquinas, mat. eléc. e tran.	0,00	0,00	395	7,91	0,00	0,00	3988378	33,73
Materiais de construção	2555	7,73	283	5,66	0,00	0,00	73251	0,62
Total	33042	100	4996	100	33026	100	11823274	100

Fonte: INE. Estatísticas do Comércio Externo. 1993.

Quadro 3.4

Localização geográfica das empresas da amostra.

Distritos	Nº empresas	%
Lisboa	13	27,08
Porto	13	27,08
Aveiro	8	16,67
Braga	6	12,50
Santarém	5	10,42
Leiria	1	2,08
Setúbal	1	2,08
Viana de Castelo	1	2,08
Total observações	48	100

Quadro 3.5

Localização geográfica das empresas do universo.

Distritos	Nº empresas	%
Lisboa	82	21,47
Porto	105	27,49
Aveiro	83	21,73
Braga	46	12,04
Santarém	16	4,19
Leiria	13	3,40
Setúbal	6	1,57
Viseu	6	1,57
Coimbra	6	1,57
Viana de Castelo	5	1,31
Castelo Branco	4	1,05
Vila Real	3	0,79
Beja	2	0,52
Evora	2	0,52
Faro	1	0,26
Açores	2	0,52
Total universo	382	100

Quadro 3.6

Antiquidade de constituição das empresas da amostra.

Sectores de actividade	Antiquidade de constituição		
	antes 1950	1950-1975	depois 1975
Total alimentares	5	4	4
Têxteis e confecções	2	0	1
Calçado	0	4	9
Máquinas, mat. eléc. trans.	2	1	1
Materiais de construção	1	1	2
Outros		2	1
Comércio	1	2	9
Total	11	14	27
%	21,15	26,92	51,92

Número de observações: 52

Quadro 3.7

Índice de associação entre antiguidade e sectores de actividade das empresas da amostra.

Sectores de actividade	Antiquidade de constituição		
	antes 1950	1950-1975	depois 1975
Total alimentares	1,82	1,14	0,59
Têxteis e confecções	3,15	0,00	0,64
Calçado	0,00	1,14	1,33
Máquinas, mat. eléc. trans.	2,36	0,93	0,48
Materiais de construção	1,18	0,93	0,96
Outros	0,00	2,48	0,64
Comércio	0,39	0,62	1,44

Quadro 3.8

Frequência da exportação por tipos de mercados segundo sector de actividade das empresas da amostra.

Sector de actividade	Destinos de exportação			
	UE	OD	PECO	PS
Total alimentares	9	6	7	13
Têxteis e confecções	3	1	2	1
Calçado	14	4	4	2
Máquinas, mat. elec. trans.	4	2	3	2
Materiais de construção	4	3	4	4
Outros	3	3		3
Comércio	6	2	3	7
Total	43	21	23	32
%	81,13	39,62	43,40	60,38

Número de observações: 53

Legenda: UE - União Europeia, OD - outros países desenvolvidos, PECO - Países da Europa Central e Oriental, PS - países subdesenvolvidos.

Quadro 3.9

Índice de associação entre tipos de mercados e sectores de actividade das empresas da amostra.

Sector de actividade	Destinos de exportação			
	UE	OD	PECO	PS
Total alimentares	0,85	1,16	1,24	1,66
Têxteis e confecções	1,23	0,84	1,54	0,55
Calçado	1,23	0,72	0,66	0,24
Máquinas, mat. elec. trans.	1,23	1,26	1,73	0,83
Materiais de construção	1,23	1,25	3,07	1,09
Outros	1,23	2,52	0,00	1,66
Comércio	0,62	0,42	0,58	0,97

Quadro 3.10

Origens das primeiras e posteriores exportações das empresas da amostra.

	Primeira export.		Poster. export.	
	Nº empr.	%	Nº empr.	%
1 Estratégias passivas:				
iniciativa de importador estrangeiro	18	33,96	18	33,96
iniciativa de exportador nacional	14	26,42	7	13,21
2 Estratégias moderadas:				
feira em Portugal		0,00	3	5,66
feira num país terceiro	4	7,55	5	9,43
Embaixada e Represent. comer. da Rússia			5	9,43
ICEP	4	7,55	4	7,55
3 Estratégias activas:				
feira na Rússia	1	1,89	8	15,09
viagem por iniciativa própria	10	18,87	19	35,85

Número de observações: 53

Quadro 3.11

Índice de associação das empresas da amostra por principais sectores e segundo motivações de exportar.

Motivações de exportar para os N.E.	Sector de actividade		
	alimentar	calçado	comércio
necessidade de crescer			2,22
procura espontânea de clientes	1,26	0,98	0,49
dimensões dos mercados		2,22	
insuficiência do mercado nacional	1,88	1,67	
obter prestígio	2,5		0,98
escoar excedentes	0,88	0,52	1,8
objectivo inicial	1,79	0,63	0,8
superioridade do mercado internacional	1,0	0,89	1,48
beneficiar dos incentivos do Estado			4,5

Número de observações: 35.

