

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
PME NO PERÍODO 2008/2010

Paulo Simeão Missionário Rebocho

Lisboa, Dezembro de 2010

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME NO PERÍODO 2008/2010

Paulo Simeão Missionário Rebocho

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor Manuel Brazinha Firmino, Professor Coordenador na área de Organização e Gestão.

Composição do Júri:

Presidente: Doutor Manuel Mendes da Cruz

Arguente: Doutor Rui Manuel Fialho Franganito

Vogal: Doutor Manuel Brazinha Firmino

Lisboa, Dezembro de 2010

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

À minha mulher, Teresa Carona, pelo apoio e suporte que me prestou neste processo.

Ao meu filho Bernardo, que nasceu durante a elaboração da dissertação, e foi uma motivação adicional.

Aos meus pais e irmão, que sempre acreditaram em mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Manuel Brazinha Firmino, pelo seguimento, esclarecimentos e paciência que me dedicou a mim e ao trabalho durante todo o processo, e por ter dedicado o seu precioso tempo e experiência à minha dissertação.

Agradeço a todos os representantes das empresas que participaram no inquérito e responderam às solicitações necessárias, sem as quais não seria possível seguir com a investigação.

Agradeço em geral a todos os professores do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, curso I, do ISCAL, que ministraram matérias fundamentais ao desenvolvimento do estudo.

E por fim, agradeço aos familiares, amigos mais próximos e ao Professor Doutor Manuel Brazinha Firmino pelas críticas construtivas.

RESUMO

O crescente número de pequenas e médias empresas, a nível nacional e europeu, fez com que durante a crise económica e financeira de 2008/2010, fossem encaradas como solução para o problema, e como forma de superar o défice externo português. A integração das PME no mercado internacional, levanta muitas questões e teorias, sendo que muitas delas não encontram aplicabilidade na prática.

O estudo centra-se em teorias, fases e etapas, formas e estratégias defendidas por teóricos nacionais e internacionais, que tentam explicar a forma de entrada das PME nos mercados externos, maioritariamente por exportações, mas em outros casos através de investimento directo no estrangeiro. Sendo muitas destas empresas de cariz familiar, procurou-se chegar perto dos administradores e tomadores de decisões, e perceber se por norma obedecem a algum critério de integração à entrada em novos mercados, com economias atractivas ou considerados emergentes, em particular os Estados Unidos da América (EUA), Rússia, China, Turquia, Brasil e Angola, e se teorias e fundamentos defendidos estão comprovados.

Foram estudadas seis empresas dos mais diversos ramos, produtos agrícolas, materiais de construção, loiça e moldes. Dos resultados, tomou-se consciência da necessidade de ter um parceiro local, a importância das entidades públicas e privadas na consultoria que prestam e os contactos que têm, e o que podem proporcionar às empresas no processo de internacionalização. No entanto, as PME portuguesas, pelo seu histórico, demonstram ter clara a necessidade de se internacionalizarem dotando-se de competitividade.

Palavras-chave: pequenas e médias empresas; internacionalização; exportações; investimento directo no estrangeiro; competitividade

ABSTRACT

The crescent number of small and medium enterprises, national and European level, made during the economic and financial crisis of 2008/2010, were seen as a solution to the problem, and as a means of overcoming the external deficit Portuguese. The transfer available for SMEs in the international market, raises many questions and theories, many of which are not applicable in practice.

The study focuses on theories, stages and steps, forms and strategies advocated by national and international theorists who try to explain entry of SMEs in foreign markets, mainly by exports, but in other cases through direct investment abroad. Since many of these family companies tried to get close to the administrators and decision makers, and realize that a rule satisfying some criterion of integration of the entry into new markets with attractive or considered emerging economies, particularly the United States of America (USA), Russia, China, Turkey, Brazil and Angola, and defended theories and fundamentals are demonstrated.

Were chosen six companies of different branches, agricultural products, building materials, utensils and molds. From the results, it was realized the necessity of having a local partner, the importance of public and private entities in providing advice and contacts they have, and what they can give companies in the internationalization process. However, Portuguese SMEs, because his show to be clear about the need to globalize giving up competitiveness.

Keywords: small and medium size enterprises, internationalization, exports, foreign direct investment, competitiveness

Índice

1. Introdução	6
1.1 Objecto de estudo	7
1.2 Objectivo do estudo	9
1.3 Metodologia geral	9
1.4 Estrutura da dissertação.....	9
2. A Internacionalização das PME - Teorias e perspectivas actuais	11
2.1 A internacionalização	11
2.1.1 Definição.....	11
2.1.2 O mercado internacional.....	11
2.1.2 O processo de internacionalização.....	21
2.1.3 Redes de cooperação	25
2.2 A União Europeia e a internacionalização das PME	29
2.2.2 Contexto europeu	30
2.2.3 Contexto nacional.....	36
3. Estudo empírico.....	39
3.1 Introdução	39
3.2 Metodologia de pesquisa	41
3.3 A teoria e as hipóteses	42
3.4 Caracterização da amostra	43
3.4.1 Designação das empresas	43
3.4.2 Processo de internacionalização	44
3.4.3 Incentivos e financiamentos.....	45
3.4.4 Produtos vendidos no mercado externo.....	45
3.5 Mercado norte-americano	45
3.5.1 Oportunidades.....	45
3.5.2 Ameaças	47
3.5.3 Estudo do caso DiTerra – Comércio Agro-Industrial, Lda.....	50
3.6 Mercado russo.....	52
3.6.1 Oportunidades.....	52
3.6.2 Ameaças	54

3.6.3 Estudo do caso Tecmolde, Lda	55
3.7 Mercado chinês	59
3.7.1 Oportunidades.....	59
3.7.2 Ameaças	61
3.7.3 Estudo do caso Silampos, S.A.	63
3.8 Mercado brasileiro	65
3.8.1 Oportunidades.....	65
3.8.2 Ameaças	66
3.8.3 Estudo do caso Herdade Fonte Paredes, Lda.....	67
3.9 Mercado turco	69
3.9.1 Oportunidades.....	69
3.9.2 Ameaças	71
3.9.3 Estudo do caso ECOPAINT, S.A.	73
3.10 Mercado angolano	75
3.10.1 Oportunidades.....	75
3.10.2 Ameaças	76
3.10.3 Estudo do caso Herdade do Carvalho – Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda.	78
3.11 Conclusões do estudo empírico	79
4. Conclusão e recomendações.....	87
4.1 Limitações à investigação.....	87
4.2 Conclusão	88
4.3 Sugestões para futuras investigações	89
Referências bibliográficas.....	91
ANEXOS.....	95
ANEXO I – PROGRAMAS EUROPEUS DE APOIO ÀS PME	96
ANEXO II – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 115/2009.....	104
ANEXO III - <i>INCOTERMS</i>	110
APÊNDICE I - INQUÉRITO	114

Índice de quadros

Quadro 1 – Definição de PME.....	7
Quadro 2 – Número de PME em 2007.....	7
Quadro 3 – Distribuição das PME por região.....	8
Quadro 4 – Diferença entre cluster e redes.....	27
Quadro 5 – Comparativo entre países.....	40
Quadro 6 – Denominação das empresas	43
Quadro 7 – Realidade angolana.....	75
Quadro 8 – Comprovação das hipóteses.....	81

Índice de tabelas

Tabela 1 – Promoção das empresas em estudo.....	86
---	----

Índice de figuras

Figura 1 – Fases do trabalho.....	10
Figura 2 – Modelo de competitividade nacional de Porter.....	13
Figura 3 – Ciclo de vida do produto no mercado internacional.....	14
Figura 4 – Variáveis do ambiente internacional.....	17
Figura 5 – Motivações.....	18
Figura 6 – Fases do processo de cooperação.....	28
Figura 7 – Apresentação gráfica das empresas.....	43

Lista de abreviaturas

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
- AIP – Associação Industrial Portuguesa
- CPI – Conselho para a Promoção da Internacionalização
- EUA – Estados Unidos da América
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- GUE - Guichet Único de Empresas
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
- IDE – Investimento Directo Externo
- IDEP – Investimento Directo Externo Português
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PME – Pequena (s) e Média (s) Empresa (s)
- QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
- SCT – Sistema Científico e Tecnológico
- SPSS – *Statistical Package for the Social Science*
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UE – União Europeia
- ZEE – Zona Económica Exclusiva

1. Introdução

O tema da dissertação é a Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) no período 2008/2010. A opção decorreu durante o estudo da disciplina de Estratégias de Internacionalização de Empresas Financeiras do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

A escolha do tema surge na sequência da crise económica e financeira internacional de 2008/2010.

Uma vez instalada a crise é legítimo pergunta-se: i) se os governos têm alguma solução em vista para amenizar os efeitos que dela possam advir; ii) se as PME, pelo seu elevado número, podem ser uma solução; iii) qual a necessidade e vantagem da internacionalização das PME e se estão preparadas, quer a nível de estrutura quer de recursos disponíveis, para se internacionalizarem, perante um cenário de limitação do mercado interno.

A internacionalização das PME no período de 2008/2010 assume real importância porquanto se fala de estas serem a forma de Portugal assumir posição e quota de mercado a nível internacional. Reflectindo sobre que empresas consideram actualmente dinamizadoras do mercado, Puga (2002) defende que as grandes empresas foram consideradas o motor da economia desde o início da revolução Industrial até ao final dos anos 70. Nesse período, as pequenas empresas estavam relacionadas a uma ineficiente produção, e conseqüentemente à baixa produtividade e a reduzidos salários para os seus trabalhadores. Nos anos 80, esta visão mudou. Birch (1981), afirmou haver evidências empíricas de que em diversos países as pequenas empresas superam as grandes empresas em *performance*. O interesse em investigar e ir ao encontro das razões e estratégias seguidas por algumas empresas de pequena dimensão aconteceu por muito já se ter dito sobre estatísticas e características das empresas exportadoras, sem que por vezes se ouça o testemunho das empresas que entraram ou estão a entrar em processos de internacionalização. Audretsch (1999) aponta que as novas pequenas empresas não replicam simplesmente o comportamento das grandes empresas, mas que actuam como agentes de mudança.

Para tal, há que perceber as motivações e ameaças que levam as empresas a apostar no mercado internacional, ou pelo contrário, a restringirem-se à demarcação geográfica do próprio país. Cada vez mais nos familiarizamos com conceitos como: “Aldeia Global”;

“União Europeia”; “Empresas multinacionais”. Se aos olhos de muitos podem constituir uma ameaça pela pluralidade de concorrentes, para uma parte considerável dos empresários portugueses, estes conceitos avivam a vontade de expansão, de conquista de novos mercados, de descoberta de novos clientes, de diversificação dos produtos.

Um ponto relevante no processo, que pode comprometer à partida a expansão a novos mercados, é a fraca possibilidade de obtenção de informação determinante, tanto a nível de estudos de mercado, como de histórico de empresas que viveram a mesma situação que, com experiência adquirida, poderiam ser uma referência e um exemplo. As grandes empresas, pela facilidade de obtenção de informação e influência, não sentem a mesma dificuldade, o que fomenta a discrepância entre PME e grandes empresas internacionalizadas.

1.1 Objecto de estudo

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, a definição de micro, pequena e média empresa, é:

Quadro 1 – Definição de PME

	N.º Efectivos	Volume de negócios	Balanço total
Micro empresa	<10	<2 milhões euros	<2 milhões euros
Pequena empresa	<50	<10 milhões euros	<10 milhões euros
Média empresa	<250	< 50 milhões euros	< 43 milhões euros

Fonte: Revista PME líder 2010

Sendo o tecido empresarial português composto por um total de 1.101.681 empresas, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) e do Diário Económico, em 2007, 99,9 % das empresas eram PME.

Quadro 2 – Número de PME em 2007

	Micro empresas	Pequenas empresas	Empresas médias
N.º empresas	1.051.195	43.443	6.124
% de empresas	95,3%	4,0%	0,6%
N.º trabalhadores	1.677.446	820.299	576.556
Volume de negócios *	89,0	85,3	76,0

Fonte: Revista PME líder 2010

Por região, a distribuição das PME é a seguinte:

Quadro 3 – Distribuição das PME por região

	Alentejo	Algarve	Centro	Norte	Lisboa	Madeira	Açores
% de empresas	4,8%	4,1%	18,4%	33,6%	35,2%	2,2%	1,7%
N.º empresas	68.061	58.251	239.840	356.739	337.300	22.056	19.434
N.º trabalhadores	182.516	156.803	706.270	1.286.828	1.349.508	85.070	64.039
Volume de negócios *	14,5	9,4	55,1	94,9	167,5	8,0	4,9

* Valores em mil milhões

Fonte: Revista PME Líder 2010

Pela análise dos dados constantes nos quadros acima referidos, facilmente se depreende a necessidade de seguir e apoiar as PME enquanto forma de crescimento e desenvolvimento económico nacional de forma a recuperar o país e o mercado da crise económica e financeira de 2008/2010.

Basílio Horta, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), em entrevista à revista PME Líder 2010, do Diário Económico, sustenta que foram realizadas várias actividades de acções formativas e informativas da maior importância para as empresas. Na vertente de sensibilização empresarial, foram concretizadas durante 2009 e até finais de Outubro, 46 acções, envolvendo mais de três mil participantes, o que em termos numéricos significa cerca do triplo, face aos valores de 2008, versando cerca de 30 mercados com uma elevada percentagem de novas entidades participantes. Ao abrigo dos Quadros Comunitários de Apoio, a Agência tem apoiado um número significativo de projectos de prospecção e marketing internacional, quer de natureza individual, quer colectiva.

Na mesma entrevista, Basílio Horta afirma que foram aprovados 26 Projectos Conjuntos de Internacionalização, de índole sectorial ou transversal, dinamizados por associações empresariais e em que estiveram envolvidas cerca de 1.200 empresas em acções de promoção de natureza colectiva nos mercados externos. Em termos globais, defende que foram realizadas cerca de 300 acções de promoção em mais de 40 mercados externos. Para 2010, esclarece que foram aprovados 35 novos Projectos Conjuntos de Internacionalização em que se prevê o envolvimento de 1.370 empresas em mais de 460 acções de promoção em 58 mercados externos.

1.2 Objectivo do estudo

A questão que se coloca é saber se as PME têm conhecimento dos esforços e medidas assumidos pelo Governo e pelas associações e agências empresarias de apoio à internacionalização, e tendo-o, se a eles recorreram em alguma altura, e de que forma.

Com ou sem apoio, e tratando-se de empresas todas elas internacionalizadas, analisar-se-á quais os países seleccionados como destino, com as oportunidades e ameaças que os caracterizam, e quais as formas de entrada nos mesmos.

Perceber o impacto que a internacionalização tem na estrutura das entidades e a representação no volume de negócios será interessante para concluir sobre a motivação da sua continuidade e expansão para novos mercados.

A abordagem destas perspectivas teve em conta o contexto económico e financeiro do período 2008/2010.

1.3 Metodologia geral

O método utilizado para concluir acerca das questões levantadas às PME nacionais, vistas como o motor do mercado económico e financeiro e a solução para o défice externo, será através do estudo de casos de empresas presentes em países tidos como os mais apetecíveis em matéria de internacionalização. Expor-se-á a experiência da empresa DiTerra – Comércio Agro-industrial, Lda. nos Estados Unidos da América, da empresa Tecmolde, Lda. na Rússia, da empresa Silampos na China, da Herdade Fonte Paredes, Lda. no Brasil, da empresa Ecopaint, S.A. na Turquia, e da Herdade do Carvalhal – Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda. em Angola, que se internacionalizaram sob a forma de Investimento Directo Externo (IDE) ou por exportação de bens e serviços.

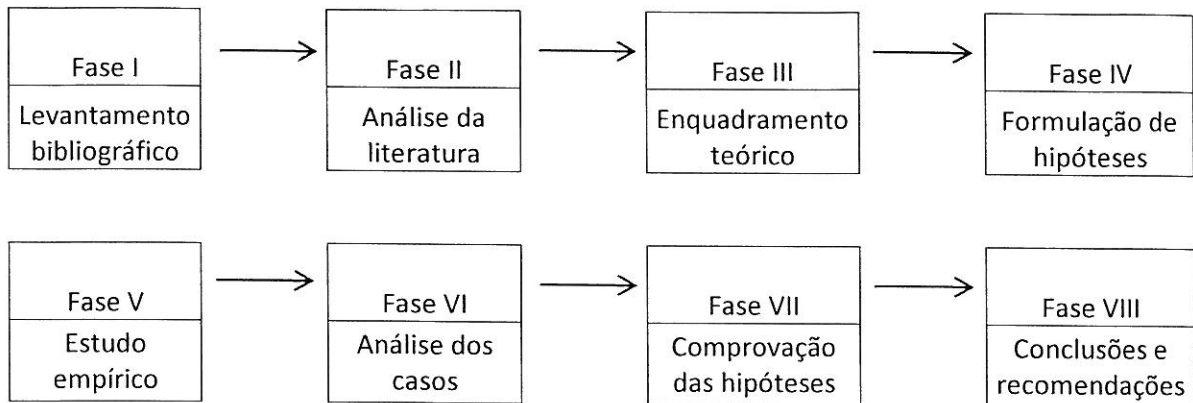
1.4 Estrutura da dissertação

A primeira parte da dissertação será composta por um enquadramento teórico de conceitos fundamentais em matéria de internacionalização: o processo de internacionalização; estratégias; redes e clusters entre outros. Analisar-se-á o que foi dito na literatura internacional em matéria de internacionalização e de PME e dar-se-á uma perspectiva de

como são encaradas a nível europeu e nacional. Na segunda parte, serão caracterizados os seis mercados em estudo, confrontando-os com a experiência vivenciada pelas seis empresas seleccionadas.

Faseando o trabalho, poder-se-ia esquematizar da seguinte forma:

Figura 1 – Fases do trabalho



2. A Internacionalização das PME - Teorias e perspectivas actuais

2.1 A internacionalização

2.1.1 Definição

Não se encontra uma definição precisa que caracterize a expressão: internacionalização. Definir internacionalização como a realização de operações comerciais ou de investimento fora do mercado doméstico seria imprudente por se estar a excluir à partida tudo o que são relações estabelecidas para o mercado interno, como a importação. Pensá-la como transferência de bens e serviços, tecnologias e *know-how* entre países, é insuficiente, pois com os mercados a serem caracterizados como globais, a postura das empresas tem que ir mais além.

A internacionalização das empresas é hoje o ter uma participação activa nos mercados externos de forma a ser o caminho natural para que se mantenham competitivas. Por sua vez, ao estarem cada vez mais presentes em mercados externos, têm que por vezes adaptar os seus critérios, culturas e políticas às dos países de destino. Por vezes, as suas características, culturas e ideias locais esbatem-se, adoptando uma figura de carácter “internacional” na forma de agir, de trabalhar, e no tipo de produtos em geral.