Quadro 3.12

Formas de controlo sobre distribuição segundo intensidade de exportação. Índice de associação.

Formas de controlo sobre distribuição	Intensidade	
	Regular	Esporád.
Agente	1,23	0,86
Filial	2,71	
Nenhuma	0,72	1,14

Número de observações: 46.

Pontos fortes das empresas da amostra por sectores e segundo as formas de concorrência.
Índice de associação.

Sectores de actividade	Formas de concorrência									
	qualidade	preço	publicidade	marca própria	design	embalagem	gama produtos	crédito client.		
Total alimentares	0,36	1,01	1,26	3,77	1,01	1,13	0,42	1,03		
Têxteis e confecções	1,16				0,63	2,45	2,72			
Calçado	1,63	1,13	0,82		0,98	0,49	1,63	1,34		
Máquinas, mat. eléc. e trans.	2,30	1,17			0,82	1,22	1,36			
Materiais de construção	1,75	1,88	2,04		2,45	2,45	4,08	1,11		
Outros	0,78	0,63	2,72		1,09					
Comércio	0,64	1,03	0,74		0,59	0,89		1,62		

Número de observações: 49.

Quadro 3.14

Pontos fracos das empresas da amostra por sectores e segundo as formas de concorrência.
Índice de associação.

Sectores de actividade	Formas de concorrência									
	qualidade	preço	publicidade	marca própria	design	embalagem	gama produtos	crédito client.		
Total alimentares	1,70	1,40	0,94		1,25	2,51	1,51	0,99		
Têxteis e confecções	2,23	3,06	2,04		8,17	8,17	4,90	1,29		
Calçado	0,45	1,22	0,82		1,63			0,77		
Máquinas, mat. eléc. e trans.										
Materiais de construção	1,11	1,50	3,06			5,44	3,27	2,72		
Outros										
Comércio	1,20	0,55	1,11				0,89	0,70		

CONCLUSÃO

Com a maior estabilidade política, avanço das reformas e finalização da reestruturação do aparelho produtivo nos Novos Estados da ex-URSS espera-se rápido crescimento económico. Os pressupostos de carácter objectivo desse crescimento baseam-se em dimensões extraordinárias dos mercados, grandes capacidades produtivas e potencial tecnológico em certos segmentos da economia, riquezas naturais e mão-de-obra qualificada. As insuficiências das indústrias destinadas à satisfação do consumo final, necessidade de modernização de certas indústrias e passagem para economia de mercado vão criar um mecanismo próprio de crescimento adicional duradouro. Prevê-se o desenvolvimento contínuo das economias locais sem atingir carácter cíclico a longo prazo o que vai transformar esses países em mercados seguros e vantajosos.

Por estas razões as relações económicas externas entre os países da Europa Ocidental e o Leste ganham uma importância especial. Obviamente vai acontecer uma maior participação dos novos países no comércio internacional e intensificação do mesmo mas com padrões de especialização diferentes. Mesmo as provisões mais pessimistas não podem negar os grandes benefícios recíprocos desse intercâmbio para ambas as partes. “ E se nos entretivéssemos a somar as duas Europas encontraríamos à partida, e antes, portanto, de fazer saltar as sinergias de um grande espaço - economias não se somam, mas multiplicam-se ...”¹⁵

Esses mercados sem dúvida apresentam um potencial de crescimento para o sector exportador português. Daí surge o problema de reorientação e modificação das estratégias empresariais nas novas condições. Pelas

¹⁵ Morgado, Manuela, 1990, pag. 11

palavras do grande conhecedor dos mercados do Leste Europeu, Américo Amorim, um dos primeiros com ousadia e visão cosmopolita que levou o seu grupo empresarial além das fronteiras dos ex-países da “cortina de ferro”, chega a mensagem: “...para os empresários portugueses o importante é ter estratégias. Não concebo indústria sem estratégia. E os que a têm não podem subestimar o Leste da Europa. Embora com áreas menos competitivas em função dos segmentos de economia, o Leste vai ser um mercado aberto “. ¹⁶