Nesta base, Welch e Luostarinen (1988, pp. 34-64) consideram o processo de internacionalização como “... um processo de envolvimento crescente em operações internacionais”. Hoje já não se pensa somente em operações internacionais, mas sim em operações com um nível competitivo e concorrencial internacional.

Pela complexidade em definir internacionalização, estudar-se-ão conceitos, estratégias e formas de entrar em processos de internacionalização, de acordo com autores nacionais e internacionais.

2.1.2 O mercado internacional

A internacionalização das empresas é um tema por muitos teóricos e autores discutido, motivo de produção de várias teorias e desenvolvimentos literários.

A verdade é que no paradigma emergente, é uma condição *sine qua non* para o crescimento das organizações, devendo ser vista como um motor de alavancagem da base de competências adquiridas pelas empresas, que até então formavam parte da zona de conforto das organizações, tanto pela quota de mercado conquistada, como pelos clientes fidelizados, como pela imagem e marca de confiança associada.

Segundo David Ricardo, em 1817, a teoria das vantagens competitivas dá sustento ao facto de que cada país terá sempre vantagem em produzir mais dos produtos em que é mais eficiente e trocá-los pelos produtos de que necessita mas em que é menos eficiente. Hill (1998), baseia-se na vantagem da especialização da produção de cada país em função dos seus recursos naturais ou do seu avanço tecnológico.

Em contraponto, Eli Heckscher em 1919 e Bertil Ohlin, em 1933, argumentam que as vantagens comparativas advêm das diferenças em abundância nacionais dos factores. Appleyard e Field (1995) citam a teoria de Heckscher-Ohlin para justificar que quanto mais abundante for um país em relação a um determinado factor, mais baixo será o seu custo, e assim cada país tenderá a especializar-se e a explorar produtos que resultam do uso intensivo dos factores que são localmente abundantes e a importar os produtos que resultam do uso intensivo dos factores localmente escassos. A teoria assenta a sua explicação sobre o padrão de desenvolvimento do comércio internacional nas diferenças em dotações dos factores mais do que em diferenças de produtividade.

Hill (1998) cita o paradoxo de Leontief, estudo empírico de Wassily Leontief, que tentou testar a validade da teoria, analisando as trocas comerciais dos Estados Unidos com o resto do mundo e conclui que os Estados Unidos produzem e exportavam produtos resultantes do uso intensivo do trabalho e importavam produtos de capital intensivo, o que se traduzia numa contradição da teoria, uma vez que os Estados Unidos eram a nação mais abundante em capital.

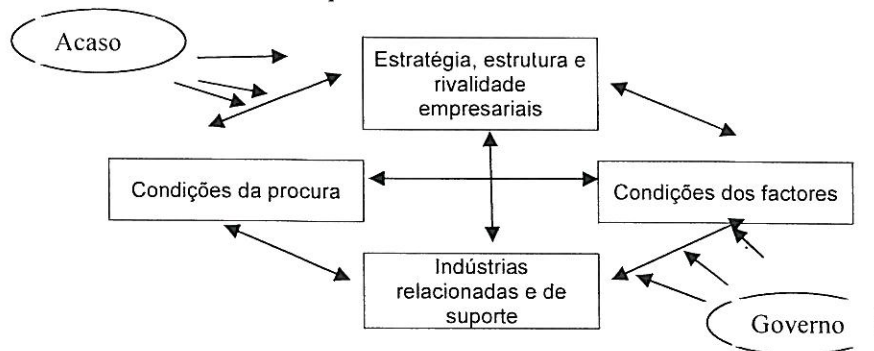
Diz e Teixeira (2005) referem que várias interpretações, algumas contraditórias, têm sido apontadas para explicar a verificação do paradoxo. A sua discussão confirma a ideia de que não há uma teoria única para explicar o fenómeno do comércio internacional, e abriu caminho a novas formulações, reforçando ou refutando os argumentos de Heckscher e Ohlin ou procurando novas explicações sobre esta matéria. Na última metade do século XX, estas teorias têm vindo a ser desmentidas pela realidade que entretanto também evoluiu. A mobilidade da maior parte dos recursos conduziu a que estes circulem por todo

o mundo, o mesmo acontecendo com a tecnologia. Grande parte das empresas multinacionais fabrica os diferentes componentes em várias partes do mundo, junta-os fazendo o produto final noutra local, e vende-o noutros lugares diferentes.

“A diferenciação, ou seja, a oferta de um produto que, sendo similar, apresente determinadas características específicas apreciadas pelo mercado (eventualmente um “nicho”), pode levar os clientes a preferi-lo apesar de ser mais caro, pondo, portanto, em causa a vantagem comparativa baseada essencialmente na diferença de custos e no pressuposto da homogeneidade do produto” (Diz e Teixeira, 2005: 65).

Caindo a teoria da vantagem comparativa, Michael Porter desenvolve a teoria da vantagem competitiva. Porter (1990) defende que a competitividade nacional depende da produtividade nacional. Não havendo países competitivos em todos os sectores, e porque as economias são altamente especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados, os “clusters”, se organizam e competem a nível global, pois são as empresas que concorrem e não os países. Deste modo Porter recomenda a análise da competitividade de todas as empresas e indústrias pela aplicação do “diamante”, nome dado ao seu modelo:

Figura 2 – Modelo de competitividade nacional de Porter



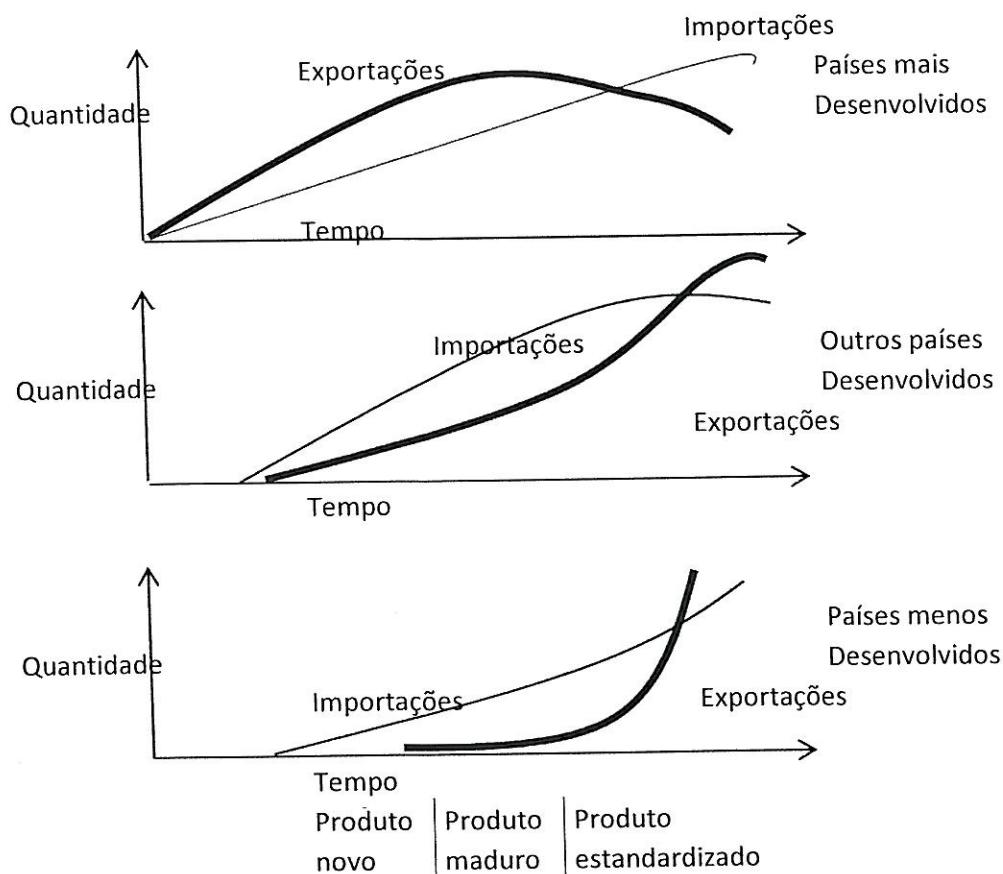
Fonte: Porter, The Competitive advantage of Nations and Firms, Free Press/UK 1990

A figura demonstra que são quatro os factores que determinam a constituição das vantagens competitivas das nações: as condições dos factores - se a sua posição em termos de factores de produção (infra-estruturas, mão-de-obra qualificada, capital disponível) são necessários para competir numa determinada indústria; condições da procura - a natureza da procura interna para um produto ou serviço de uma indústria, sendo naturalmente importante a existência dos clientes locais exigentes que pressionem as empresas para a inovação e antecipem as necessidades da procura global; indústrias relacionadas e de

suporte - a procura ou ausência no país de indústrias fornecedoras e relacionadas pela tecnologia, pelas aptidões ou pelos clientes e que sejam internacionalmente competitivas; estratégia, estrutura e rivalidade empresarial – as condições de um país regulam a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, mais a natureza da rivalidade entre elas.

Na explicação para ganhar vantagem competitiva, Porter (1990) argumenta que é preciso uma nova abordagem na análise da concorrência, descobrir um segmento que ainda não esteja totalmente bem servido, diversificar o produto, ou a aparência, ou alterar o processo produtivo. As determinantes do seu modelo e as interações entre elas criam as forças que levam à verosimilhança, direcção e velocidade dos melhoramentos e inovação a efectuar pelas empresas de um determinado país. A acção do governo e eventualmente o acaso influenciam a evolução e a participação das vantagens competitivas. O crescimento da internacionalização dos negócios é explicado por Raymond Vernon, professor na Universidade de Harvard, pelo modelo do ciclo de vida do produto no mercado internacional.

Figura 3 – Ciclo de vida do produto no mercado internacional



Fonte: RUGMAN, Alan, HODGETS, Richard, International Business, McGraw-Hill, 1995

O modelo descreve as relações entre o ciclo de vida do produto, o comércio internacional e o investimento, e sugere que muitos produtos seguem um ciclo que começa com a exportação pelos países de elevados rendimentos e elevado consumo, que numa segunda fase perdem os seus mercados de exportação e finalmente tornam-se eles próprios importadores do mesmo produto.

Ao modelo de ciclo de vida do produto aplicado ao comércio internacional, acresce que o extraordinário desenvolvimento das comunicações, tornando muito mais fácil, mais barato e mais rápido o acesso à tecnologia, permite reduzir ou anular o faseamento no desenvolvimento e comercialização do produto nos diferentes países, pondo assim em causa as estratégias de “deslocalização” das indústrias dos países mais desenvolvidos para os países menos desenvolvidos, defendem Rugman e Hodggets (1995).

Appleyard e Field (1995) afirmam que, segundo Raymond Vernon, em finais da década de 70, a teoria do ciclo do produto deveria ser corrigida, tendo em conta que as multinacionais, muitas vezes têm empresas subsidiárias em países menos desenvolvidos, podendo os novos produtos não ser produzidos inicialmente nos países mais desenvolvidos mas precisamente nos países menos desenvolvidos onde estão as suas fábricas.

Vernon, Well e Rangan (1996) chamam a atenção para as alterações estratégicas que os gestores levam a efeito em virtude das mudanças nas condições e nas políticas dos diversos países e põem em relevo o que se tem passado nas últimas décadas nos países em via de desenvolvimento que passaram de uma fase de substituição de importações para uma estratégia orientada para a exportação.

Ohmae (1985) apresenta o modelo que assenta no pressuposto de que os países têm ritmos de desenvolvimento desfasados pelo que os hábitos e níveis de consumo que inicialmente se verificam nos países mais desenvolvidos, verificam-se numa segunda fase nos outros países desenvolvidos e posteriormente nos países menos desenvolvidos, a que chama uma abordagem do tipo “Cascata”. Esta abordagem vem sendo substituída pelo tipo de abordagem “chuveiro” no pressuposto de que na “Aldeia Global” em que o planeta se transformou, face à rapidez das comunicações, as oportunidades no mercado global desenvolvem-se em simultâneo, e a estratégia deve ter isso em conta.

As vantagens do comércio internacional continuam a ser explicadas por outras teorias, por exemplo, a teoria do *gap* tecnológico, de Posner (1961). Esta teoria defende que um país que dispõe de um avanço tecnológico apresenta vantagem no comércio internacional

porque lhe permite colocar mais cedo no mercado produtos novos que lhe podem vir a assegurar um monopólio tecnológico temporário. Para Mendonça (1997), esta teoria que em parte se aproxima da teoria de Vernon do ciclo do produto a nível internacional, por outro faz realçar o papel da inovação e o empreendedorismo, bem como a vantagem de “*first-mover*”, o primeiro a arrancar, aspectos relevantes nas indústrias cujas economias de escala se revelam de grande importância e implicam que no mercado mundial apenas se mantenham um número reduzido de empresas, por exemplo, nas indústrias químicas, de construção de aeronaves, etc.

Appleyard e Field (1995) assumem que o modelo de Krugman assenta basicamente em duas premissas: as economias de escala e a concorrência monopolista, em que muitas empresas na indústria estão presentes na Indústria, e há facilidade de entrada e saída de novas empresas.

Diz (2005) cita que Krugman observa que a dotação de factores pode determinar a gama de produtos do comércio internacional, mas dentro dessa gama são as economias de escala e a diferenciação que desempenham um papel importante no crescimento do comércio e nos ganhos associados. O modelo permite perceber que quanto maior for a diferenciação dos factores, maior é a parcela do comércio inter-ramo e quanto mais aproximada for a dotação factorial, maior será a parcela do comércio intra-ramo.

Na década de 90, Krugman optaria por se orientar progressivamente para uma análise diferente, baseada na localização das actividades económicas, procurando, nomeadamente, explicar a razão pela qual a actividade económica não aparece em dois lugares distintos num qualquer país, mas, pelo contrário, se reparte em pólos fortemente especializados. Krugman conclui que os efeitos ligados aos rendimentos crescentes podem transformar as vantagens transitórias em vantagens sustentadas e aumentar o grau especializado das regiões.

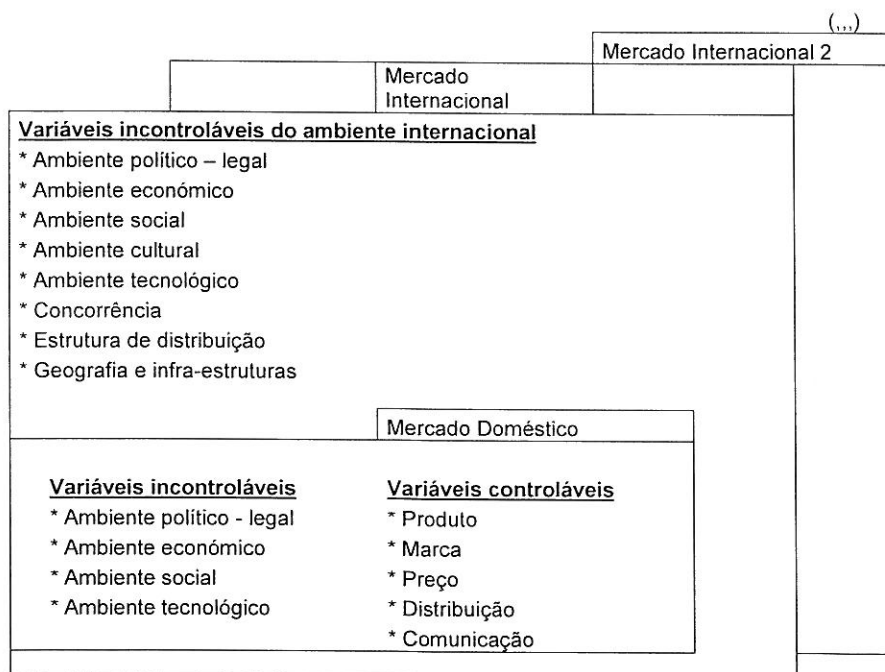
Mendonça (1997), argumenta que o raciocínio de Krugman está certo, então os fluxos comerciais entre as diversas regiões da Europa terão tendência a ser do tipo inter-ramo e não intra-ramo, como se pensava e se passa actualmente.

Viana e Hortinha (1997) tratam o comércio internacional da seguinte forma: com o desenvolvimento dos mercados para limites geográficos internacionais, as empresas têm não só necessidade de se adaptar a esta nova realidade para desenvolvimento e conquista de novos mercados, quotas e clientes, como também têm que estar preparadas para

enfrentar os riscos que da internacionalização advêm, nomeadamente a **concorrência internacional**.

Qualquer que seja a diversidade dos seus mercados de actuação, as empresas cada vez mais sentem necessidade de ser competitivas. Para tal, é fundamental definir uma estratégia global de marketing, capaz de fazer a renovação dinâmica da empresa e de se manter válida num ambiente marcado pela incerteza e complexidade. A dificuldade sente-se aquando da adaptação ao ambiente em que a empresa pretende actuar.

Figura 4 – Variáveis do ambiente internacional



Fonte: Cateora, O (1997), Internacional Marketing, 9 edition, Irvin/McGraw – Hill, Chicago, p.10

Quem são os consumidores - alvo, onde se situam e quais os factores que consideram relevantes nas decisões de compra, os concorrentes, são algumas das perguntas que carecem resposta para definição da forma de entrada em novos mercados.

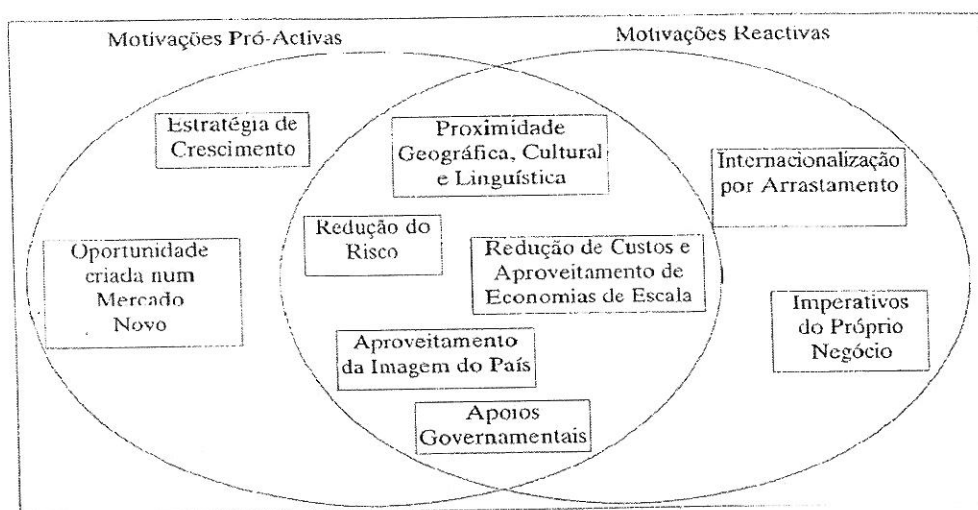
Para definição das políticas de marketing, e para garantir ao máximo o sucesso do negócio, a empresa tem que tomar conhecimento de factores chave, como a concorrência, o ambiente político e legal, o ambiente económico, social, cultural e tecnológico, que ainda que não directamente relacionados com o negócio, influenciarão garantidamente o progresso e implementação da estratégia de marketing. A verdade é que quanto maior o número de países nos quais a empresa actua, maior a diversidade de elementos que podem comprometer a estratégia de internacionalização, sendo que quando possível, esta se deva adaptar a cada realidade.