Outro empresário de renome e grande experiência na matéria, Luís Ribeiro, reconhece que a classe empresarial portuguesa têm condições de resistir ao esforço requerido se fôr capaz “ de alterar um pouco aquilo que são também algumas posturas tradicionais e tipicamente portuguesas, caracterizadas por um evidente individualismo e voluntarismo que não serão talvez os caminhos mais recomendáveis, face ao actual cenário das economias do Leste Europeu. Pode até acontecer que as características muito próprias desse mesmo cenário e as conjuncturas política e económica mundiais, possam afinal vir a contribuir para que as empresas e os empresários portugueses venham a descobrir, na necessidade de formulação de estratégias adequadas para aqueles mercados, as condições propícias à substituição das tais concepções individuais e espontâneas por uma estratégia nacional que, apostando na constituição de consórcios fortes, gerando e potencializando sinergias entre grupos e empresas nacionais, investindo decididamente nas transferências de tecnologia e na formação e treino de quadros, na escolha atempada e criteriosa de fortes parceiros locais e no apelo às ligações empresariais em mercados terceiros, garantam afinal as

¹⁶ Amorim, Américo, 1990, pag. 27



condições mínimas de sucesso face, inclusivamente, a uma concorrência internacional que, apesar dos riscos e das muitas restrições e limitações, está lá, toda ela, praticamente sem excepções, ocupando tacticamente um espaço a Leste e preparando-se para o que der e vier.”¹⁷

Tendo em conta os riscos e incertezas inerentes à abordagem dos referidos mercados não se pode esquecer que actualmente, praticamente dez anos depois da iniciação das reformas, já foi preparado o terreno para inserção e funcionamento das empresas estrangeiras mesmo quando se trata daquelas com recursos financeiros escassos e fracas ajudas do estado. Nos N.E. da ex-URSS foram feitos os principais passos para a economia de mercado, foram implantados, embora com óbvias debilidades, o sector empresarial privado, o sistema financeiro, mecanismos de estabilidade de divisas nacionais face às convertíveis e foi legalizada a iniciativa privada estrangeira. Apesar de os recursos alocáveis à expansão e internacionalização, por definição reduzidos, para a maioria das empresas portuguesas, existem certas vantagens e potencialidades imbatíveis. Com diferenças importantes entre si, as economias de ex-direcção central, encontram-se de uma maneira geral, num estado de desenvolvimento que se aproxima, na maioria dos casos, muito mais dos padrões da economia portuguesa do que de qualquer outro Estado comunitário. Daqui resulta uma sensibilidade talvez mais óbvia para os problemas, com o conseqüente manancial de soluções adaptáveis às circunstâncias, o que coloca as empresas portuguesas numa posição, no mínimo bastante vantajosa.

Por outro lado, existe um espaço de negociação que passa, de certa forma, à margem do mercado e que permite o acordo directo e

¹⁷ Ribeiro, Luís, 1990, pag. 36

ajustamento de preços e condições de fornecimento de bens, serviços e tecnologias, em termos mais favoráveis do que aqueles que decorrem numa concorrência aberta e não raras vezes extremamente agressiva e exigente, e para a qual as pequenas economias e as suas empresas se encontram menos preparadas. Como exemplo, Américo Amorim refere-se ao facto de em condições de uma economia pouco transparente o maior sucesso não ser proporcionado pelo melhor preço e melhor produto, mas sim pelas melhores relações pessoais.

Finalmente, em grande parte dos casos, o envolvimento financeiro requerido para o investimento é comparativamente reduzido, se tomarmos em linha de consideração a média europeia. Imagine-se, apenas, os enormes custos que um adequado esforço de “marketing” requiere quando se pretende entrar, de novo, em mercados de grande sofisticação e exigência. Entre outras vantagens sublinha-se o facto de uma série de indústrias de exportação tradicionais portuguesas, bem posicionadas pelo factor de preço e qualidade, representarem um dos elos mais deficitários e atrasados das economias locais. Além de tudo não é inútil saber que os mercados da ex-URSS no momento actual oferecem margens de lucro muito atraentes e prazos de recuperação de investimento comparativamente reduzidos com grandes benefícios fiscais concedidos pela legislação dos referidos países.

Surgiu uma necessidade imperativa de adopção das novas estratégias empresariais, pouco vulgares e baseadas no conhecimento apropriado da especificidade dos mercados em vista e contactos directos com eventuais parceiros locais. “ O rigor de controlo depende do conceito de estratégia de cada grupo.”¹⁸ Parece, as grandes

¹⁸ Amorim, Américo, 1990, pag. 28

potencialidades das empresas portuguesas no Leste Europeu consistem na tomada de rumo para o associativismo com as empresas nacionais e parceiros locais para reforço dos recursos empresariais, melhor controlo e dominação dos circuitos de distribuição. Acessoriamente todos os mercados são válidos e não é boa política limitar-se só aos que rendem mais, pelo que uma segunda escolha em termos estratégicos depois das prioridades comunitárias não significa um completo virar de costas.

ANEXO I
(exemplar do questionário)

Inquérito às empresas exportadoras para os Estados Novos da ex URSS.