É no entanto importante não esquecer as variáveis domésticas, pois estas também podem pesar na estratégia de entrada em mercados estrangeiros.

A decisão deverá então passar por considerar o custo – benefício que envolva a avaliação de diferentes opções em diferentes momentos. Em certas alturas, poderá parecer conveniente e confortável haver restrição face às fronteiras nacionais. Esta teoria no entanto é contrariada pela possibilidade de entrada de concorrentes internacionais no país de origem da empresa, por este se apresentar apetecível.

Figura 5 - Motivações

Motivações para a Internacionalização



Fonte: Viana, C. e Hortinha, J., Marketing Internacional, 1997

Em resposta e defesa da continuidade das empresas nacionais, os diferentes governos tentam fomentar os processos de internacionalização das suas empresas, através de incentivos financeiros, governamentais e institucionais. Em Portugal, o organismo responsável por esta dinamização é a AICEP – Portugal Global, tutelada pelo Ministério da Economia e da Inovação, e o IAPMEI, em matéria de apoio às PME.

Há, no entanto, empresas que definem as estratégias de internacionalização aquando da sua criação, como sendo uma competência da empresa, e não um objectivo a médio ou longo prazo. As empresas que definem processos de internacionalização desde a origem são conscientes dos condicionalismos do mercado interno, como a possível falta de sofisticação dos consumidores locais e entrada de concorrentes externos. Também o forte conhecimento dos produtos, consumidores e mercado interno, motivam a expansão.

Quando as diversas motivações ao processo de internacionalização não são suficientes, a necessária resposta à actuação dos concorrentes impulsiona o primeiro passo a dar para início do percurso além fronteiras. Define-se como «internacionalização cruzada» o processo pelo qual uma empresa se internacionaliza pela entrada de concorrentes internacionais no mercado interno.

A criação de **oportunidades num novo mercado** surge normalmente quando um parceiro local da empresa consegue criar, no mercado externo, uma situação que se apresente aliciante e que justifique a instalação directa nesse mercado. Esta entrada no mercado externo, surge em geral pelo conhecimento aprofundado do mercado por parte de um agente, seja ele fornecedor, distribuidor ou representante da marca. Pode no entanto, em caso de incompetência por parte dos agentes externos, a empresa decidir instalar-se ela própria no mercado externo e passar ela a desenvolver todas as actividades inerentes às relações internacionais. Estas oportunidades surgem igualmente em situações que a compra de parte ou da totalidade de empresas externas, instaladas e reconhecidas no meio, é facilitada e fomentada por motivações legais, como por exemplo, em casos de privatizações de empresas estatais.

A **proximidade geográfica** garante às empresas um nível de segurança confortável, pela facilidade de conhecimento do mercado vizinho e reduzindo o grau de incerteza. As zonas fronteiriças são aliciantes por se poderem considerar como que uma extensão do mercado interno. Espanha apresenta-se para as empresas portuguesas como o principal país de destino dos produtos exportados e como o país de investimento externo. A identificação com o país vizinho surge por afinidades culturais e linguísticas. As afinidades levam a exceder as proximidades geográficas. Vejamos o caso dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e do Brasil, em que a proximidade cultural e linguística excede o conceito de proximidade geográfica.

A internacionalização é vista por muitas empresas como uma forma de **redução do risco** através da pluralidade de países nos quais se implementaram. Com os ciclos económicos, pretende-se que se compensem os resultados de uns países com os de outros.

Com a possibilidade de encontrarem noutros países o acesso a factores produtivos mais acessíveis e a custos mais reduzidos, as empresas vêem na internacionalização a forma de **reduzir custos e aproveitar economias de escalas**. Um dos custos de grande peso na tomada de decisão é o custo da mão-de-obra, no entanto, uma legislação menos restritiva

nomeadamente em temas ambientais e a aproximação da fonte de matéria-prima apoiam a decisão. Não se deve esquecer os custos de transportes e os custos inerentes à instalação da empresa em países de fracos índices de desenvolvimento.

Para atingir o ponto crítico, pode ser conveniente a centralização das operações numa determinada localização, onde podem ser reduzidas as especificações exigidas. A internacionalização pode dever-se à tentativa de obtenção de uma escala de produção óptima.

O **aproveitamento da imagem que o país tem no estrangeiro** pode potenciar o processo de internacionalização. O principal exemplo é os relógios suíços. Para aproveitar a fama dos relógios suíços, há fabricantes de Hong Kong que se estabelecem na Suíça para que os relógios possam ter a insígnia “*made in Suisse*”. No caso particular de Portugal, várias empresas do ramo das confecções de vestuário têm-se associado a nomes italianos ou franceses, por estes serem países de imagem de moda e design forte. Em contrapartida, Portugal goza de imagem positiva nos sectores vitivinícolas, calçado, vidro e turismo.

Não são poucos os casos em que a internacionalização se deve a **incentivos governamentais**, sejam eles emanados pelo país de origem, ou pelo país de destino.

Uma outra razão para a internacionalização é o processo de **arrastamento**, em que determinadas empresas, com o intuito de acompanhar os seus clientes, se acabam por instalar nos países em que eles se instalam. Dois exemplos claros são as empresas de publicidade ou consultoria, que sentem necessidade de acompanhar os seus clientes a fim de os apoiar no processo de adaptação às novas realidades.

Há, para além destas razões, o **imperativo do próprio negócio**, em que para certas empresas, o processo de internacionalização não é uma opção, mas quase uma obrigação. O sector mais evidente desta realidade é o dos transportes, aéreo ou marítimo, em que por se dedicar ao transporte de pessoas e mercadorias, são necessárias instalações em diversos mercados. A falta de procura regular no mercado interno pode também constituir um imperativo do próprio negócio, como as empresas de engenharia, principalmente de grandes obras, em que abundantemente têm que procurar clientes além fronteiras, pela grandeza das obras que constroem.

2.1.2 O processo de internacionalização

Vários autores internacionais especulam sobre processos, formas, estratégias, motivações, limitações, e muitos temas relacionados com o fenómeno da internacionalização.

Vellas e Bécherel (1999), Tribe (1997), Kusluvan e Karamustafa (2001) observam que as **estratégias de internacionalização** das empresas e das marcas têm conduzido a formas de expansão internacional das empresas tais como fusões e aquisições, importações, exportações, *franchise*, consórcios, *joint-ventures*, alianças e concentração horizontal e vertical.

Qualquer uma das formas de internacionalização apresenta as suas vantagens e inconvenientes, pelo que a escolha por uma ou outra (por vezes conjugação de várias) dependerá das circunstâncias relacionadas com a empresa, o mercado, a concorrência, etc. As formas de internacionalização atrás mencionadas podem ser repartidas entre três grupos: as exportações, de forma indirecta (via agentes), cooperativa ou partilhada, ou directa, através de canais próprios de distribuição; as relações contratuais, seja o licenciamento, (acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante um pagamento que, geralmente, assume a forma de “*royalty*”), o *franchising*, (o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar de determinada forma um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *how know* ou os seus métodos de negociar), a subcontratação, (a empresa internacional faz um acordo com uma empresa do país de destino em função do qual esta última fabrica os produtos cabendo à primeira a sua comercialização, podendo ser de componentes ou de produtos integrais, distinção esta que Luostarinen (1990) refere como fabricação sob controlo a que trata os produtos integrais), as *joint-ventures*, (empresas de diferentes países estabelecem acordos com a finalidade de estabelecer negócios com benefícios esperados e partilha de riscos para ambas as entidades), ou as alianças (acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, envolvendo ou não participações de capital, por exemplo por consórcios, que empresas concorrentes ou complementares unem os esforços com um objectivo definido, mantendo autonomia jurídica e estratégica); e o investimento directo, (através de aquisições, com a compra de uma empresa já em actividade ou investimento de raiz, com a criação de uma nova empresa que inicia aí a sua actividade).

Diz (2005), refere que as empresas no seu caminho para a internacionalização, atravessam várias fases: internacional, multinacional, global e transnacional, admitindo que nem todos os casos passam por todos estes estados, sendo a sua posição dependente da indústria, da sua posição estratégica específica, da diversidade de necessidades do país de destino, e de uma variedade de outros factores.

As fases citadas diferem essencialmente no seguinte: a empresa internacional tem uma orientação etnocêntrica (na classificação de Perlemutter), ou seja, tem uma forma de fazer negócios mesmo fora das suas fronteiras, que se baseia no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao seu mercado interno, sendo uma empresa internacional com mentalidade doméstica e apoiada no mercado interno, sendo o mercado externo uma extensão daquele; a empresa multinacional tem uma orientação policêntrica, pois vê no mundo um conjunto de mercados nacionais, e em consequência desenvolve a sua estratégia procurando satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais; a empresa global tem uma orientação mista, nem é totalmente etnocêntrica, nem policêntrica, e vê o mundo como um mercado global desenvolvendo a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global para fazer a distribuição através dos seus canais no mercado interno; e a empresa transnacional, a última fase de desenvolvimento da internacionalização, que é muito mais que uma empresa com vendas, investimentos e operações em muitos países, e é acima de tudo uma empresa integrada a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais construindo as suas vantagens competitivas com uma orientação geocêntrica, que reconhece as semelhanças e diferenças e adopta uma visão global. É a empresa do futuro, que pensa globalmente e actua localmente.

Diz (2005), citando Yip e Monti, conclui que a maioria das empresas não segue uma abordagem sistemática no processo de internacionalização, mas demonstram que quando o fazem, quanto mais formal e sistemático for o processo, melhores são os resultados conseguidos.

Simón e Narangajavana (2002: 36), citando Harvey et al., caracterizam o **processo de globalização** com 6 aspectos essenciais: a transferência de tecnologia; a mobilidade do capital e de pessoas; a cooperação entre países ao nível regional; a redução dos custos de transporte e de comunicação; o crescimento rápido dos países/empresas intensivos em

conhecimento e de comércio electrónico; a importância crescente das economias emergentes e em transição, capazes de responder aos negócios do futuro.

Go (1998: 32-33), citando Perlmutter, observa que existem 4 orientações diferenciadas das empresas que operam além fronteiras:

Etnocentrismo – De acordo com a orientação etnocêntrica destas organizações, as filiais a operar no estrangeiro funcionam mais ou menos como um “apêndice” da sede. Go (1998: 32) opina que a organização etnocêntrica tende a ser “oportunista por natureza e transitória no seu formato e o seu êxito vê-se afectado por tendências e acontecimentos que não pode prever nem compreender”. Parece razoável admitir que a necessidade urgente de atrair investimento estrangeiro para Portugal não tenha como preço a destruição dos nossos recursos naturais.

Policentrismo – As organizações com uma orientação policêntrica abrem instalações em vários países, admitindo em cargos de direcção gestores nascidos nesses países. Estas filiais podem planificar e administrar planos de marketing distintos dos que são implementados noutros países, por outras filiais, ou pela empresa-mãe, se forem mais adequados às características dos mercados de cada país. Frequentemente, os planos de marketing são complementares: a empresa-mãe (sede) comparticipa com determinadas campanhas, mas a filial, que representa a marca localmente, também implementa campanhas de marketing da sua própria iniciativa. Admitimos, no entanto, que o peso da cultura organizacional da marca de origem está sempre presente na filosofia de gestão das filiais. As empresas em regime de *franchising* tendem a submeter-se às orientações e inspecções da marca que representam.

Centrismo regional – As organizações com uma orientação regional procuram atingir segmentos de mercado e obter economias de escala nos mercados dos países com uma economia e uma cultura semelhante à sua. Estas organizações orientam as suas operações à escala de uma grande região ou continente.

Geocentrismo – No contexto do mercado global, as organizações com uma orientação global e com estratégias geocêntricas, partem do princípio que “os clientes de todo o mundo têm necessidades homogéneas, em relação às quais deveriam lançar-se as companhias internacionais, com bens e serviços standardizados” (Go, 1998:33).

Em matéria de motivações para a internacionalização, Simões (2002) sustenta que uma empresa pode internacionalizar-se: por razões endógenas, seja pela necessidade de crescimento da empresa, do aproveitamento da capacidade produtiva disponível, da obtenção de economias de escala, da exploração de competências e tecnologias, ou de diversificação do risco; por características do mercado, quer seja pelas limitações do mercado doméstico, quer pela percepção de dinamismo dos mercados externos; por motivações relacionais, seja pela resposta a concorrentes, seja pelo acompanhamento em processos de internacionalização dos clientes ou mesmo por abordagens de empresas estrangeiras; por acesso a recursos no exterior, quando encontra custos de produção mais baixos no exterior ou por acesso a conhecimentos tecnológicos através das filiais e os incentivos governamentais; ou por incentivos governamentais, através do apoio dos governos do país de origem ou de acolhimento. Theotónio (2002), na sua comunicação, evidenciou o papel insubstituível do Estado no processo de internacionalização.

O fenómeno da globalização tende a expandir-se à medida que se torna universal a economia de mercado (Firmino, 2007). Vive-se numa aldeia global, em que a competitividade e a concorrência são internacionais. No entanto, Diz (2005) enumera desvantagens da globalização, que residem essencialmente: na possibilidade de se verificarem excessos na standardização do produto, que quando exagerada pode dar origem a um produto que acaba por não satisfazer totalmente qualquer cliente, que acontece quando as empresas se internacionalizam forçando a colocação do seu produto doméstico standard nos mercados regionais; na concentração das actividades da empresa, que pode dar origem ao enfraquecimento da resposta às necessidades e ao afastamento de consumidores locais nalguns países, e por vezes, se as estruturas regionais não participarem significativamente no processo de planeamento ou se as decisões de localização das actividades são forçadas pela estrutura central pode originar resistências, não só nos mercados locais, mas também na própria estrutura local na forma de “síndrome do não inventado aqui”, que se traduz na resistência a ideias vindas de outros locais; na uniformização das acções de marketing, traduzido numa redução da adaptação aos comportamentos do cliente local, que pode acabar por ser desvantajosa quando excessiva; e na integração das acções competitivas, se significar o sacrifício de receitas, proveitos ou até posição competitiva num determinado país, quando a subsidiária desse país é incumbida de aí atacar um concorrente global para o dissuadir ou forçá-lo a canalizar os seus recursos para outro país.

Neste contexto, as alianças e parcerias são necessárias na economia global actual em que há vantagens em trabalhar com outros membros de um canal de distribuição para ganhar vantagem competitiva (afecção de activos em conjunto, partilha de rotinas baseadas no conhecimento, complementaridade de recursos e competências, integração de estratégias à escala global). Os canais são organizados verticalmente pela obtenção de economias de escala: através da integração de actividades complementares; investimento em novas tecnologias e na melhoria da especialização em gestão; na gestão de conflitos; na partilha de objectivos; na eliminação de duplicações; e na alavancagem do poder de negociação (Cooper e Lewis, 2001: 327). Os sistemas horizontais de marketing assentam num acordo entre empresas, que permite aos seus membros a obtenção de melhores resultados do que os que seriam obtidos actuando isoladamente (fidelização de clientes através de um canal de distribuição). Este parágrafo abre-nos horizontes para desenvolvimento do ponto seguinte a tratar: as redes de cooperação.

2.1.3 Redes de cooperação

As redes de cooperação entre empresas não são um tema novo. Seja através de consórcios, associações sectoriais ou regionais, as empresas sempre estabeleceram entre si relações de cooperação, ainda que por vezes escassas a nível internacional.

As redes de cooperação devem ser fomentadas e incentivadas. Os governos criam e estabelecem diversas medidas e soluções a fim de motivar a cooperação internacional, pelo futuro facilitismo que estas podem criar no conhecimento dos mercados de destino, clientes, e consequente estratégia de internacionalização.

As PME são actualmente o centro das atenções dos governos por serem as empresas que mais sofrem com a falta de interacção, tanto formal como informal, em matéria de fontes de conhecimento e inovação. Estas empresas têm problemas que surgem pelo seu isolamento e não pelo seu reduzido tamanho.

As redes de cooperação indiscutivelmente favorecem a competitividade das empresas, sendo importante mencionar que países como a Dinamarca, Austrália, Nova Zelândia, Noruega e Finlândia passaram a orientar os seus programas de redes exclusivamente para o apoio às redes de empresas que tinham objectivos de internacionalização. As redes de cooperação tornam-se num instrumento de apoio à internacionalização das PME.

Ferreira (2007) entende por cluster uma concentração sectorial e geográfica de empresas. Na definição não está implícito que a especialização e a cooperação se desenvolvam (Humphery e Scmitz, 1996). Existindo essa concentração, é provável que certas economias externas possam gerar o aparecimento de fornecedores especializados de matérias-primas ou de componentes, equipamentos, e mesmo desenvolvimento de bolsas de trabalhadores altamente especializados e com competências específicas no sector. O cluster pode atrair agentes que vão depois vender os produtos em mercados distantes e também favorece o aparecimento de fornecedores de serviços técnicos, administrativos e financeiros. Um cluster envolve um número muito mais elevado e vasto de participantes do que uma rede e fornece um ambiente fértil para a inovação, melhoria da produtividade e desenvolvimento das PME. Os elementos chave de um cluster são: universidades; instituições de pesquisa; organizações governamentais locais; empreendedores, etc.

No entanto, a cooperação, a aprendizagem mútua e a inovação podem desenvolver-se mesmo que as empresas não estejam localizadas num cluster. A cooperação entre PME não está limitada ao facto de estarem localizadas na mesma zona ou localidade, podendo ainda assim conduzir a ganhos substanciais.

As redes são substancialmente mais pequenas e podem envolver interacções entre empresas que pertencem a diferentes sectores industriais e que podem mesmo estar localizadas em áreas geográficas distintas. Uma rede pode então ser definida como um grupo de empresas que utilizam os seus talentos e recursos de forma combinada para cooperar em determinados projectos.

Os participantes são empresas especializadas e que se complementam podendo assim resolver problemas comuns, tornando-se assim mais eficientes e podendo conquistar mercados que estavam para além do seu alcance individual.

Enright (1996, p.19) apresenta as redes como:

“ A business network consists of several firms that have ongoing communication and interaction, and might have a certain level of interdependence, but that need not operate in related industries or be geographically concentrated in space ”

As redes podem ser caracterizadas como informais ou mais formais. Nas redes informais, os grupos de empresas estão envolvidos na troca de ideias ou no desenvolvimento de iniciativas de carácter mais amplo. Nas formais, a associação entre empresas participantes é mais focada. As informais normalmente envolvem um número mais alargado de

empresas do que as redes formais, com participação habitualmente aberta a todos os que satisfaçam um mínimo de requisitos (pagamento de uma subscrição anual). As redes formais têm objectivos de natureza comercial, envolvem um número limitado de empresas que foram pré-seleccionadas que estão ligadas através de laços formais como joint-venture ou alianças estratégicas. Só ocasionalmente é que organizações não empresariais, tais como universidades, são membros de redes formais.

Rosenfeld (1996, p.17) define a diferença entre cluster e rede da seguinte forma:

“Like a cluster, a business network is based on interfirm linkages. But “network” generally refers to a group of firms with restricted membership and specific, and often contractual, business objectives likely to result in mutual financial gains. The members of a network choose each other, for a variety of reasons; they agree explicitly to cooperate in some way to depend on each other to some extent. Networks develop more readily within clusters, particularly where multiple business transactions have created familiarity and built trust.”

A diferença entre clusters e redes assenta principalmente nos pontos que de seguida se apresentam na tabela.

Quadro 4 – Diferença entre cluster e redes

Cluster	Redes
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de participantes • Sem restrições de participação • Competitividade com cooperação • Interação informal • Essencialmente relações de troca • Identidade partilhada 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de participantes • Participação limitada • Competitividade através da cooperação • Parceria formal e interdependência • Essencialmente relações contratuais • Objectivos definidos

Fonte: Ferreira, L. Redes de cooperação para a exportação: Instrumento estratégico de promoção da competitividade, 2007

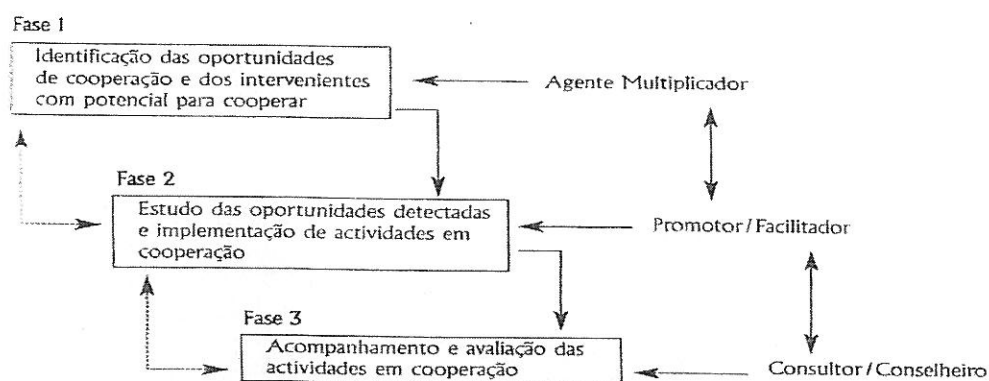
Em função do reconhecimento das potenciais vantagens que as PME podem obter como consequência da sua participação em redes de empresas, alguns países promovem iniciativas de cooperação entre PME que produzem produtos semelhantes ou complementares. O objectivo é estimular a cooperação entre PME com vista a aumentar a

competitividade dessas empresas, em particular criar novas oportunidades de negócios, tais como: desenvolver e promover novos produtos que correspondam aos pontos fortes dessas empresas; estabelecer agentes ou distribuidores em novos mercados; desenvolver novas linhas de produtos complementares. Estas iniciativas não procuram replicar os distritos industriais mas sim promover a cooperação entre empresas, independentemente de essas empresas pertencerem a um cluster existente.

O objectivo da intervenção das políticas públicas é o de desenvolver as competências das empresas envolvidas nesses grupos, o que lhes permitirá gerar processos de melhoria, que derivam das relações estabelecidas com outras empresas e do contacto com os mercados.

Ferreira (2007), refere as fases do processo de cooperação da seguinte forma:

Figura 6 – Fases do processo de cooperação



Fonte: Ferreira, L. Redes de cooperação para a exportação: Instrumento estratégico de promoção da competitividade, 2007

Na fase 1, a ênfase começa por ir para a divulgação do programa e para a difusão do conceito de cooperação, dado que só assim serão atraídos empresários pelos potenciais cooperantes. O contacto privilegiado dá-se com o agente multiplicador, numa primeira etapa, em que se obtinha uma análise das oportunidades e ameaças horizontais do sector/região potenciais criadoras de actividades em cooperação. Na segunda etapa, a análise é efectuada em torno dos potenciais intervenientes, ou seja, após terem sido identificadas sinergias entre eles, estes são colocados em contacto para avaliar se existem actividades que podem ser exploradas devido à existência de potencial para cooperação.

Na fase 2, faz-se uma análise ao nível dos recursos necessários para a implementação das actividades em cooperação. Esta fase denomina-se de estudo de viabilidade das actividades a desenvolver que inclui para além da avaliação do potencial de cooperação, uma análise económico-financeira, um plano de negócios ou um estudo de mercado. Esses estudos

levam em consideração a estrutura de implementação da rede, bem como o recurso ao sistema de incentivos que podem aumentar a capacidade de investimento. Esta é uma fase que se distingue essencialmente pela identificação do desenho mais adequado à rede a implementar. Só após passar esta fase é que a rede deve proceder à implementação das actividades planeadas. Esta fase pode demorar muito ou pouco atendendo à complexidade do estudo a desenvolver, o qual depende do tipo de actividades que se pretendem implementar. Toda esta sucessão de tarefas deverá ser acompanhada pelo promotor/facilitador e pelo consultor especialista na área de actividade da rede.

Na fase 3, pretende-se acompanhar e avaliar as actividades que estão a ser desenvolvidas em cooperação, sendo isso assegurado pelo consultor/conselheiro, especialista em metodologias e dinamização de actividades de cooperação em redes. A avaliação é efectuada analisando os resultados obtidos para a rede e o impacto para cada um dos cooperantes. Procura também identificar quais os factores, internos ou externos, que condicionam a actividade da rede.

2.2 A União Europeia e a internacionalização das PME

De acordo com a publicação do **Manual de Apoio à Internacionalização das PME – Selecção das boas práticas, publicada pela Comissão Europeia – Direcção Geral da Empresa e da Indústria**, as PME devem ser impulsionadas e o seu grau de internacionalização deverá ser fomentado e incentivado, por estarmos perante um mercado e moeda única dentro da União, que será de certeza o motor de várias economias nacionais através da internacionalização das empresas independentemente da sua dimensão. Para tal, assume-se que há nove variáveis nas quais se pode investir e apostar com a pretensão de atingir tais objectivos. São elas: o aumento da sensibilidade por parte das PME; o fornecimento de informação de alto valor às empresas; o desenvolvimento dos seus recursos humanos; o apoio às necessidades financeiras da internacionalização; a promoção das redes e contactos de cooperação; o apoio à internacionalização dos serviços; o aumento da competitividade; o apoio individualizado, e a cooperação transfronteiriça principalmente em zonas fronteiriças. Os apoios europeus para a prossecução destas variáveis encontram-se no ANEXO I.

1.2.2 Contexto europeu

Um dos maiores êxitos da União Europeia (EU) a nível de desenvolvimento económico foi a criação de mais de 450 milhões de consumidores. Não só a Europa, mas também a vaga actual da globalização, caracterizada pela redução drástica dos obstáculos ao comércio e dos custos de transporte, de comunicação e de informação, abriu um vasto leque de oportunidades. São, no entanto, para muitas PME, as fronteiras nacionais uma barreira significativa à expansão das suas actividades, dependendo em grande escala dos mercados nacionais.

Segundo o divulgado no Manual da Comissão Europeia: Apoio à Internacionalização das PME – Selecção de boas práticas, as estimativas actuais indicam que apenas um quinto das PME europeias exporta e apenas 3% das PME tem filiais, sucursais ou empresas comuns no estrangeiro. Mais preocupante é o facto de uma percentagem substancial das PME europeias nem sequer pensar na internacionalização, empresas essas extremamente expostas a uma forte concorrência internacional mesmo nos seus próprios mercados nacionais. Deixam de ser poucos os estudos que relacionam a internacionalização e o aumento da rentabilidade das PME. A internacionalização proactiva reforça o crescimento, aumenta a competitividade e apoia a viabilidade a longo prazo das empresas. Em traços gerais, de seguida serão mencionadas as medidas que o manual contempla.

Apesar das vantagens, a entrada em mercados externos constitui ainda um passo difícil para a maior parte das pequenas empresas. Não dispõem de recursos, de contactos, ou de relações externas que as poderiam informar sobre a existência de oportunidades de negócio adequadas, de possíveis sócios ou de potenciais aberturas de mercados externos. O investimento financeiro necessário, para que seja viável o lançamento nos mercados internacionais, é muitas vezes uma barreira significativa para as PME.

Em resposta a esta realidade, os Governos nacionais e regionais desenvolveram numerosos programas de apoio à internacionalização das PME. O primeiro foi criado na Finlândia, em 1919. Este apoio apostava essencialmente no desenvolvimento de medidas de apoio à exportação. Mas a internacionalização não consiste apenas nas exportações. A cooperação transfronteiriça, a participação em redes rentáveis, a procura de meios competitivos ou as novas tecnologias são elementos importantes no impulso das PME modernas para a internacionalização. As PME internacionalizadas concertam diversas abordagens mutuamente favoráveis à sua estratégia internacional.

Surge a necessidade crescente no apoio individualizado às PME, como o contributo mais eficaz para a sua internacionalização. O melhor apoio será um apoio sustentado e adaptado, em que utilizando uma série de medidas, vá além da internacionalização puramente dita, e o faça de uma forma racional, sustentada, e auto-suficiente.

A relação entre a inovação e a internacionalização foram já alvo de estudo, concluindo-se que têm um efeito positivo e causal na competitividade. Alguns países, como a Noruega, estão já a aplicar medidas políticas integradas, proporcionando programas que articulam a inovação com a internacionalização, uma combinação de instrumentos que permite às empresas aumentar a sua capacidade de criar valor e a sua competitividade. Estes tipos de programas têm as vantagens acrescidas de se dirigirem a empresas para as quais o principal impulso para a internacionalização é a melhoria do acesso à inovação, à alta tecnologia ou ao conhecimento especializado. Além disso, estes programas oferecem uma melhor plataforma para enfrentar directamente um fenómeno importante e relativamente recente, as empresas internacionalizadas desde o seu início, *born global*.

É fundamental que na Europa se aumente o nível de internacionalização das PME, dado que o nível actual é muito inferior à sua capacidade máxima. As instituições nacionais e regionais devem permitir um acesso mais fácil, rápido e alargado aos programas de apoio, assim como o acesso a informação útil e pertinente. Há, no entanto, assuntos que carecem ser abordados internamente: a falta de recursos humanos suficientes e suficientemente formados para enfrentar a internacionalização e a necessidade de apoio financeiro directo para a internacionalização.

Dado o carácter heterogéneo das PME, requer-se uma abordagem individualizada para cada empresa, pois a internacionalização tornou-se uma condição para que as PME sobrevivam no actual contexto de competitividade.

A Europa necessita de mais PME internacionalizadas, e para isso é necessário **aumentar a sensibilização**. Uma grande parte das PME, a maioria com menos de 10 empregados, concentra todas as suas actividades nos seus mercados locais e nacionais, sendo que uma elevada percentagem delas, nunca ponderou a hipótese de se internacionalizar. Alargar horizontes além fronteiras continua a ser uma medida desnecessária ou demasiado onerosa e arriscada. Não é pensada a hipótese de se conseguir aceder a uma maior base de clientes, a um número de fornecedores ou a uma exposição mais intensa a novas tecnologias. Normalmente abre-se caminho ao aumento da rentabilidade, à viabilidade a longo prazo e a

uma maior competitividade, que por si só, são elemento de uma carteira de vantagens da internacionalização importantes. Mas a sensibilização não se pode ficar por demonstrar as vantagens da internacionalização. Deve consciencializar as empresas das medidas, apoios e programas destinados a apoiar as PME no processo de tomada de decisão sobre a matéria de internacionalização. A criação de várias medidas de apoio pode por vezes criar limitações na sua aplicabilidade, pela confusão criada perante um vasto leque de regimes. O papel das instituições de fomento, tem nesta matéria um papel crucial, quer no esclarecimento, quer na acessibilidade que cria à aplicação das medidas. Os programas que instam as PME a olhar além fronteiras para a importação, exportação ou cooperação, com uma comunicação forte e efectiva, devem ser acompanhados de sistemas de fácil utilização.

Muitas empresas carecem de **informação de alto valor**, em especial as mais pequenas e as que se encontram nas primeiras etapas da internacionalização, carecem de recursos e de conhecimentos especializados para identificar oportunidades de negócio no estrangeiro, parceiros potenciais, práticas comerciais estrangeiras, procedimentos de exportação, regulamentação de importação, normas e especificações de produtos, disposições legislativas e regulamentares, requisitos de comercialização, etc. O aumento das PME internacionalizadas depende do acesso a este género de informação de modo a que a empresa interessada possa minimizar os custos e os riscos iniciais relativamente elevados decorrentes da internacionalização. Dispor desta informação pertinente é fundamental para o processo de tomada de decisões das PME, uma vez que lhes permite planear uma estratégia de internacionalização.

Outro do ponto a desenvolver são os **recursos humanos**. As PME caracterizam-se pela sua flexibilidade e pela sua grande capacidade de inovação e de adaptação, mas estabelecer relações nos mercados internacionais requer mais competências, conhecimentos de gestão e disponibilidade a longo prazo de recursos humanos para desenvolver uma estratégia de internacionalização sem comprometer as actividades quotidianas. Ainda que muitas vezes não seja imediatamente visível para as PME, este é um dos principais obstáculos que enfrentam quando estudam uma hipótese de internacionalização. Muitas PME carecem de algumas competências e, sobretudo, do tempo necessário para iniciar actividades internacionais. Os programas que apoiam a transferência destas competências para as PME e disponibilizam recursos humanos especializados ajudarão consideravelmente as PME a assumir um compromisso a longo prazo de ir além das suas fronteiras. Em muitos casos,

estes programas ajudarão a resolver uma condição prévia crucial para que se internacionalize. Os programas em que uma PME actua como tutora de outra, os programas de acompanhamento a longo prazo, a disponibilização de estagiários ou de licenciados com experiência internacional, constituem alguns dos aspectos deste tema.

Como a internacionalização coloca constrangimentos financeiros adicionais à empresas, os **apoios financeiros** e o acesso à informação de alto valor são encarados como os elementos de prioridade das PME. Regra geral, as PME não são muito especializadas em questões financeiras. No entanto, no caso da internacionalização, as questões financeiras vão muito além da gestão dos fluxos de caixa ou da garantia do acesso a mais financiamento. A internacionalização envolve um conjunto de factores específicos, tais como o risco cambial, a garantia dos pagamentos do estrangeiro, dificuldades na concessão de crédito a clientes estrangeiros e outras. As questões financeiras da internacionalização representam um duplo problema: por um lado, o de obter informações sobre os novos problemas e os mecanismos financeiros da internacionalização e, por outro, o de ter acesso a fundos suplementares necessários para financiar operações internacionais. A obtenção desses fundos implicará custos e dificuldades adicionais, já que as instituições financeiras consideram que estes envolvem maior risco e, em alguns casos, requererá o recurso a instrumentos financeiros específicos de internacionalização.

Pela sua própria natureza, as **redes** facilitam a interacção entre empresas e organizações diferentes que partilham objectivos e interesses comuns e representam uma fonte de sinergias rentáveis. Seja pela repartição de custos, melhor acesso ou mais rápido a novas tecnologias, maior acesso a potenciais parceiros de negócios, etc.

As redes são mencionadas como um dos instrumentos que mais contribui para o sucesso da actividade internacional e que os governos e as organizações empresariais afins se interessam pela sua promoção e apoio. O carácter da rede pode ser variado, implicando simultaneamente PME e grandes empresas, diferentes sectores, inclusive áreas regionais ou nacionais diferentes, em função das actividades principais da rede. Uma das principais vantagens das redes é o custo reduzido para os participantes em comparação com as vantagens que oferecem. As relações criadas no âmbito e através destas redes foram tradicionalmente um instrumento-chave para ajudar as PME a expandir as suas actividades no estrangeiro e uma ferramenta excelente para pesquisar tecnologia e conhecimentos especializados.

Apesar de mais de três quartos do produto nacional bruto europeu ser criado pelos **serviços**, a maioria dos programas de apoio à internacionalização concentra-se explicitamente, ou por defeito, em produtos. Os serviços têm no entanto particularidades, que podem dificultar a sua internacionalização, em comparação com os produtos. Não há registo de programas específicos adaptados aos serviços, pela falta de experiência ou de especialização da maioria dos organismos ligados à promoção das relações no domínio do apoio à internacionalização dos serviços. Os serviços são uma área em que o potencial de crescimento é maior e a intervenção poderia eventualmente proporcionar maiores rendimentos por euro investido. Nos últimos anos, o comércio de serviços registou um crescimento substancialmente maior do que o comércio de produtos, uma tendência que continuará a verificar-se no futuro.

A nível europeu, com a aplicação integral da *Directiva «Serviços» 2009*, aumentar-se-á a quantidade de oportunidades e de concorrentes num futuro próximo. A fim de criar um verdadeiro mercado dos serviços até 2010, a *Directiva «Serviços»* visa facilitar a liberdade de estabelecimento dos prestadores de serviços noutros Estados-membros e a liberdade de prestação de serviços entre Estados-Membros. A directiva visa também aumentar as possibilidades de escolha à disposição dos destinatários dos serviços e melhorar a qualidade dos serviços prestados tanto aos consumidores como às empresas.

Estudos recentes demonstraram obviamente em que medida as PME internacionalizadas têm maior rentabilidade do que as não internacionalizadas, provando que existe uma relação directa entre a internacionalização e a **competitividade**. Esses estudos, tenderam a interpretar a internacionalização apenas na óptica das exportações, mas há outras formas de internacionalização susceptíveis de se revelar também um instrumento muito válido para aumentar a competitividade da economia local. Ajudar as empresas a externalizar algumas actividades secundárias ou menos rentáveis, ou ajudá-las a encontrar fornecedores alternativos com preços inferiores, contribuirá não só para que a empresa detenha uma posição concorrencial mais favorável, como contribuirá também para a sua viabilidade e a dos seus postos de trabalho a longo prazo na economia local. Esta questão assumirá maior importância à medida que o processo de globalização for avançando. Outras formas de apoio poderão incidir na pesquisa e simplificação da importação de tecnologia estrangeira ou de peritos estrangeiros, e nas políticas de âmbito geral concentradas directa e especificamente no aumento da competitividade das empresas locais. Esse apoio pode proporcionar soluções bastante válidas, nomeadamente em sectores/regiões inseridos em

contextos fortemente concorrenciais. Isto significa o abandono substancial do âmbito e das actividades tradicionais por parte da maioria das autoridades e organismos responsáveis pela promoção do comércio, mas alguns começam a aprofundar este assunto e a abrir vias possíveis.