I. Caracterização da empresa.

- 1. Fabricante e/ ou comerciante
- 2. Sector de actividade:.....
- 3. Localização geográfica (distrito ou concelho):.....
- 4. Antiguidade da constituição da empresa:
antes 1950 entre 1950 e 1975 entre 1975 e 1990 depois 1990
- 5. Dimensão da empresa:
até 3 pessoas de 4 até 10 de 10 até 50 de 50 até 100 mais de 100
- 6. Existe participação de capital estrangeiro na empresa: sim : não
russo outra origem
- 7. Para além dos E.N.*, para que outras regiões exporta: União Europeia PALOP
Outros países da Europa Central e Oriental Outras regiões:.....

II. Caracterização da estratégia comercial da empresa nos Estados Novos da ex-URSS.

- 8. Arranque das exportações para E.N.*: antes 1980 1980 -1991 depois 1991
- 9. Origem das exportações para Estados Novos da ex-URSS:
Primeira: Posteriores:
 iniciativa de um importador estrangeiro
 iniciativa de um exportador nacional
 feira em Portugal
 feira na Rússia
 feira num país terceiro
 jornais e revistas portuguesas
 jornais e revistas russas
 jornais e revistas dos países terceiros
 Embaixada, Repres. Comer. Feder. Russa
 ICEP (missões com., base dados, delegações)
 viagem de negócio por iniciativa própria
- 10. Número de clientes nos E.N.*: um dois ou três mais de três
- 11. Tipo de clientes nos Estados Novos da ex-URSS:
 fabricante
 comerciante
 organismos sem fins lucrativos, associações, administração central e local
- 12. Produtos de exportação para os Estados Novos :
nas primeiras exportações:.....
ultimamente:.....
- 13. Localização geográfica das empresas-importadoras, agentes e filiais próprios:
 Federação Russa: Moscovo Petersburgo Sibéria Extreme Oriente
 Bacia de Volga Os Urais Caucaso do Norte

*NOTA: E.N. - Estados Novos da ex-URSS.

Outros Estados: Ucrânia Moldávia Geórgia Arménia Azerbaijão
Cazaquistão Turcomenistão Usbequistão Tajiquistão Quirquizistão

14. Propensão das exportações para os E.N.: Exp. E.N./ Exp.Totais = %

15. Motivações da exportação para os E.N.:

objectivo inicial da empresa; insuficiência do mercado nacional; superioridade do mercado internacional; escoar excedentes; beneficiar das vantagens do Estado; obter prestígio; procura espontânea de clientes; necessidade de crescer; dimensões dos mercados dos E.N.; margens de lucro elevadas.

16. Obstáculos ao crescimento das exportações para E.N.:

ausência de ajudas do Estado; dificuldade de acesso ao crédito; concorrência; protecção dos países importadores; falta de capacidade de produção; desconhecimento do mercado dos E.N.; situação interna da empresa.

17. Obstáculos específicos nos E.N.: burocracia do aparelho estatal corrupção do aparelho estatal máfia instabilidade política criminalidade e falta de segurança pessoal

falta de meios de pagamento de clientes locais imaturidade do sistema bancário russo

ausência de seguro de crédito nas exportações com este destino

ausência de seguro de transporte no território dos E.N.

18. Avalie a estratégia comercial da sua empresa nos E.N.: activa passiva.

19. Intensidade das exportação: esporádica regular.

20. Existem acordos de exclusividade: sim não em fase de negociação.

21. Empresa dispõe de: agente relações contratuais filial

empresa mista com parceiro local: no sector de comércio no sector produtivo.

22. Identifique os pontos fortes e fracos na concorrência nos E.N.:

Fortes	Fracos	Fortes	Fracos
<input type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> design	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> embalagem	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> gama de produtos	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> marca própria nos E.N.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> crédito a clientes	<input type="checkbox"/>

23. Origem da concorrência: empresas locais empresas portuguesas

países terceiros:.....

24. Condições de pagamento exigidas a clientes:

inicialmente:.....

nos contactos posteriores:.....

25. Tipo de transporte utilizado:.....

nacional dos E.N. dos países terceiros

26. Efectua importações dos E.N.: sim não.

27. Porque: interesse comercial facilitar pagamento a cliente melhor aproveitamento de transporte outras razões:.....

28. Produtos importados:.....

29. Origem de produtos importados:.....



ANEXO II

(lista das empresas exportadoras para N.E. da ex-URSS, obrangidas pelo inquerito)

2002 Calçado, S.A.
A Ferreira Praça & CA, lda
A Fiandeira - Fiação e Tecelagem de Fibras e Mistos, S.A.
A. Dias Ramos - Máquinas/Ferramentas, lda
A.A.Ferreira, S.A.
A.C.Lopes & CA, lda
A.Costa & Filhos, lda
A.G. - Trading, lda
A.M.Esteves Monteiro/Sociedade Agrícola, lda
A.M.Esteves Monteiro/Sociedade Agrícola, lda
A Industrial de Calçado Arauto,lda
A.Marques Fernandes & Filhos, lda
Abastar - Comércio e Indústria Barreiros, S.A.
Abílio Pereira Leite
Adega Cooperativa da Vermelha, crl
Adegas Camilo Alves, S.A.
Agostinho Manuel da Silva
Agrotab - Empreendimentos Agro-Industriais, S.A.
Água São Silvestre - Indústria de Bebidas e Produtos Alimentáres, S.A.
Albinel - Fábrica de Calçado, lda
Albino Vaz, lda
Alípio Pereira & Pereira, lda
Almeida Bastos & Dias, lda
Álvaro Gama, lda
Amorim Trading - Comércio de Importação e Exportação, lda
Amorim & Irmãos, S.A.
Ângelo Pinho & Santos, lda

Anlepi - Indústria de Calçado, lda
Anna Alexandrovna Routitskaia Machado
António Augusto Ribeiro Leite, lda
António Figueiredo, lda
António Francisco Bonifácio & Filhos, lda
António Herculano de Carvalho, lda
António Moura Castro Gandra
Apis - Sociedade Industrial de Parquetes Azarujense, S.A.
Arisani - Empresa Produtora de Calçado, lda
Armando Melo de Almeida, lda
Armandus - Comércio de Calçado, lda
Azeol - Sociedade de Azeites e Óleos da Estremadura, lda
Ataide Augusto Rosa Teixeira, lda
Azinor - Comércio Internacional e Representações, lda
Azulana - Fábrica de Azulejos de Anadia, S.A.
Barros, lda
Bastos Viegas, S.A.
Belpele - Comércio e Indústria de Peles, lda
Bensaude & CA, lda
Bergi - Comércio e Indústria de Calçado, lda
BIN - Bolsa Internacional de Negócios, lda
Blazer - Sociedade Têxtil, S.A.
Blusa - Empresa de Confecções, lda
Bormaia - Bordados da Maia, lda
Botila - Botões/Lãs/Retrosaria, lda
Breumar - Importação e Exportação de Produtos Alimentares e Químicos, lda

C.C.E. - Controlo de Calçado para Exportação, lda
C.G.Wicander, lda
Calçado Flamingo, lda
Calçado Ramboia - Joaquim Ferreira Pinto
Calsados Magia, lda
Calsuper - Complexo Industrial de Calçado, lda
Catermar - Companhia Hoteleira Marítima, S.A.
Caves Almeirim Ribatejo, lda
Caves Dom Teodósio, lda
Caves Império, S.A.
Cavipor - Caves Vinícolas de Portugal, lda
Cecap - Centro Cerâmico de Assistência Portuguesa, lda
CEE export - Importação e Exportação, lda
Centralcer - Central de Cervejas, S.A.
Ceramic - Mosaicos Cerâmicos, lda
Champcork - Rolhas de Champanhe, S.A.
Chance - Comércio e Têxteis, lda
Chocobom - Indústrias Alimentares, lda
Cilag - Medicamenta, lda
Cimpor - Cimentos de Portugal, S.A.
Cinerius - Comércio/ Indústria e Brinquedos, lda
Clique - Calçado, lda
Codizo - Empresa de Calçado da Longra, lda
Colgate Palmolive, S.A.
Comesa - Indústrias Reunidas para o Comércio Internacional, lda
Conservas Belamar, lda
Conservas Portugal Norte, lda

Conserveira do Sul, lda
Cooperativa Agrícola de Ourem, crl
Cooperativa Vitinícola do Peso da Régua - Caves Vale do Rodo, crl
Cores e Cheiros - Importação e Exportação, lda
Corticeira Amorim - Indústria, S.A.
Cotesi - Companhia de Têxteis Sintéticos, S.A.
Contrapor - Comércio Internacional, lda
Cunha/Almeida & Ca, lda
Cunha & Freitas, lda
Curtumes Ibéria, S.A.
Dan Cake (Portugal), S.A.
David Barbosa dos Santos, lda
Dentro - Comércio Internacional, lda
Dicarlo - Fábrica de Calçado, lda
Digital Equipment Portugal, lda
Dux Interiores, S.A.
EFACEC - Motores Eléctricos, S.A.
Egran - Empresa de Granitos, S.A.
Emar - Malhas e Confecções, lda
Empresa Têxtil Nortenha, S.A.
Eres - empresa de Confecções, lda
Ernesto Quirino Ferreira & Irmão, lda
Esmaltal - Fábrica de Produtos Esmaltados do Norte, S.A.
Eurotêxtil - Distribuidora Europeia de Têxteis, lda
Expoguima -Importação e Exportação, lda
Fábrica de Calçado da Mata (Pintoliveira), lda
Fábrica de Calçado Aracy de José M.de Freitas, lda