Muitos programas de internacionalização contemplam uma necessidade ou caso específico, ou seja, **apoio individualizado**. São problemas muito concretos relacionados com a internacionalização, como o de participação de empresas locais em exposições no estrangeiro. Muitos constituindo um apoio financeiro, que não é segmentado, e raramente se adequa às necessidades específicas do beneficiário. Contudo, as PME inserem-se em estruturas e sectores diferentes e com problemas muito próprios. Mais importante ainda é o facto de eventualmente se encontrarem em fases muito distintas do processo de internacionalização e, por conseguinte, revelarem necessidades, desafios e riscos diferentes. Os programas de apoio à internacionalização deveriam adaptar-se à realidade individual de cada PME e proporcionar uma via de internacionalização à medida de cada PME participante. Este tipo de apoio implica geralmente um compromisso a longo prazo, que por vezes pode exceder um ano. Apesar disso, ou talvez por causa disso, os inquéritos às PME, revelam que os níveis de satisfação e de eficiência destes programas são elevados e aumentam consideravelmente a possibilidade de a PME, a longo prazo, poder exercer com êxito as suas actividades no âmbito da internacionalização. O apoio individual é o principal apoio das empresas que põem pela primeira vez a hipótese de se internacionalizar. Este apoio começa por uma análise generalizada e estratégica da empresa, e posteriormente aborda questões individuais necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização sustentável a longo prazo. Algumas organizações europeias já oferecem estes programas (normalmente associados a exportações) para a internacionalização de PME devidamente consolidadas e integradas.

Dentro do território da UE há 14.200 km de **fronteiras internas**. Isso representaria mais de 710.000 quilómetros quadrados – dobro do tamanho da Alemanha. As empresas tendem a limitar o seu potencial em termos de mercado, de fornecedores, de possíveis parceiros de cooperação, etc. e a restringir-se ao seu território nacional, ou até mesmo, regional, mesmo que essas empresas se situem na própria fronteira. Esta limitação, que algumas impõem a si próprias, diminui o seu potencial. É uma situação que afecta particularmente as empresas de pequena dimensão e as dos sectores de serviços e de artesanato. Pensar além das fronteiras permite abrir as portas a novos clientes, fornecedores, tecnologias e acordos de

cooperação. As zonas fronteiriças podem e devem produzir mais apelo à internacionalização. Algumas autoridades responsáveis estão já a assumir um papel dinâmico na promoção de uma maior participação das PME além fronteiras. Há programas que promovem uma maior cooperação inter-regional entre as PME de ambos os lados da fronteira. Estes programas são um exemplo de cooperação das PME a nível internacional e também de cooperação entre as autoridades responsáveis.

2.2.3 Contexto nacional

O XVIII Governo Constitucional Português, enfrentando a crise económica e financeira 2008/2010, reage criando no seu Programa medidas de fomento e apoio à internacionalização. Para tal, aprovou duas resoluções que vão ao encontro das necessidades que a economia nacional, e mais concretamente, o tecido empresarial português, no caso as PME: a **Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009** e a **Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2010** (Anexo II). As notícias publicadas no site www.portugal.gov.pt de 7 de Janeiro de 2010, dão conta que o Conselho de Ministros aprovou a criação e composição do **Conselho para a Promoção da Internacionalização (CPI)** assegurando a participação das empresas e das suas estruturas associativas de referência no processo de definição e o acompanhamento das estratégias e medidas de apoio à internacionalização, bem como a avaliação da execução das acções de apoio, capaz de intermediar, dinamizar e promover processos exportadores significativos junto das empresas nacionais e alicerçados no conhecimento, no reforço da cadeia de valor das empresas, no redimensionamento empresarial, na qualificação e na inovação.

No Comunicado do Conselho de Ministros de 7 de Janeiro de 2010, o Governo salienta que: *“As exportações assumem, hoje em dia, uma importância estratégica fundamental na recuperação da economia. Por essa razão, o Governo pretende reforçar a internacionalização através de um esforço conjunto entre as instituições públicas, as empresas e as estruturas associativas que as representam, de modo a estimular o crescimento económico, no médio prazo, promovendo em simultâneo a renovação da base produtiva e a redução do défice externo”*.

De acordo com a **Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009**, os mais recentes indicadores económicos internacionais apontam para uma recuperação da actividade

económica na generalidade dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), incluindo Portugal. No actual momento, torna-se imperativo definir uma estratégia de recuperação económica que permita a Portugal posicionar-se no novo panorama económico internacional como um país mais competitivo e com maior capacidade produtiva.

Os dados internacionais recentes comprovam que Portugal exportou em 2007 o equivalente a 33% do Produto Interno Bruto (PIB) em bens e serviços. Em contraponto, temos países como a Áustria, Bélgica, Hungria, República Checa e a Suécia, que tendo mercados internos com dimensão potencialmente semelhante à portuguesa, exportaram o equivalente a mais de 50% do PIB.

Perante esta realidade, o crescimento da actividade exportadora deve constituir um desígnio estratégico nacional para os próximos anos, o qual deve ser prosseguido através do aumento da actividade das actuais empresas exportadoras e do alargamento da base de empresas com capacidade exportadora, aproveitando a mobilização plena dos sectores modernos e competitivos à escala global e dos sectores em modernização e expansão.

Paralelamente, deve promover-se o aumento das exportações de maior valor acrescentado, assim como o posicionamento da economia nacional em novos mercados, dinamizando um novo mapa da diplomacia económica. O necessário aumento da competitividade e da capacidade produtiva nacional passa igualmente pela atracção de investimento estrangeiro modernizador em indústrias de alto valor e onde o país detém significativas vantagens competitivas, aproveitando não só a capacidade instalada ao longo dos últimos anos em investigação e desenvolvimento nestas áreas, como também a percepção internacional de que Portugal poderá desempenhar, num futuro próximo, um papel relevante no desenvolvimento destas indústrias.

Adicionalmente, e com base nos fundamentos para a criação da **Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2010**, o reforçar a internacionalização é um objectivo que requer um esforço conjunto das instituições públicas, das empresas e das estruturas associativas que as rodeiam.

A tomada de posse do CPI decorreu em Leiria no âmbito da iniciativa “Governo Presente”, presidido por Francisco Van Zeller. O governante explicou que o CPI tem como objectivos mobilizar todos os agentes com relevo na promoção de uma internacionalização ganhadora

para o país e também que os instrumentos de promoção dessa internacionalização possam ser geridos de forma mais coordenada, mais eficaz e com melhores resultados.

O actual Ministro da Economia, Inovação e do Desenvolvimento, Vieira da Silva, salienta a importância do CPI para o desenvolvimento e modernização do país.

Segundo noticia o Jornal i, no site www.ionline.pt, publicado em 9 de Janeiro de 2010, Vieira da Silva afirma que: “...*uma dimensão estratégica para a modernização do país, que estando integrado na União Europeia e na Zona Euro, que não reforce o carácter vencedor da sua internacionalização compromete a sua estratégia de modernização e compromete igualmente a capacidade de elevar o seu potencial de crescimento*”. Alega também que “*sem ganharmos no domínio da internacionalização dificilmente colocamos os patamares do nosso desenvolvimento económico acima daqueles que têm sido a realidade da última década*”. Reforça comentando que “*sem incentivarmos as exportações, dificilmente podemos contribuir de forma relevante e decisiva para a recuperação económica que o mundo, a Europa e Portugal estão a construir*”.

Vieira da Silva sustenta que: “...*a tarefa do CPI é de enorme importância, pois o país precisa de reforçar a internacionalização e as exportações, explicando que as suas três dimensões são alargar a base exportadora da nossa economia, elevar o padrão de qualidade das nossas exportações e diversificar os mercados*”.

O Ministro dos Negócios Estrangeiros, Luís Amado, defendeu que “*o país precisa de mobilizar melhor os recursos e não permitir a continuação de acções avulsas e dispersas desenquadradas de uma visão estratégica de conjunto*”. Assim, “*o papel da acção política do Estado português ao longo dos próximos quatro anos será absolutamente central na promoção dos nossos interesses económicos*” declara, apontando como mercados prioritários no âmbito da internacionalização os países lusófonos, os que têm grandes comunidades de emigrantes portugueses, as economias emergentes e os países exportadores e produtores de petróleo e gás.

Conclui que “*temos que nos mobilizar em conjunto dada a limitação de recursos e escassez de mercado que é o nosso mercado interno, com objectividade, racionalidade e inovação*” acreditando que assim o país vai conseguir relançar a economia rapidamente.

3. Estudo empírico

3.1 Introdução

Após o estudo teórico de noções e conceitos fundamentais sobre PME, internacionalização de empresas, redes e clusters, parceiros e cooperação, apoios e fomentos do Estado em matéria de incentivos, o seguimento de empresas de micro, pequena e média dimensão, será a base do estudo à investigação empírica sobre comércio internacional e a internacionalização de PME em 2008/2010.

Antes de mais, será importante perceber as razões que levam determinadas empresas, as PME, a escolher certos países como destino das suas exportações e/ou investimento, em detrimento de outros, sendo que todas elas têm disponíveis ferramentas e informação económica que lhes permite concluir sobre as economias mais atractivas, oportunidades, ameaças e culturas de negócio.

As PME, empresas que até então eram vistas como empresas familiares de influência local, regional e no limite, nacional, que raramente ultrapassava os limites fronteiriços, começam cada vez mais a estar presentes em outros países. Dada a sua dimensão, será interessante perceber as dificuldades que enfrentam neste novo desafio, por não terem, na maioria das vezes, uma estrutura de recursos ou meios que sirva de apoio ao processo de entrada em novos mercados.

Actualmente, e com a crise económica e financeira nas quais os mercados mundiais entraram, as PME, por terem uma representatividade em Portugal superior a 99% do número total de empresas, passam a ser o motor da economia e o alvo das organizações empresariais, públicas e privadas, que apostam no seu seguimento, apoio e estudo de variáveis fundamentais nesta fase. É o caso da AICEP, que no site www.portugalglobal.pt, providencia manuais informativos sobre mercados económicos e financeiros internacionais, detém uma base de dados sobre as empresas nacionais exportadoras, evidencia os contactos dos seus escritórios de representação e embaixadas nos mais diversos países, e publica com alguma regularidade eventos, congressos, feiras e conferências sobre os mais diversos assuntos e temáticas das PME. Foi o que aconteceu entre 25 de Maio e 1 de Junho de 2010, em que a AICEP promoveu a Semana Internacional das PME, durante a qual dedicou um dia completo à reflexão do tema:

Internacionalização de PME, que decorreu na cidade do Porto, no Centro de Congressos Alfândega do Porto, no dia 25 de Maio de 2010. Durante este dia, foram apresentados países potencialmente interessantes como destino do investimento empresarial português, com as suas oportunidades e ameaças, e foram mencionados nomes de empresas, algumas representadas no evento por alguém responsável que falou um pouco das suas experiências particulares. Estas serão alvo de estudo e comprovação empírica da forma de entrada nos países que a AICEP apresenta como interessantes. Países que aparentemente podem ser uma oportunidade ou pela grandeza da economia ou pelas semelhanças culturais, serão analisados e questionados através do testemunho de empresas presentes nesse mercado, seja através de exportações, seja por Investimento Directo Externo Português (IDEP).

Os países em estudo são os EUA, China, Brasil, Rússia, Angola e Turquia. São seis países que a AICEP apresenta como países de economia interessante, quer pela dimensão, no caso dos Estados Unidos da América, pela ascensão, no caso da China, pela diversidade de culturas que abre portas a novas necessidades, no caso da Turquia, ou pela fácil identificação cultural que facilita a entrada em países como o Brasil e Angola. Todos eles com características distintas, realidades diferentes e culturas mais ou menos acessíveis, foram alvo de processos de internacionalização de empresas de micro, pequena ou média dimensão. Com a informação de 2008, ganhamos noção da dimensão dos mercados e PIB dos seis países em estudo:

Quadro 5 – Comparativo entre países

País	Área *	População	PIB **	Moeda
Estados Unidos América	9.161.923	300.000.000	14.000,00	USD
China	9.676.801	1.338.000.000	4.000,00	USD
Rússia	17.075.400	141.900.000	1.600,00	USD
Brasil	8.514.215	186.800.000	1.500,00	USD
Turquia	783.562	74.000.000	730,00	USD
Angola	1.246.700	14.300.000	85,00	USD

Fonte: Banco Mundial - Indicadores do desenvolvimento mundial

* Em Km²

** Valores arredondados a mil milhões

Com as respostas das empresas ao inquérito enviado, pretende-se questionar e perceber as motivações de cada uma e o porquê da escolha dos países de destino, e a forma como superaram as dificuldades encontradas à entrada. Saber o papel do Estado e das organizações empresariais públicas e privadas portuguesas no seguimento das PME, e

saber qual o seu papel no período de crise de 2008/2010, quer pelo incentivo monetário, quer pela prestação de consultoria, é também um dos objectivos da investigação.

3.2 Metodologia de pesquisa

A forma utilizada para angariação de informação pertinente e personalizada para o estudo de casos foi através de inquérito enviado às empresas com características consideradas úteis para a base de estudo, cujo inquérito se encontra no apêndice I.

Inicialmente foram enviados 212 inquéritos via correio electrónico, o qual se preenchia *on-line* e a resposta era enviada de forma automática, com um texto de apresentação e esclarecimento do objectivo do seu envio. Foi recebida apenas 1 resposta considerada válida e que preenchia os requisitos pretendidos, que nesta primeira abordagem, seria necessário que estivesse presente num dos seis mercados internacionais em estudo. Receberam-se mais 6 respostas, mas que por serem de empresas presentes apenas no mercado europeu, não foram tidas em consideração. De seguida, entrou-se em contacto telefónico com 62 empresas das inicialmente inquiridas, das quais algumas explicaram que não tinham recebido o inquérito por o endereço de correio electrónico estar desactualizado e que teriam o maior gosto em participar no estudo. Por incompreensão ou por falta de sensibilização para estudos científicos, nenhuma dessas empresas respondeu.

O passo seguinte, foi seleccionar 18 empresas, 3 por cada mercado, e ter uma abordagem o mais pessoal possível, através de contacto telefónico, pedindo para falar directamente com algum administrador ou membro capaz de prestar este tipo de informação.

O objectivo era o de ter um caso em particular para cada mercado, e fazer um estudo pormenorizado de cada situação, com o foco no mercado em questão. O objectivo foi conseguido, ainda que fora dos tempos inicialmente estabelecidos para obtenção e consideração das respostas.

Adicionalmente aos inquéritos enviados e, decorrente dos contactos mantidos, foram obtidas informações e comentários a questões particulares. Foram descritas experiências por empresas que estiveram presentes na conferência “O Dia da Internacionalização” promovida pela AICEP, atrás mencionada, as quais foram anotadas e agora evidenciadas.

A caracterização dos mercados, das suas oportunidades, ameaças e cultura de negócio foram obtidas através dos manuais que a AICEP publica no site www.portugalglobal.pt, e

pela descrição que os empresários fizeram dos mesmos no Dia da Internacionalização. Várias empresas, ainda que não tenham sido objecto do estudo de caso, deram a sua opinião e deram a conhecer as suas experiências no mercado externo, muitas delas consideradas interessantes de serem divulgadas.

Em suma, estudar-se-ão as oportunidades, ameaças e cultura de negócio dos diversos países, e confrontar-se-ão as principais variáveis com as respostas aos inquéritos, com enfoque no período 2008/2010.

3.3 A teoria e as hipóteses

Firmino (2007), citando Kaplan, afirma que uma teoria é “*um meio de interpretar, criticar e unificar leis estabelecidas, modificando-as*” em conformidade com os dados não previstos, “*para orientar a tarefa de descobrir generalizações novas e mais amplas*” (Cf. Lakatos e Marconi, 1992: 122). Assim, a teoria é uma abstracção que fornece um sistema de descrição e de explicação dos fenómenos ou factos.

Após análise e estudo teórico do processo de internacionalização, várias hipóteses são levantadas:

Hipótese 1: Dependendo da dimensão da empresa e do mercado de destino, o processo de internacionalização dependeria em grande parte do apoio de associações ou agências empresarias, ou de regulamentações governamentais;

Hipótese 2: Os primeiros países de destino seriam os países vizinhos, ou pelo menos, pertencentes à União Europeia;

Hipótese 3: Para iniciar o processo de internacionalização, a representação percentual no volume de negócios justificá-lo-ia.

Hipótese 4: As principais barreiras seriam relacionadas com a burocracia local.

Hipótese 5: Uma vez bem sucedida a entrada no mercado externo, a empresa diversificará a forma de presença;

Hipótese 6: No período 2008/2010, as empresas sentiram um impulso por parte de entidades públicas e privadas no fomento e apoio à internacionalização.

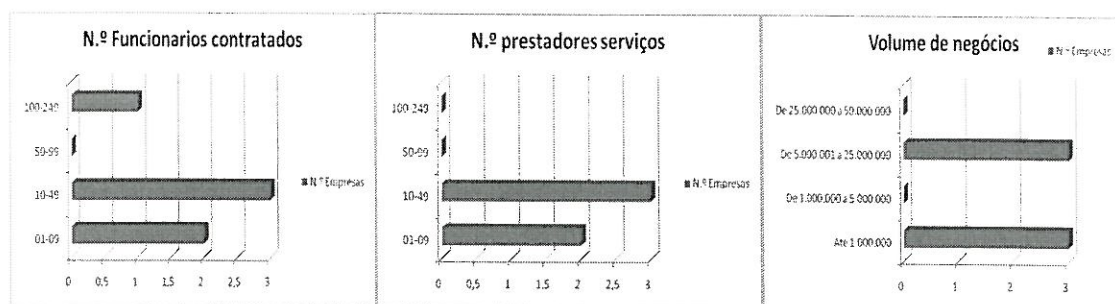
3.4 Caracterização da amostra

3.4.1 Designação das empresas

As empresas em estudo, todas PME, são empresas de estruturas completamente diferentes, que produzem o mais variado tipo de produtos, e que não têm qualquer relação institucional entre si. A localização não obedece a qualquer critério, sendo micro, pequena ou média empresa.

Graficamente, e para que seja mais fácil ter a percepção do tipo de empresas em estudo, a representação é a seguinte:

Figura 7 – Apresentação gráfica das empresas



Fonte: Dados da pesquisa

A relação entre o número de funcionários e o volume de negócios permite-nos avaliar a designação a dar à empresa, tendo desta forma a seguinte repartição:

Quadro 6 – Denominação das empresas

	N.º Funcionários	Volume de negócios *	Designação **
Herdade do Carvalhal	01-09	Até 1.000.000	Micro empresa
Diterra	01-09	Até 1.000.000	Micro empresa
Ecopaint	10-49	De 5.000.001 a 10.000.000	Pequena empresa
Silampos	100-249	De 10.000.001 a 25.000.000	Média empresa
Herdade Fonte Paredes	10-49	Até 1.000.000	Pequena empresa
Tecmolde	10-49	De 5.000.001 a 10.000.000	Pequena empresa

Fonte: Dados da pesquisa

* Valores euros

** De acordo com a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003

3.4.2 Processo de internacionalização

As empresas apresentam diferentes níveis concorrenciais, desde local, regional e mesmo internacional, para produtos que vão desde produtos agrícolas, azeite e vinho, loiça de aço inoxidável, moldes e tintas.