Fábrica de Calçado Burgo de J.J.da Silva e Cunha, lda
Fábrica de Calçado Campeão Português, lda
Fábrica de Calçado das Cinco Vilas, lda
Fábrica de Calçado Jomanta, lda
Fábrica de Calçado Kilas, lda
Fábrica de Calçado Nobel, lda
Fábrica de Calçado R.S. Industrial, lda
Fábrica de Calçado Rutana, lda
Fábrica de Calçado Silva & Irmãos, lda
Fábrica de Calçado Sozé, lda
Fábrica de Cerâmica de Valadares, S.A.
Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, S.A.
Fábrica de Queijo - Eru Portuguesa, lda
Fábrica Têxtil Riopele, S.A.
Fabrimar - Importação e Exportação, lda
Fernando Martins Coelho & Ca, lda
Fernando Rogério Pinto, lda
Ferpol - Ferragens de Portugal, lda
Fianjo - Indústria de calçado, lda
Filusa - Confecções Têxteis, S.A.
Finex - Confecções, lda
Flor da Moda - Confecções, S.A.
Francisco Manuel Gomes Cabral, lda
Frapalinox - Importadora e Exportadora, lda
Fredana/C.A.Tavares - Fabrico de Calçado, lda
Freitas & Gama, lda
Fricarnes, S.A.


General Motors de Portugal, S.A.
Gical - Indústria Portuguesa de Calçado, lda
GilbertoCortez Pedrosa de Lima
Gilda - Fábrica de Calçado, lda
Gin - Gestão Industrial, lda
Grespor - Fábrica de Gres Porcelânico, S.A.
Growela Portuguesa Calçado, lda
Guilherme da Silva Almeida
Guimacom - Sociedade de Comércio Internacional, lda
Helena Maria Lourenço Pereira Neto Constantino
Hergil - Indústria de Calçado, lda
Hortoguia/Sociedade de Produtos Hortícolas de Atougia da Baleia, lda
Imporcouro - Indústria e Comércio, lda
Imporleste - Representações, S.A.
Imprensa Nacional - Casa da Moeda
Indelma - Indústrias Electro-Mecánicas, S.A.
Indusa - Indústria de Sanitários, lda
Indústria de Carnes Ferreira, lda
Indústria de Carnes Nobre, S.A.
Inovação - Indústria de Calçado, lda
Interchampanhe - Fabricante de Rolhas de Champanhe, S.A.
Interóptica- Indústria Técnica de Renovação da Óptica, lda
Ipocork - Indústria de Pavimentos e Decoração, S.A.
Isidro Lopes, lda
I.A.C.M. - Indústria de Acesórios e Componentes Metálicos, lda
IT - Comércio Internacional, S.A.
Italagro - Indústria de Transformação de Produtos Alimentáres, S.A.

J.Moreira, lda
J.Pinto, lda
J.Sampaio & Irmão, lda
J.C.Alvarez, lda
João Brogueira, lda
João de Barros Rodrigues & Filhos, lda
João de Castro & Filhos, lda
Joaquim Luís Lobo Félix & Filhas, lda
Jonar - Confeccões, lda
Jorge Correia de Sampaio
Jorge Luís Pinheiro Patatas
Jorge Gomes Ribeiro, lda
José Gomes Ribeiro, lda
Jovecal - Indústrias de Calçado, lda
Júlio Fernando da Silva Soares, lda
Kisker Téxteis, lda
L.R.Camacho, lda
Laprovar - Sociedade de Produtos Alimentáres, S.A.
Latis - Sociedade de Calçado, lda
Leite & Ferandes, lda
Lical - Licores de Alcobaça, lda
Linho - Comércio Têxtil, S.A.
Lisboas & Ca, lda
Luís B.Santos, lda
Luís Filipe Magalhães de Resende
Lusafil - Empresa Industrial de Calçado, lda
Lusiteca - Transformação e Embalagem de Produtos Alimentáres, S.A.

M.da Costa e Silva, lda
M.M.Rodrigues Indústria de Confecções, lda
Machado/Carneiro & Lobo, lda
Maia & Ribeiro, lda
Malhacila - Fábrica de Malhas, S.A.
Malhas e Confecções Fraiao, lda
Manuel Joaquim da Silva e Costa, lda
Manuel Rodrigues de Oliveira Sa & Filhos, S.A.
Manuel Simões / Filhos & Ca, lda
Máquinas Pinheiro, lda
Mari-Sport Calçado, lda
Maria Cândida Araujo Pereira
Maria Goreti Guimarães Silva
Maria Rosalina Leal Gonçalves
Marinho & Lopes, lda
Mário José dos Santos Teixeira
Marsipel - Indústria de Curtumes, lda
Matir - Internacional Têxteis, lda
Mavic - Indústrias de Calçado, lda
Máximo Internacional - Importação e Exportação, lda
Medis - Produtos Hospitalares, S.A.
Melka/Confecções, lda
Merck Sharp & Dohme, lda
Metalgrupo - Sociedade de Construções e Montagens Metalomecánicas,
lda
Metalposte - Sociedade Construtora e Reparadora Mecanica, S.A.
Metalquime - Química e Metais, S.A.

Metropole - Indústria de Calçado, lda
Mida - Máquinas Industriais do Ave, lda
Mobitêxtil Comércio Têxtil, S.A.
Modalusa - Fábrica de Sapatos, S.A.
Moreira & Marinho, lda
Moreli Indústria de Calçado, lda
Mota & Ca, lda
Nares - Resinas Naturais, lda
Neto & Costa, lda
Nhedia / Comércio e Turismo, lda
Nortfrio - Comércio da Produtos Alimentáres, S.A.
Nova Empresa Industrial de Curtumes, S.A.
Novagres Indústria de Cerâmica, lda
Novais Sousa & Ca, lda
Nova Penteação e Fiação da Covilha, lda
Novotex - Indústria de Calçado, lda
Nunes & Fernandes, lda
Nunos Alta Pelaria, lda
O.C.E.I. - Organização Comercial de Exportação e Importação, lda
Octávio Pereira & Neves - Trading, lda
Oliva - Indústrias Metalúrgicas, S.A.
Osborne (Vinhos de Portugal) & Ca, lda
P.U.R. - Trading, lda
Palanca Negra - Sociedade Industrial de Vestuário e Malhas, lda
Papellaria Fernandes - Indústria e Comércio, S.A.
Paulo de Oliveira, lda
Pavigres - Fábrica de Pavimentos e Revestimentos, S.A.

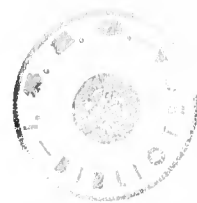
Pedro Portuguesa - Fábrica de Calças, lda
Pelcur - Peles e Curtidos/Representações, lda
Peldrin - Importação e Exportação para Curtumes, lda
Pelteci - Manufacturas de Pele e Tecidos, lda
Perreira/Oliveira/Costa & Ca, lda
Pinto Soares & Soares, lda
Planimolde - Centro de Planeamento e Fabrico de Moldes, lda
Plásticos Injecção Molding, lda
Polystar - Indústria de Calçado, S.A.
Porcei - Representações/Import e Export, lda
Porcelanas da Quinta Nova, lda
Preto e Branco - Importação Exportação, lda
Produtores Associados de Vinhos Progresso do Douro, lda
Qualipro - Produtos Alimentáres, S.A.
Real Companhia do Norte de Portugal, S.A.
Recer - Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A.
Regicalçado - Investimentos Industriais de Calçado, S.A.
Reinaldo Teixeira, lda
Revigres - Indústria de Revestimentos de Gres, lda
Rocha & Gouveia - Empresa de Novas Tecnologias/Estudos e Representações, lda
Ribeiro & Filho, lda
Riosuinos - Indústria e Comércio de Produtos Alimentáres, lda
Rodrigues & Resende, lda
Rogério Leal & Filhos, lda
Rostrade - Comércio Internacional de Utilidades Domésticas, lda
Rucatis - Comércio e Indústria de Calçado, lda



Rui Alberto Rodrigues Guoveia, lda
Quema - Têxtil, lda
S.B.V. Tecidos Automotivos, lda
Salgado & Ca, lda
Salgueiro & Filhos, lda
Sampaio/Ferreira & Ca, lda
Santa Maria - Gestão/Participações Financeiras, S.A.
Santos, lda
Savana - Calçados, lda
Sicasal - Indústria e Comércio de Carnes, S.A.
Sidepor - Fábrica de Calçado, lda
Siemens S.A.
Silva & Rodrigues, lda
Sociedade Comercial de Azeites Flor de Santa Iria, lda
Sociedade Comercial de Calçado - Pintoliveira, lda
Sociedade de Calçado Maias, lda
Sociedade de Calçado Pilar, lda
Sociedade de Calçado Príncipe, lda
Sociedade Industrial e Exportadora Rimalpi, lda
Sociedade Luso-Eléctrica, lda
Sociedade Portuguesa do Acumulador Tudor, S.A.
Sociedade Vinícola Lusitana, S.A.
Sogrape - Vinhos de Portugal, S.A.
Sogrape/Vinícola do Vale do Dão, lda
Somincor - Sociedade Mineira de Neves - Corvo, S.A.
Sonae - Indústria de Revestimentos, S.A.
Sonafi - Sociedade Nacional de Fundição Injectada, S.A.