O início dos processos de internacionalização oscilam entre 1968 e 2009, e das empresas inquiridas apenas duas afirmam ter sofrido alterações no período de 2008/2010. As quotas de mercado no mercado externo, para três empresas são até 10%, que assume-se ser uma baixa representatividade, uma até 40% com representatividade média, outra até 60%, e finalmente uma acima dos 60% do volume de negócios total, estas duas últimas com representatividade alta.

As principais motivações mencionadas que levaram as empresas a vender no mercado externo foram o acesso a novos mercados, o explorar de novas oportunidades, e em alguns casos ser a visão e missão da empresa aquando da sua constituição. A cultura da empresa, o aumento da competitividade e o mercado europeu, aberto com a União Europeia, em menor frequência, foram também mencionadas pelas empresas.

Quanto à forma de entrada no mercado externo, foi mencionada a exportação directa do produto final para todos os casos. A participação em consórcios de exportação, as sucursais e filiais de venda no exterior, e as participações no exterior, foram igualmente referidas. Quanto às barreiras à entrada, as mais focadas são a burocracia alfandegária, a dificuldade em encontrar compradores, agravada pela dificuldade em estabelecer contactos com intermediários, os custos de armazenamento e transporte. No entanto, o acesso e a qualidade dos serviços de promoção às exportações, a dificuldade de acesso ao financiamento da produção e das exportações, a dificuldade de adaptação aos critérios exigidos no exterior, a cultura e língua e a ausência de marcas conhecidas, são mencionadas como entraves significativos. Levantam-se questões relevantes ao estudo, quando mencionados problemas de acesso aos serviços de promoção, financiamento, etc., temas actualmente tão falados, e teoricamente, acessíveis a todas as empresas.

Os principais países para os quais as empresas se dirigiram internacionalmente, para além dos seis em estudo, são os países europeus, pelas razões óbvias de proximidade, facilidade de comunicação, protecção económica e política e as oportunidades de negócio nos países vizinhos.

Uma vez instaladas no mercado externo, as empresas explicam que estabeleceram no exterior sucursais e filiais de venda e participações nos mercados externos.

3.4.3 Incentivos e financiamentos

As empresas mencionam feiras sectoriais nacionais e internacionais como o tipo de evento no qual mais participam, seguindo-se as apresentações comerciais. Uma empresa foca o facto de ter tido apoio financeiro no custo das feiras internacionais nas quais participou. Já nas apresentações comerciais, não foi mencionado qualquer subsídio ou apoio financeiro. A nível de consultoria prestada pelas agências e associações de fomento e promoção da internacionalização, a AICEP, o IAPMEI, a Associação Industrial Portuguesa (AIP) e a Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP) são mencionadas como contactos e prestadores de informação úteis. Há menção a apoio financeiro na contratação de quadros técnicos especializados e concepção de material promocional específico para o mercado externo

3.4.4 Produtos vendidos no mercado externo

Todas as empresas afirmam que os produtos vendidos no mercado externo são os mesmos que os vendidos no mercado interno, os quais nunca sofreram qualquer adaptação ou alteração para facilitar a entrada nos países de destino. Todas as empresas vendem no exterior marca própria.

3.5 Mercado norte-americano

3.5.1 Oportunidades

A economia norte-americana é considerada a maior do mundo, o que poderá ser uma fonte de oportunidades para as empresas internacionalizadas ou em vias de o serem. Ao ser a maior economia, EUA são também o maior consumidor e o maior importador do mundo.

A dimensão e diversidade geográfica, a importância da inovação e diferenciação, a elevada competitividade e padrões de exigência, as características individuais das suas regiões e mercados, são elementos importantes para a percepção do *modo operandis* do mercado norte-americano e entendimento na relação com os parceiros comerciais. Em relação às importações há que salientar que em 2008, e apesar da crise económica que o país atravessou, as compras globais americanas continuaram a subir, registando-se um aumento de 7,5% em relação ao ano transacto.

À excepção do petróleo e dos recursos naturais, a procura americana concentra-se fundamentalmente em produtos industriais, bens de consumo, bens de equipamento e produtos agrícolas, representando estes sectores as principais oportunidades para as empresas portuguesas se apostar na qualidade e inovação.

Segundo o manual de Oportunidades e Dificuldades dos EUA, de Abril de 2009, da AICEP, o mercado dos EUA reveste-se de importância crescente para as exportações portuguesas de vinho e produtos agrícolas como o **azeite**. Os EUA serão em breve o maior importador de vinhos a nível mundial (consomem actualmente cerca de 300 milhões de caixas), o que constitui uma grande oportunidade para Portugal onde a grande valência é a relação qualidade / preço que se adapta perfeitamente ao contexto actual economicamente menos favorável. Em 2008 o consumo de vinho ultrapassou o consumo de cerveja. No caso dos vinhos, importa ainda destacar a importância do mercado étnico, já que existem cerca de 2 milhões de luso descendentes nos EUA. Repare-se que por ano surgem cerca de 5 milhões de novos consumidores de vinho nos EUA. Ainda que seja uma oportunidade, a verdade é que estamos perante um mercado com 50 diferentes mercados de agressividade comercial.

O Vinho do Porto é o produto português com maior reconhecimento encontrando-se disponível em todos os estados americanos. A indústria, que é activa e compreende o mercado americano, deve agora rejuvenescer a imagem do vinho de forma a incluir a categoria “Vinho do Porto” nos hábitos dos novos consumidores americanos. O *New York Times* escreveu sobre a qualidade dos nossos vinhos, tendo referido concretamente: “*Portugal is a wine giant*”.

A imprensa especializada americana (*Wine Spectator*, *Wine Enthusiast*, *Robert Parker e Wine and Spirits Magazine*) é lida e respeitada em todo o mundo pelos *opinion makers*,

certificando produtores e marcas. A exposição destes jornalistas aos vinhos portugueses apresenta, por isso, benefícios globais.

A nível de IDPE, segundo dados do Banco de Portugal, os EUA assumiram o 7.º lugar em 2007, correspondendo a 3,4% do total do IDPE. Os sectores predominantes do Investimento Directo Português (IDP) nos EUA, nos últimos anos, têm sido o comércio por grosso e retalho, a indústria transformadora, as actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas e as actividades financeiras.

3.5.2 Ameaças

É em suma uma economia apetecível, com fortes oportunidades, mas que também apresenta muitas dificuldades de entrada de novas empresas externas, em grande parte pela cultura e funcionalismo da economia.

A recessão da economia americana e a consequente perda de confiança do consumidor tem obrigado a reduções assinaláveis quer na produção, quer nos inventários. Por sua vez, e face à desvalorização do dólar face ao euro, os distribuidores e retalhistas estão a reduzir as importações, e a preferirem fornecedores locais. Os fabricantes domésticos, por seu lado, esforçam-se no sentido de oferecer produtos mais sofisticados, com incorporação de design e inovação, mas com preços mais atractivos.

Apesar da conjuntura actual, negativa para os bens de consumo e equipamentos, os EUA são uma enorme economia (maior consumidor e importador internacional), que trabalha de forma eficiente, insistentemente e numa perspectiva de médio e longo-prazo, e vai continuar a oferecer grandes oportunidades. Os EUA valem pelo efeito multiplicador que têm à escala mundial na medida em que credibilizam as empresas com sucesso neste mercado. **Portugal não tem ainda uma imagem de país fornecedor de produtos de qualidade no mercado norte-americano, especialmente junto do consumidor, com excepção de situações pontuais como o vinho e o azeite.** A maioria dos consumidores desconhece que Portugal é o maior produtor mundial de cortiça e, consequentemente, o maior fornecedor deste produto nos EUA.

As principais dificuldades mencionadas que o mercado norte-americano apresenta para as empresas portuguesas que pretendem exportar são: a elevada concorrência das empresas locais e estrangeiras provenientes de países com mão-de-obra barata; o aumento da

qualidade dos produtos em países com salários inferiores; globalização e livre circulação de mercadorias; acordos comerciais que beneficiam terceiros países; desvalorização do Dólar Americano. A apetência pelo produto português não é visivelmente existente e como tal, este tem dificuldade em estabelecer-se baseado no seu valor real. Mesmo os produtos com maior potencial no mercado norte-americano confrontam-se, pelo menos, com uma das duas realidades que são o preço e a inovação. Portugal necessita melhorar as seguintes características, de forma a aumentar as taxas de sucesso nos mercados dos EUA: ausência de imagem de país; insuficiente divulgação das marcas próprias existentes; deficiente inovação a nível de design.

Uma dificuldade com que as empresas se deparam no processo de entrada nos EUA prende-se com potenciais problemas da responsabilidade civil americana. Enquanto no mercado português as relações comerciais entre cliente e vendedor são facilitadas, na maior parte dos casos prevendo a simples contratação de garantia para determinados produtos, o mesmo não se passa nos EUA. As relações comerciais americanas, na maior parte das vezes, são sujeitas à contratação de seguros exaustivos que contemplam toda e qualquer situação que possa prever a má utilização do produto. Lembremo-nos dos casos em que a Mc Donald's, por vender café quente em copos sem tampa, enfrentou vários processos em tribunal por clientes que alegavam ter-se queimado por este estar demasiado quente, e não haver qualquer referência à temperatura da bebida, nem terem sido enunciadas nem tomadas medidas de prevenção.

Situações que no mercado nacional não fazem qualquer sentido, nos EUA acontecem. Relatos de empresas internacionalizadas que estiveram presentes no Dia da Internacionalização esclarecem que sai mais vantajoso a contratação de parceiros do ramo segurador no local, que entrar no mercado americano com seguros de responsabilidade civil contratados no mercado interno. Esta é a realidade de uma empresa portuguesa do ramo da construção de máquinas e alfaias que mencionou que vendendo para os EUA, e mantendo o interesse neste mercado pelo seu potencial, sentia muita pressão no processo de transporte das máquinas, pela dificuldade de as conseguir segurar no mercado nacional, sendo que foi mais fácil a contratação de um seguro no local de destino.

Independentemente da dimensão da empresa, o exportador ou fornecedor de produtos e serviços deverá decidir se o mercado norte-americano é o certo e se está preparado, quer em termos financeiros, quer em matéria de recursos humanos, para responder às exigências do mesmo. A familiarização com a legislação, regimes fiscais e aduaneiros relacionados

com as operações de exportação de mercadorias e seu desalfandegamento não deverão ser descurados. Os contratos internacionais são normalmente muito complexos e devem ser elaborados por profissionais, de forma a uniformizar a linguagem, ultrapassar as diferenças culturais e comerciais, salvaguardar interesses, direitos e obrigações. Os contratos devem, sempre que possível, utilizar a terminologia dos *Incoterms*. (ANEXO III)

A propriedade intelectual, como patentes, *trademarks* e *copyrights*, é um “bem” difícil de proteger e deve-se ter em atenção que os registos efectuados em países estrangeiros não são reconhecidos nos EUA. Assim, a protecção de marcas e patentes devem ser obtidas junto dos *United States Patent and Trademark Office*, sendo válida por 20 anos. *Copyrights* devem ser submetidos ao *U.S. Copyright Office*.

A exportação de produtos e mercadorias para os EUA está sujeita a legislação diversa que regulamenta a entrada no país. Os produtos podem estar sujeitos a vários tipos de normas e preceitos de rotulagem, etiquetagem e certificação que poderão afectar o curso normal do processo comercial, se não acautelados com antecedência.

Os principais métodos de pagamento utilizados em transacções internacionais são: o *cash in advance* – na forma de transferência bancária ou através de cheque, normalmente em USD; *letter of credit L/C* – carta de crédito subscrita pelo banco do comprador, revogável ou não; *documentary collection ou draft* – credito documentário, saque à vista ou a prazo e, finalmente, *open account* – conta corrente, com pagamentos feitos em determinadas datas e nos termos acordados. No Dia da Internacionalização, chegou mesmo a questionar-se o papel das instituições financeiras portuguesas presentes, no caso a Caixa Geral de Depósitos, relativamente à suficiência do apoio e dos serviços que prestam às empresas portuguesas ali estabelecidas. Algumas empresas manifestaram falta de apoio na concessão de garantias e formas agilizadas de pagamento.

O método mais utilizado é a *open account*, pelo que o exportador deve estar preparado para aceitar crédito entre 30 a 90 dias de pagamento. Sendo a forma mais simples, a conta corrente é também aquele que apresenta alguns riscos para o exportador. Problemas causados por falta de pagamento podem ser encaminhados para um advogado ou *collection agency*. No entanto, os custos associados à colocação de acção nos tribunais são altamente onerosos, de modo que é preferível tentar uma mediação fora do foro judicial ou, até, considerar se vale a pena avançar com o processo.

3.5.3 Estudo do caso DiTerra – Comércio Agro-Industrial, Lda.

Designação: DiTerra – Comércio Agro – Industrial, Lda.¹

Sector: Agricultura e produção animal combinadas; Agro - Industrial

Morada: Portalegre

Capital Social: 135.000 €

E-mail: diterra.lda@gmail.com

Site: www.almojanda.pt www.diterra.pt

A DiTerra – Comércio Agro – Industrial, Lda. adiante designada por “Diterra”, é uma empresa familiar de cariz agrícola com sede em Lisboa e a operar em duas propriedades na zona de Portalegre, a Herdade de Entre-Ribeiras e a Herdade de Almojanda, explorando actualmente cerca de 775 hectares.

A Diterra, micro empresa com um volume de negócios inferior a 1.000.000 de euros, dedica-se à criação de gado bovino em sistema extensivo e à cultura do olival tradicional, tendo também desenvolvido no ano de 2004 uma vertente comercial sob a marca Almojanda comercializando azeite, mel e vinagre de vinho tinto. O azeite é o produto que lhe proporcionou a entrada no mercado norte-americano, continuando actualmente o único a ser exportado, o qual não sofreu qualquer alteração ou reformulação exigido pelo país de destino.

A Diterra, por comercializar um produto com qualidade mundialmente reconhecido e, apesar da sua dimensão, apresenta um nível concorrencial local, nacional e internacional. O processo de internacionalização teve início em 2009, com o azeite a ser o primeiro produto vendido no mercado externo. A quota de representação das vendas no mercado externo representou 10% do volume de negócios em 2009. Ainda que tenha actualmente uma representatividade baixa, a entrada bem sucedida no mercado norte-americano garante-lhe um *how-know* que fará com que a concorrência nacional e local, onde não faltam bons produtores de azeite, seja eliminada.

A motivação da empresa em iniciar o processo de internacionalização teve a ver com a visão/missão da empresa. Empresas que iniciam a sua actividade com a visão na expansão a novos mercados, detêm à partida uma ferramenta que lhes permite o sucesso na internacionalização: a facilidade na obtenção de dados e informação relevante. Foi o que

¹ Responsável pela informação: Dra. Anabela Santos – Técnica de Gestão

aconteceu com a Ditterra que, pelo facto de ter como missão a entrada no mercado externo, percebeu o mundo de oportunidades norte-americanas para os seus produtos de origem agrícola. De acordo com as oportunidades enumeradas pela AICEP, esta era uma das grandes oportunidades do mercado norte-americano para as empresas portuguesas. A vontade de ter acesso a novos mercados e explorar novas oportunidades, foi o que definiu a missão e visão da empresa.

O método de entrada foi com as exportações directas e hoje continua a ser a forma que lhe garante as relações comerciais com o mercado externo. A burocracia alfandegária e burocrática é considerada como a principal barreira à entrada no mercado externo, nomeadamente no mercado norte-americano, onde detém a principal quota de exportação. A empresa não fez qualquer observação ao facto do mercado norte-americano ser conhecido pelos problemas de responsabilidade civil que coloca à entrada a empresas internacionais.

As motivações para escolha dos EUA como mercado alvo foram a dimensão e desenvolvimento do mercado e as oportunidades que cria com a pluralidade de necessidades. Para além dos EUA., a Ditterra está presente no Canadá e Luxemburgo. Sendo uma micro empresa, não apostou em mercados vizinhos, mais concretamente em Espanha, como seria expectável.

A Ditterra refere simplesmente feiras sectoriais nacionais como sendo o tipo de eventos nos quais participou, para as quais não obteve qualquer tipo de apoio ou financiamento próprio. A nível de consultoria, menciona que beneficiou de consultoria por parte do IAPMEI, através do programa SI Qualificação e Internacionalização de PME². Ao abrigo deste programa obteve financiamento na contratação de quadros técnicos especializados e concepção de material promocional específico para o mercado externo. Para a participação em feiras internacionais ou outros eventos não obteve até à data qualquer financiamento.

A DiTerra é uma empresa que no período da crise 2008/2010 pôs em prática o seu processo de internacionalização, fomentada pelo apoio de organizações empresariais, nomeadamente o IAPMEI.

² Apoio a projectos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT) direccionados para a intervenção nas PME, tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de factores dinâmicos da competitividade, cujo objectivo é a promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença activa das PME no mercado global.

3.6 Mercado russo

3.6.1 Oportunidades

O mercado russo é outro dos principais mercados de destino das empresas internacionalizadas. É um mercado com aproximadamente 142 milhões de consumidores com as mais variadas necessidades, e em que um nicho da população russa pode representar um número significativo de consumidores.

Este mercado, antes do início da crise, apresentava um crescimento do consumo privado na ordem dos 12% por ano, fazendo da Rússia um país muito atractivo para os produtos e serviços portugueses de qualidade. A crise mundial afectou seriamente a economia russa tendo, em 2009, o crescimento do PIB sido -7,5 %. No entanto, o Ministério da Economia russo prevê que, já em 2010, o PIB cresça 1,6%. O manual de oportunidades e ameaças da AICEP cita que o Primeiro-Ministro, Vladimir Putin, não afasta a hipótese do crescimento real poder vir a ser ainda maior, referindo *“os primeiros sinais de retoma que a conjuntura económica começa a mostrar, um ano após o início da crise.”*

A Rússia poderá vir a ser, em breve, o maior mercado de consumo da Europa, calculando-se que a classe média/alta russa (cerca de 20 milhões de consumidores) gaste 70% dos seus rendimentos em consumo. Embora a dimensão do país e as suas especificidades não o tornem facilmente abordável, o seu potencial é muito elevado, sendo considerado uma das potências do futuro. Portugal dispõe de uma oferta de qualidade em diversos sectores, relativamente aos quais existe receptividade no mercado russo. Estudos revelam que 15 a 20 % da população tem mesmo um poder de compra alto. Para a população russa, o preço não é decisivo. A questão prende-se com a captação do parceiro local, normalmente o importador que coloca o bem no país. O mercado russo é mesmo num dos que mais se sente a necessidade da correcta escolha do parceiro local. Este parceiro é quem garante o sucesso da entrada do produto no país através da adequada distribuição.

Em termos de comércio, as estratégias de abordagem do mercado russo têm passado principalmente pelos programas que as Associações Empresariais têm organizado, em parceria com a AICEP. Apesar de existir uma adequação da oferta portuguesa à procura do mercado russo, no entanto, e face às potencialidades da Rússia, o posicionamento de Portugal traduz-se numa reduzida expressão comercial, um défice de imagem, e ainda um fraco conhecimento do mercado.

A melhor forma de contratação com o parceiro local é a captação directa, facilitada por feiras, encontros e apresentações. A prioridade será entrar em Moscovo, já que 30% das importações se encontram aí sediadas. Considera-se que a estratégia de abordagem deverá ser mais ofensiva e privilegiar as seguintes acções: campanhas de imagem e comunicação com impacto que projectem Portugal como fornecedor de produtos e serviços de qualidade; organização de missões de importadores russos a Portugal, sendo considerada a melhor forma destes poderem conhecer *in loco* a oferta portuguesa, a diversidade e qualidade dos produtos, bem como as características específicas das nossas empresas; *market intelligence*, que permita transferir para as empresas os conhecimentos necessários sobre o mercado; actividades promocionais no mercado, com contacto directo com a procura.

Os sectores com significância são o dos materiais de construção, calçado, cortiça, alimentar, têxteis, tecnologias e inovação, os vinhos, os produtos farmacêuticos, materiais de construção, confecção, mobiliário e **moldes**. De forma a incentivar os investidores estrangeiros, a Rússia está a realizar um ambicioso programa de investimentos públicos, em particular nas infra-estruturas de transportes e obras públicas, sendo mais de 50% os recursos investidos na área metropolitana de Moscovo.

Foram criadas as Zonas Económicas Exclusivas (ZEE), onde as empresas que aí se instalam (investidores russos e/ou estrangeiros, em condições de igualdade, tendo em conta a legislação em vigor) beneficiam de apoios estatais e de vantagens fiscais e aduaneiras. Existem igualmente outros factores atractivos para o investimento estrangeiro, tais como os baixos custos de energia, salário mínimo na ordem dos 230 euros e mão-de-obra qualificada. É, no entanto, de assinalar que a Rússia não dispõe de um programa de incentivos coerente em todo o território nacional.

O investimento directo português na Rússia, ao longo dos anos, tem assumido um carácter pontual, tendo-se registado em 2008, de acordo com os dados do Banco de Portugal, investimentos líquidos no valor de 5,2 milhões de euros. Algumas empresas portuguesas têm manifestado interesse em se instalarem no mercado, pelo que é possível que a curto e médio prazo se assista ao aumento do investimento português na Rússia. As empresas portuguesas poderão ganhar vantagens competitivas ao investir ou estabelecer parcerias estratégicas com empresas russas.

3.6.2 Ameaças

A Rússia é um mercado fortemente concorrencial. O défice de imagem dos produtos nacionais constitui o principal factor inibidor do crescimento das nossas exportações para este mercado. Para tentar inverter esta tendência, será importante apostar em duas vertentes: no mercado local russo (através de acções promocionais para reforçar a imagem de qualidade dos nossos produtos); em Portugal (através da organização de missões de importantes importadores russos ao nosso país). Ainda assim, os principais entraves que as empresas portuguesas encontram no mercado russo são: a língua, a distância, os elevados custos na abordagem ao mercado, a concorrência crescente dos parceiros estrangeiros tradicionais (Espanha, França, Itália, Alemanha), a consolidação de novos parceiros (Turquia, China), o financiamento de operações no mercado, a falta de informação qualificada sobre os parceiros locais e défice de informação sectorial, a compreensão do funcionamento de algumas entidades ligadas ao comércio externo (Alfândegas), pois pequenas questões relacionadas com as embalagens, pode ser motivo para os produtos serem proibidos de entrar no país. Relatos caracterizam as normas e legislação alfandegárias como outra dificuldade de entrada no país pelo elevado grau de complexidade que apresentam, a fácil ocorrência de alterações que dificultam o conhecimento empírico das mesmas, e a importância que os contactos privilegiados têm, a interpretação da legislação local, dificuldade na compreensão do quadro legislativo aprovado, sendo que a justiça se caracteriza pela baixa celeridade, o desalfandegamento de mercadorias, a falta de transparência e a grande burocracia. O estabelecimento das empresas internacionais na Rússia é um processo bastante burocrático e, apesar das autoridades russas legislarem no sentido da simplificação, esta não tem sido de fácil implementação em todo o território.

As empresas portuguesas devem ter em consideração alguns critérios, que são muito importantes para o sucesso da respectiva implantação no mercado, como: recorrer a gabinetes especializados de advogados (conhecedores do direito russo), quer na fase de criação da empresa, quer durante o exercício da respectiva actividade; ponderar sobre os elevados custos do imobiliário (espaços comerciais, escritórios, apartamentos) nas principais cidades, como Moscovo e São Petersburgo; analisar os custos fiscais, sociais e administrativos, que podem ser elevados; privilegiar a contratação de colaboradores locais

no plano estratégico do investimento, com a finalidade de potenciar uma boa comunicação com os parceiros do mercado.

3.6.3 Estudo do caso Tecmolde, Lda.

Designação: Tecmolde, Lda.³

Sector: Moldes para plásticos

Morada: Marinha Grande

Capital Social: 980.000 €

E-mail: tecmolde@tecmolde.pt

Site: www.tecmolde.com

A Tecmolde, Lda., adiante designada por “Tecmolde”, foi fundada em 1968. Desde o seu início, desenvolveu fortes alianças de fornecedores no mercado internacional. De acordo com o divulgado no *site* www.tecmolde.pt, o Presidente António Santos declara que “*os clientes têm acesso a preços mais competitivos, prazos de entrega mais reduzidos e acesso a uma estrutura qualificada de fornecedores de moldes através de um único contacto, a Tecmolde*”. Para chegar perto das necessidades dos clientes, o Presidente menciona que os clientes têm acesso a uma rede de fornecedores qualificados de moldes e a um conjunto de serviços fornecidos pela Tecmolde: gestão de produtos de moldes, centro técnico de ensaios, validação e garantias da qualidade dos moldes.

O objectivo da Tecmolde é o de criar uma oferta alargada de serviços da mais elevada qualidade e com preços muito competitivos, cimentado no conhecimento e na experiência adquirida com a construção de mais de uma dezena de milhar de moldes.

A Tecmolde aposta na inovação e evolução dos processos de engenharia de todos os parceiros, resultando numa vantagem clara para todos os intervenientes e muito especialmente para o cliente final, que pode contar com uma pesquisa intensiva de novas soluções de modo a dar resposta a todas as exigências impostas pelo mercado dos moldes na actualidade e de modo a combater a tendência para a globalização e o recurso a países de produção mais económica. A Tecmolde prima pelo cumprimento da satisfação plena das necessidades dos seus clientes. Segundo o Presidente, o importante não é só vender,

³ Responsável pela informação: Dr. Mário Galvão – Vice-presidente

mas também seguir o cliente e as suas necessidades, garantindo um bom serviço de pós-venda.

A Tecmolde exporta actualmente mais de 500 tipos de moldes por ano. Tira partido da prática de outsourcing recorrendo aos parceiros incluídos na sua rede de fornecedores qualificados.

A Tecmolde é uma pequena empresa, com um número de funcionários directos e prestadores de serviços entre 10 e 49. Das empresas em estudo, a Tecmolde é a que tem uma quota de vendas internacionais maior, acima de 60%. Esta elevada percentagem do volume de negócios está, provavelmente, associada à experiência que adquiriu no tratamento de mercados diferentes desde 1968, quando iniciou o processo de internacionalização, com os moldes para injeção de plásticos a ser o primeiro, e ainda hoje, o principal produto vendido no mercado externo.

Facilmente se depreende, pelo facto de ter iniciado o processo de internacionalização em 1968, aquando da sua constituição, que um dos factores que motivaram a empresa a vender no mercado externo foram a cultura, visão e missão da empresa. O acesso a novos mercados, aliado à disponibilidade de recursos, serviu de passaporte à Tecmolde para entrar em novos mercados. Falamos de mais de 40 países que a Tecmolde designa como principais mercados de destino. De salientar os EUA, os países da UE, que foram a primeira opção pela dimensão e desenvolvimento do mercado de destino, América Latina e Rússia, sendo neste último que incidirá o estudo.

A Tecmolde já participou em feiras sectoriais internacionais e apresentações comerciais. Para a participação em feiras menciona que obteve algum apoio, mas para as apresentações comerciais, que considera essenciais para o conhecimento do cliente, nunca obteve qualquer apoio. O investimento no mercado externo sempre foi financiado por capitais próprios. A nível de consultoria, ocasionalmente a AICEP tem sido um parceiro.

A empresa vende no mercado externo os mesmos produtos que no mercado interno, a sua marca própria e, não registou qualquer alteração no período 2008/2010.

Com a internacionalização, a Tecmolde pretende aumentar o ciclo de vida do produto, tornar o preço do produto competitivo internacionalmente, e explorar novas oportunidades. A empresa foi fundada com o mercado internacional como objectivo, na altura o mercado europeu.

Empresa experiente em exportações e a actuar inicialmente com o método da exportação directa do produto, e posteriormente com sucursais/filiais de vendas no exterior, é um exemplo de uma PME que age na base da autonomia, sem recurso a apoios ou fomentos à internacionalização. Nunca recebeu qualquer tipo de incentivo governamental ou fiscal. Quando questionados acerca das principais barreiras encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo, mencionam fragilidades no acesso e na qualidade dos serviços de apoio à promoção das exportações. Também a dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial são um entrave. Outro factor focado como barreira é a dificuldade de acesso a financiamento à produção e exportações.

Segundo noticiou o Diário Económico de 5 de Abril de 2007, a Tecmolde é das empresas portuguesas que há mais tempo marca presença no mercado soviético, e depois russo, procurando novas áreas de cooperação.

A empresa portuguesa da Marinha Grande assinou um contrato de fornecimento de moldes para plásticos com a Ford da Rússia, que foi noticiado pelo Secretário de Estado do Comércio, Serviços e Defesa do Consumidor em Moscovo.

Este contrato, de relevância para a empresa e para a própria projecção de Portugal no mercado externo, rondou os dois milhões de euros, e previu o fornecimento de moldes para o fabrico de componentes para automóveis que a Ford produz na unidade industrial dos arredores de São Petersburgo, mencionou Fernando Serrasqueiro à Agência Lusa no segundo dia de visita à capital russa.

O Presidente da empresa de moldes, António Santos, dá ênfase ao facto deste contrato ser fruto da insistência e paciência da empresa neste mercado. Não satisfeitos, Fernando Serrasqueiro frisa que há sectores estratégicos em que as empresas portuguesas estão a ter sucesso, sectores em que vale a pena investir porque o mercado russo propicia que empresas portuguesas possam ter oportunidades de negócio e, em consequência disso, um dos objectivos continua a ser o de procurar novas oportunidades de negócio.

A nível de cooperação e alianças estratégicas, a Tecmolde e um instituto russo estabeleceram uma parceria para desenvolver um projecto de fabrico de moldes para válvulas de plástico para o coração. Este projecto, pela sua minuciosidade, acarreta grande responsabilidade para a empresa pelo elevado trabalho técnico necessário, sendo que a Tecmolde sempre se mostrou optimista quanto aos resultados.

O exemplo da Tecmolde é curioso e interessante, por se tratar de uma situação inversa ao que primariamente se poderia imaginar. Trata-se de uma empresa que desde cedo desenvolveu competências internacionais, sem apoio financeiro, e tem explorado os mais diversos mercados, como o Brasil, China, Índia e Angola, na base da sua experiência. Quando se espera que o Estado fomenta e ajude as empresas nacionais a encontrar mercados externos para os seus produtos para que desenvolvam competências adicionais, esta empresa chega a afirmar que tem como objectivo criar condições para que as visitas oficiais do governo português à Rússia, na componente económica, possam correr bem pelas portas que abriram e referências criadas.

Este é um exemplo de empresa dinâmica em território estrangeiro que, para além do desenvolvimento de competências próprias, cria relações que fomentam a entrada de novos parceiros.

Por vezes, as relações que deveriam ser de cooperação entre as empresas e as entidades promotoras, chegam mesmo a ser relações de conflito. Ainda que actualmente, e como se comprovou na semana das PME promovida pela AICEP, as relações entre a Tecmolde e esta entidade sejam as melhores, houve alturas em que esta relação não era a mais harmoniosa. Chegou a ser noticiado no Jornal Expresso, que o Presidente António Santos acusara a AICEP de “espionagem comercial” e de um “conjunto de acções concertadas” para desalojar a Tecmolde daquele mercado. O empresário garante que a entidade levou à Rússia um grupo de empresários portugueses do mesmo ramo, e que manteve reuniões com estes e com clientes da Tecmolde, factos que a AICEP desvaloriza justificando simplesmente que apoia e trata o tecido empresarial todo da mesma forma.

Com as relações estabilizadas, e face à vasta experiência em internacionalização da Tecmolde, e os estudos efectuados pela AICEP e as relações institucionais que esta entidade promove e estabelece, esta parece ser uma forte aliança que poderá dar frutos a futuros processos de expansão internacional, inclusivamente para novas empresas deste e de outros ramos.

3.7 Mercado chinês

3.7.1 Oportunidades

A China continuará no futuro próximo a ser a “Fábrica do Mundo”, beneficiando de custos de produção relativamente baixos, pelo que é naturalmente um mercado de importação por excelência. A melhoria das infra-estruturas de transporte, forte aposta também do plano de estímulo 2009-2010, permite chegar mais facilmente a regiões anteriormente menos acessíveis, tanto para vender como para comprar.

A estrutura industrial tradicional da cidade está a sofrer rápidas alterações, destacando-se o desenvolvimento das indústrias de tecnologia e automóvel, sector imobiliário e serviços financeiros. A cidade acolheu os Jogos Olímpicos e as mudanças são notórias, em particular ao nível das infra-estruturas e imobiliário.

Independentemente dos resultados de curto prazo, a mensagem que o governo chinês tem passado é a de que fará tudo o que for possível para consolidar a economia e manter a estabilidade social, tentando assim restaurar a confiança de investidores e consumidores e procurando ser o motor da recuperação económica mundial.

Sendo que as empresas chinesas conseguem produzir praticamente qualquer produto a custos extraordinariamente inferiores aos das empresas ocidentais, Portugal inclusive, o mercado para bens ocidentais na China baseia-se em duas vantagens competitivas: a qualidade e a imagem. As empresas chinesas de maior dimensão já investem em máquinas de origem europeia ou norte-americana se estas trouxerem manifestas vantagens em termos de qualidade de produção (fiabilidade, qualidade do produto final, durabilidade, etc.). Encontram-se, por exemplo, no sector farmacêutico, empresas que utilizam quase exclusivamente equipamento alemão ou italiano nas suas linhas de produção. O crescimento da economia chinesa e das suas empresas implica que o mercado para equipamento industrial tem uma tendência crescente. Entre as indústrias portuguesas que poderão encontrar mercado nesta área encontram-se as de moldes, peças para máquinas, máquinas e aparelhos e cortiça. Na sociedade chinesa, o estatuto assume enorme importância, pelo que os consumidores chineses com algum poder de compra procuram marcas ocidentais conhecidas, frequentemente em prejuízo de gastos em bens essenciais. Estudos realizados (KPMG, Frost&Sullivan, Ernest&Young) demonstram que os

consumidores adquirem produtos “de marca” precisamente porque o público sabe exactamente o que custam. O vestuário, o calçado, a joalheria e os automóveis são exemplos de sectores em que os bens de luxo estão em franco crescimento na China. Na construção, a utilização de materiais de origem europeia é também um factor que justifica um significativo aumento do preço de um imóvel. As indústrias portuguesas que poderão ter mais êxito no mercado chinês aponta-se como sendo as de têxteis, calçado, vinho, mobiliário e **artigos para o lar** e materiais de construção.

Se pensarmos que a população chinesa ronda os 1.3 biliões de habitantes e, que em cada 5 habitantes do mundo um é chinês, ou seja, em percentagem falamos de 20% da população mundial, facilmente se depreende a pluralidade de necessidades, gostos, realidades. Ainda que inseridos numa cultura demasiadamente demarcada, poderemos encontrar e estabelecer a nossa quota de mercado.

Para o consumidor particular, o crescimento do poder de compra e uma classe média emergente têm impulsionado o retalho. Num outro patamar a Ásia é actualmente a região onde os produtos de luxo são mais procurados e prevê-se que a China ultrapasse o Japão nos próximos três anos como o maior mercado mundial de marcas de luxo, estimando-se que em 2014 constitua 25% do total global. Para ter uma ideia da dimensão deste mercado, em 2010 estima-se que na China 250 milhões de consumidores tenham capacidade para adquirir produtos de luxo.

Para a realidade portuguesa, um pequeno nicho de mercado no território chinês poderá representar um elevado número de consumidores locais, ao qual o exportador português ao ter que dar resposta em termos de quantidades e tempo de colocação dos produtos, pode encontrar limitações estruturais de organização. Sobre o mercado chinês pode-se afirmar que é o que marca o ritmo pela velocidade de resposta a necessidades dos diferentes países nos quais está representado, acabando por servir de motor e arrastar os “vizinhos”.

Segundo a experiência do Grupo Lactogal, partilhada no Dia da Internacionalização, a logística é muito barata, ainda que se conte com muitos transbordos. A mercadoria, que no mercado europeu, chega com celeridade ao destino, para o mercado chinês, e dependendo do tipo de mercadoria, pode demorar um mês. Este facto reforça a ideia de que para dar resposta às necessidades do nicho de mercado conquistado, tenham que produzir em enormes quantidades, quer pelo número de pessoas que fazem parte desse nicho, quer pelo

tempo de entrega, que faz com que cada carga tenha o maior número de mercadoria possível.

3.7.2 Ameaças

Se a China já constitui um mercado de dimensão interessante, com tendência para se tornar cada vez mais apetecível, também é verdade que não se pode falar de 1,3 mil milhões de consumidores potenciais. Apesar de ser o país no mundo com maior número de habitantes, cerca de 10% ainda vive abaixo do limiar da pobreza, e além deste segmento, a grande maioria da população chinesa tem rendimentos bastante baixos. Estes factores reduzem o número de pessoas com capacidade financeira para adquirir bens não essenciais.