Sonicel - Sociedade Nacional de Comércio de Electrodomésticos, S.A.
Sorrasec - Fabricação de Calçado, lda
Sotrei - Comércio de Importação e Exportação, lda
Subercor - Cortiças Portugal, lda
Sugal - Alimentos, S.A.
Tagol - Companhia de Oleaginosas do Tejo, S.A.
Tecomolde - Centro Técnico de Moldes para Plásticos, lda
Texamérica - Texteis, lda
Têxtil Vila Verde, S.A.
Têxteis Alberto Santos/Malhas e Confecções, lda
Torginter - Comércio Internacional, lda
Unicer - União Cervejeira, S.A.
Unisys (Portugal) - Sistemas de Informação, S.A.
Valsa - Comércio Têxtil, S.A.
Vaz & Carvalho, lda
Veiga Ramos & Ca, lda
Veloso & Magalhães, lda
Viçosos - Indústrias de Produtos Alimentares, lda
Vidao/Melgaço & Pedras Salgadas, S.A.
Viera de Castro & Filhos, lda
Vinibatalha - Sociedade Produtora e Engarrafadora de Vinhos, lda
Viuva Contreras & Filho/Sucessor Apolinar Contreras, lda
Viuva e Filha - Confecções e Fabricante de Malhas, lda
Zarques - Indústria de Calçado, lda

BIBLIOGRAFIA



LIVROS:

CERQUEIRA, Samuel Carvalho - O processo de reorganização empresarial no comércio em Portugal: as qualificações como factor estratégico - Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa, 1995

-JARILLO, José Carlos; ECHEZARRADA, Jon I. Martinez - Estratégia Internacional - Mc Graw Hill, Madrid, 1991

JESUS, M. Avelino de - Estratégias de exportação das empresas portuguesas: um estudo empírico - ISEG, Lisboa, 1990

JESUS, M. Avelino de - Leituras de estratégia de exportação (vol. I-IX)- ISEG, Lisboa, 1994

JESUS, M. Avelino de; RUELA, Joaquim; CEIDEIRA, Maria Luisa - Introdução à estratégia de exportação (vol. II-II) - ISEG, Lisboa 1992

JESUS, M. Avelino de; MARQUES, Ana Paula; LOBAO, Guilherme - Logística Internacional - ISEG, Lisboa, 1992

JESUS, M. Avelino de; VIANA, Carlos; KIRBY-HIGGS, Peter - Canais de distribuição - ISEG, Lisboa, 1992

PORTER, Michael - Construir as vantagens competitivas de Portugal - Monitor company, Forum para a Competitividade, Lisboa, 1995

VIP, George S. - Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage - Englewood cliffs, Prentice Hall, 1995

ARTIGOS:

AMORIM, Américo - Um empresário português no Leste - in Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa



- DELLINGER, Dieter - Mercados do Leste: segunda prioridade para as empresas portuguesas - *in* Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa
- GRATCHEV, A.P. - Situação económica e perspectivas de desenvolvimento do comércio com Portugal - *in* Suplemento do BIKI, nº12, 1989, Moscovo
- HURSTEL, Daniel; PONOMAREV, Dimitri - L'organization de la privatizaion des entreprises dans la Fédération de Russie - *in* Revue de droits e affaires internationaux, nº7, 1992
- MARTINS, Rogério - A vulnerabilidade da economia portuguesa e as transformações no Leste Europeu - *in* Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa
- MORGADO, Manuela - Introdução - *in* Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa
- OKRUT, Zoya - Economic crisis in Russia: reasons, scales and methods of finding the way out undertaken by Russian government - Moscow Economics Academy of G.V.Plekhanov, Moscow, 1995
- OLIVEIRA, Almiro de - Por uma estratégia de especialização - *in* Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa
- OLIVEIRA, Faria de - A Internacionalização das empresas portuguesas - *in* Boletim do Grupo BFE, nº1, Novembro 1993, Lisboa
- RIBEIRO, Luís - A Leste pode haver pouco para os portugueses - *in* Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa
- Russia: Creating private enterprises and efficient markets - *in* Studies of economies in transformation, nº15, Word Bank, Washington, 1995
- SCHWEICKERT, Rainer - Credible exchange rate regims for the Former USSR - *in* Intereconomics, nº30, Maio-Junho 1995, Hamburg

SILVA, J.M.Amado da - LESTE: como abordar os problemas económicos e industriais - in Cadernos de economia, nº 11, Abril-Junho 1990, Lisboa

SILVESTROV, S.; FILATOV, V. - Russian foreign economic policy. A systemic view - in Problems of Economic Transition, vol.38, nº5, Set.1995, New York

TIRASPOLSKY, Anita - Les échange de l'ex-URSS avec le monde extérieur em 1991-1992 - in Le courrier des pays de l'Est, nº373, Out. 1992, Paris

VIRIDAUD, Oleg - Formes juridiques d'investissements directs étrangers em Russie - in Revue de droits e affaires internationaux, nº8, 1992