As diferenças culturais e de condução de negócios poderão também apresentar obstáculos à actividade comercial na China. Aspectos do quotidiano e de relacionamento tidos como de “senso comum” no Ocidente são totalmente desconhecidos na China, sendo que o inverso também se verifica. No que diz respeito aos consumidores, apesar do fascínio que os produtos e marcas ocidentais despertam no povo chinês, os gostos e preferências são bastante diferentes. É, assim, essencial perceber qual o nível de adaptações necessárias à entrada no mercado.

A par das diferenças culturais entre Portugal e a China, é igualmente importante não menosprezar as diferenças culturais internas entre províncias/regiões. A China não pode ser vista como um mercado uniforme, pelo que se torna fundamental moldar toda a estratégia às características e contingências de cada região.

Entre as principais dificuldades que afectam as relações comerciais e o investimento na China, está a imprevisibilidade do seu ambiente de negócios. De facto, apesar do conjunto de leis e normas ter vindo a ser reforçado, é também verdade que a aplicação destas leis a nível local continua a não ser uniforme – a tradicional simplicidade das leis chinesas deixa espaço de manobra a interpretações divergentes.

Outro aspecto com relevância, apesar da adesão à Organização Mundial do Comércio (OMC) e da forte abertura do mercado, é o protecçãoismo de certas indústrias e empresas locais, públicas e privadas. O Catálogo de Orientação ao Investimento Estrangeiro é disso exemplo, assim como a intervenção do Governo no sentido de criar “campeões nacionais”, empresas emblemáticas que possam liderar nos respectivos sectores, não só localmente

mas também a nível internacional, podendo, em consequência, verificar situações de discriminação de empresas estrangeiras.

O sistema político-económico vigente é descrito como “socialismo com características chinesas”. Ainda existem elementos de planeamento central (por exemplo, os planos quinquenais) e intervenção directa do Governo na economia, de que é exemplo o enorme número de empresas públicas existentes, e que por vezes, quase na falência, são mantidas a funcionar através de empréstimos compulsivos dos bancos ou apoios das autoridades locais.

Em resultado desta situação, o rácio de “*Non – Performing Loans*” dos bancos chineses, é elevado quando comparado com os seus congéneres ocidentais. Também as decisões de internacionalização têm forte componente política, nomeadamente pelas empresas detidas pelo estado, assumindo-se por vezes como agentes de política global (investimento em países africanos).

O guanxi⁴, que aos olhos de um ocidental poderá ser visto como uma forma de corrupção, na China, é considerado um relacionamento natural e legítimo que advém dos laços de amizade e da consideração entre pessoas. Na prática é essencial para conseguir acelerar processos que envolvam entidades públicas e ter acesso a importantes carteiras de clientes.

Por fim, mas não menos relevante, a excessiva burocracia apresenta-se como um obstáculo adicional a todos os outros já referidos. A grande maioria das entidades públicas e privadas são bastante ineficientes e por vezes pouco cooperantes – não será de estranhar se um funcionário bancário ou organismo público faculte informação incorrecta pelo facto de não perceber bem qual a situação. O guanxi poderá nestas situações ser a resolução.

Nas alfândegas, o processo de desalfandegamento não é sempre uniforme e é comum os procedimentos variarem de inspector para inspector. De forma a evitar complicações é aconselhável recorrer aos serviços de empresas especializadas que estejam familiarizadas com todo o processo. A legislação alfandegária altera-se regularmente, pelo que o contacto com o parceiro local é fundamental que seja da maior confiança.

O processo de certificação de produtos – tanto para importação como para exportação – poderá ser demorado e complexo. Nas exportações, apesar dos “standards” chineses serem, na maior parte das vezes inferiores aos europeus, o processo de certificação - aprovação de

⁴ Guanxi é uma expressão fundamental, que designa a complexa rede de relações indispensáveis ao funcionamento social, político e organizacional na China.

rótulos, verificação de qualidade, entre outros – é bastante mais moroso na China. A título de exemplo, é frequente haver produtos retidos nas alfândegas pelo facto de um dos rótulos não ter sido aprovado ou devido a controlos de qualidade que demoram semanas a serem concluídos.

Falando da logística, se os preços competitivos são a principal razão de a China ser “A Fábrica do Mundo”, os custos com logística são uma séria ameaça à competitividade, numa altura em que os custos com a mão-de-obra têm vindo a crescer significativamente. O transporte de bens dentro da China é burocrático e comporta custos elevados, fruto da fragmentação do mercado de logística e da aplicação, muitas vezes de forma ilegal, de taxas locais. Adicionalmente, os bens transportados entre províncias estão, por vezes, sujeitos a autorizações especiais. Apesar do aumento de cursos e de especializações em mandarim, o principal obstáculo de entrada no mercado chinês é a língua.

O Grupo Lactogal menciona que este mercado deve ser tratado com a maior calma.

3.7.3 Estudo do caso Silampos, S.A.

Designação: Silampos, S.A.⁵

Sector: Fabrico de louça metálica e mobiliário urbano

Morada: Cesar

Capital Social: 4.000.000 €

E-mail: geral@silampos.pt

Site: www.silampos.pt

A Silampos foi fundada em 1951 em Cesar, no concelho de Oliveira de Azeméis, tendo-se especializado em finais da década de 70 na produção de louça de aço inoxidável, desenvolvendo desde então todo um *How-know* que a posiciona no topo da tecnologia na fileira industrial de louça metálica.

A visão da Silampos é ser a solução e a opção em utensílios destinados à casa em geral e em particular à mesa e cozinha, doméstica ou industrial, liderando o mercado nacional e sendo uma referência a nível internacional. A missão prende-se em conhecer, desenvolver, produzir e comercializar utensílios de cozinha, mesa e casa, criando valor para os clientes, colaboradores, fornecedores, accionistas e comunidades com as quais interage e

⁵ Responsável pela informação – Dr. José Alberto Silva – Director Financeiro

contribuindo para a melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida em geral. Apoiar e incentivar iniciativas que visem o desenvolvimento sustentado do sector.

A Silampos, para conseguir atingir as suas metas e resultados, aposta na integridade e honestidade, profissionalismo e rigor, cooperação e parcerias, inovação e melhoria contínua.

A nível de mercados, lidera o mercado nacional com a marca “Silampos” e o mercado inglês com a marca “Stellar”. As exportações fá-las por todo o mundo: para além da Europa, exporta para o Japão, Austrália, China, México, Países do Médio Oriente e do Norte de África. A Silampos servir-nos-á de estudo por ter iniciado as primeiras abordagens ao mercado chinês no período da crise 2008/2010.

A Silampos conta com um total de funcionários directos entre os 100 e os 249, e de prestadores de serviços entre 10 e 49 e com um volume de negócios inferior a 50.000.000 euros que lhe confere o título de média empresa. É uma empresa que enfrenta concorrência de cariz internacional, tendo iniciado o seu processo de internacionalização em 1968, com a venda de louça de aço inoxidável.

O volume de negócios em 2009 foi entre 5.000.001 e 25.000.000, do qual cerca de 40% respeita às vendas no mercado externo.

Os factores que levaram a empresa a vender no mercado externo foram a cultura da empresa, a sua visão / missão, pelo facto de quererem ser uma referência internacional associada à vontade de ter acesso a novos mercados, e principalmente ao mercado europeu numa primeira fase pelas razões de proximidade e conhecimento dos mercados, a proximidade da língua e da cultura, e o relacionamento pessoal ou comercial pré-existente. O método de entrada no mercado externo foi a exportação directa do produto, a participação em consórcios de exportação, e participações em empresas externas. Iniciou com as exportações, e posteriormente passou também a obter participações no exterior.

As barreiras encontradas foram a dificuldade em encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial, bem como os custos de armazenagem e transporte no caso das exportações. Para melhor conhecer os mercados e superar as barreiras de internacionalização, participaram em apresentações comerciais e em feiras sectoriais nacionais e internacionais, sendo os custos destas últimas viagens e feiras co-financiadas. O IAPMEI, AICEP, AIMMAP e AIP foram aliados pelo trabalho de consultoria que

prestaram e pelo apoio facultado. Também o investimento no mercado externo foi financiado pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

Os produtos vendidos são os mesmos quer se vendam no mercado interno quer no externo, sem qualquer tipo de adaptação, e em geral marca própria. Casualmente, a Silampos admite vender com outra marca.

No período de crise 2008/2010, a Silampos efectua a primeira abordagem a mercados asiáticos na qualidade de exportador

3.8 Mercado brasileiro

3.8.1 Oportunidades

O Brasil é a maior economia da América Latina e está entre as 10 maiores do mundo. O Sudeste é a região mais desenvolvida e onde está concentrada 42% da população que responde por 55% do PIB, em que o salário mínimo nacional ronda os 200 euros.

O mercado brasileiro apresenta actualmente fortes oportunidades em diversos produtos. O consumo de **vinhos** no mercado brasileiro continua em franco crescimento, estando ainda longe de atingir o seu potencial máximo. Apesar da grande quantidade de rótulos que se encontra no mercado, ainda há espaço para novas marcas. Os vinhos portugueses têm hoje uma imagem de qualidade e de boa relação custo/benefício e surgem com grande frequência em temas das principais publicações da especialidade. Neste momento, Portugal ocupa o 3.º lugar no ranking dos principais exportadores de vinhos de mesa para o Brasil, atrás do Chile e da Argentina, e em 2007, as exportações portuguesas cresceram cerca de 25% em valor e 13% em volume. O azeite é o mais vendido no mercado brasileiro e continua a ser visto pelo consumidor como um produto de grande qualidade. As exportações portuguesas de azeite virgem cresceram, em 2007, cerca de 39% em valor e 35% em volume. Em relação ao total de azeites portugueses exportados para o Brasil em 2007, o crescimento foi de 54% em valor e 50% em volume.

A castanha, os frutos secos e os produtos agrícolas em geral, os queijos, os têxteis, os bens de equipamento, o turismo e os produtos de alta gama, onde o Brasil tem pouca oferta, estando esbatido o problema de taxa de câmbio, hoje mais favorável para as importações e

que o Brasil continua a procurar no mercado externo, considerando o português dos melhores, são também oportunidades actuais do mercado.

Com as agências de rating⁶ a atribuírem ao Brasil um grau de risco indicativo de segurança nos investimentos, elevando a avaliação de crédito dos títulos públicos em moeda estrangeira, o Brasil ganha uma nova imagem de potencial destino de internacionalização. Actualmente o Brasil é um país em projecção mundial, que para Portugal, é um mercado de eleição, facilitando as relações a questão da identidade, de língua, e das relações institucionais e culturais. O mercado brasileiro passa a ser um mercado interessante a partir do momento que 50% da população pertence à classe média e deixa de existir a assimetria de classes que até então caracterizou o Brasil.

3.8.2 Ameaças

Um das dificuldades enfrentadas são os encargos aduaneiros. Embora igual para toda a UE, a forte e complexa carga fiscal incidente sobre a importação da maioria dos produtos, coloca a oferta europeia em situação de desvantagem – os países do Mercosul não pagam impostos e os países associados do Mercosul (ex. Chile) gozam de condições fiscais privilegiadas.

Há uma grande burocracia da alfândega brasileira (dificuldades legislativas e de procedimentos de desalfandegamento, que podem provocar atrasos e prejuízos). Também o processo burocrático de homologação prévia, quando exigido, e as constantes alterações na lei que se aplica à importação de produtos alimentares são barreiras à entrada.

O parceiro local também tem significativa importância, pelo que se deverá manter, sendo que as Câmaras de Comércio locais funcionam muito bem. Salvo raras excepções, e todas elas centradas nos bens de consumo tradicional (vinho e azeite), a imagem dos produtos portugueses neste mercado é ainda inexistente. As empresas brasileiras tendem a escolher produtos tecnológicos e/ou industriais oriundos de países com uma forte imagem de país industrializado (Alemanha, EUA, Reino Unido).

As taxas de juro, pelas condições pouco favoráveis de financiamento à aquisição de produtos portugueses no mercado local, e a distância, quer interna pela dimensão do país,

⁶ Standart & Poor's

como externa, entre Portugal e Brasil, cria obviamente dificuldades ao acompanhamento apropriado dos negócios neste mercado.

A nível institucional e legal, as principais barreiras são: o Quadro Regulador das Concessões Públicas é ainda pouco estabilizado e com frequentes alterações; o Instituto Nacional de Marcas e Patentes está a demorar cerca de 2 anos para deferir um registo final da marca; muitas empresas de capitais portugueses instaladas no Brasil têm grandes dificuldades em conseguir deslocar os seus quadros pela questão dos vistos; a Legislação Fiscal e Tributária é por vezes confusa e de difícil entendimento e em permanente mudança; e o acesso ao crédito apresenta dificuldades, por este ainda ser uma novidade no Brasil e as taxas de juro praticadas serem muito elevadas.

Segundo a empresa **Famaval**, cujo negócio são os equipamentos para telecomunicações, e devido à alta tributação dos produtos à entrada, a sua estratégia definida foi a criação de uma empresa no Brasil, em que os produtos seguem de Portugal como produto final para ali serem comercializados.

3.8.3 Estudo do caso Herdade Fonte Paredes, Lda.

Designação: Herdade Fonte Paredes, Lda.⁷

Sector: Viticultura

Morada: Avis

Capital Social: 360.000 €

E-mail: info@herdadefonteparedes.pt

Site: www.herdadefonteparedes.pt

A Herdade Fonte Paredes está situada no coração do concelho de Avis, Alto Alentejo, cujo objecto de negócio é a produção e comercialização de Vinho Regional Alentejano. A fusão da avançada tecnologia com a adaptação de técnicas ancestrais de que está dotada a adega permite aos enólogos a criação de vinhos de diferentes perfis, que vão ao encontro de vários gostos, quer a nível nacional quer a nível internacional, que apesar de ser um projecto recente, tem vindo a abrir cada vez mais portas a diferentes mercados externos.

A Herdade Fonte Paredes, que conta com um total de funcionários directos contratados entre 10 e 49, apresentou um volume de negócios até 1.000.000, o que lhe confere a

⁷ Responsável pela informação: Dra. Mónica Bertolo - Comercial

designação de pequena empresa. Em 2009, menos de 10% das vendas respeitam às vendas no exterior, sendo que o objectivo será de continuar a apostar na internacionalização do produto final, assumindo que os objectivos serão os de abertura a novos mercados.

O processo de internacionalização foi iniciado em 2007, com o vinho tinto regional alentejano engarrafado a ser o primeiro produto vendido no mercado externo, continuando actualmente como o único produto comercializado.

A forma de internacionalização praticada pela Herdade Fonte Paredes foi a exportação directa do produto, com o objectivo de ter acesso a novos mercados, explorando todas as oportunidades provenientes do mercado de destino. O aumento da competitividade doméstica e o declínio de procura no mercado interno são hoje em dia um dos motivos que leva a que as empresas se internacionalizem pela entrada cada vez maior de produtos provenientes do exterior.

Apesar de o Brasil ser o país mencionado como o país de referência das exportações da Herdade Fonte Paredes, o primeiro país alvo foi França, um país da UE. As razões são óbvias. Tanto a proximidade física, facilitando os custos de transporte, um seguimento das vendas e dos clientes no ponto de venda, como o facto de pertencer à UE, com todas as seguranças que este facto acarreta, pela livre circulação de bens, pela identificação de culturas, pelas relações institucionais, são razões mais que suficientes para que um país inicie o seu processo de internacionalização num país pertencente à UE. Superadas as dúvidas e alguns receios fruto dos processos de internacionalização, a empresa começa a alcançar novos mercados, e inicia relações comerciais com Macau, EUA, e Angola.

A principal barreira encontrada foi a burocracia alfandegária que, tratando-se de países fora da UE, as empresas têm que enfrentar. Ainda que uns mais exigentes que outros, certos países colocam barreiras por vezes de carácter eliminatório mesmo ao nível das embalagens dos produtos, por menções que estas façam inadequadas, ou por ocultação de informação percebida como necessária. A verdade é que continua com o mesmo método utilizado aquando da entrada em mercados externos, a exportação directa, sem avançar com qualquer processo de investimento directo no exterior.

A Herdade de Fonte Paredes é um exemplo de uma empresa portuguesa que parte à procura de novas oportunidades internacionais, através da participação em feiras sectoriais nacionais e estrangeiras, sem qualquer tipo de subsídio, nem consultoria de entidades públicas ou privadas.

Pelas oportunidades mencionadas que o mercado brasileiro oferece no sector vitivinícola, a Herdade de Fonte Paredes explorou este mercado com os mesmos vinhos produzidos no mercado doméstico, a qual só vende produtos de marca própria.

No período de crise 2008/2010, a empresa menciona não ter sofrido qualquer alteração no decurso da internacionalização, apesar dos vários fomentos mencionados pelo Estado Português, financiamentos e programas de apoio às PME.

3.9 Mercado turco

3.9.1 Oportunidades

A realidade turca é interessante por ser um mercado inserido em dois continentes. O significado geopolítico da Turquia faz com que, como país transcontinental e receptor de uma série de culturas e civilizações, seja considerado uma peça chave no mecanismo da diplomacia internacional.

Membro fundador das Nações Unidas, aliado da NATO desde 1952, membro do G20 e membro associado da União Europeia, sendo um país predominantemente muçulmano, com uma área de 783.562 Km² e população de mais de 70 milhões, a Turquia apresenta-se naturalmente como o principal elo de ligação entre o ocidente e o oriente.

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), em 2009, a Turquia foi a 17.^a maior economia mundial com um PIB de cerca de 615 mil milhões de USD (2,7 vezes maior que o português) e a 7.^a maior da região da Europa e Ásia Central.

A importância do comércio externo para a Turquia tem vindo a aumentar. O grau de desenvolvimento económico do país obriga a uma contínua importação de bens de equipamento, tecnologia e **construção** que é compensada, em parte, pelo aumento da exportação de bens mais intensivos em mão-de-obra de sectores mais tradicionais, como a siderurgia, os têxteis, agro indústria e outros bens de consumo.

A Turquia actualmente é importante nos ramos da tecnologia e da indústria, e apresenta-se como um mercado com muito potencial e em franco crescimento. Para a construção a Turquia tem recebido fundos europeus para melhorar as infra-estruturas e serviços públicos. Vão iniciar-se vários projectos para a melhoria das redes de transportes e de

saneamento básico, construção residencial (é necessária a construção de 700.000 novas casas por ano) onde empresas portuguesas poderão vender maquinaria e materiais de construção. A título de exemplo, podemos relembrar que a nível de estradas, a Turquia conta apenas com uma auto-estrada principal. Os têxteis são o factor chave na economia turca. Representa mais de 15% da produção industrial e emprega 1/3 dos trabalhadores industriais. As exportações turcas de têxteis representam cerca de 18% do total das exportações. Assim, este sector tem grande interesse a nível de investimento e a nível de venda de equipamento industrial necessário à modernização que esta indústria atravessa de forma a fazer face à crescente concorrência do exterior. O sector automóvel registou um desenvolvimento muito importante nos últimos anos e hoje tem capacidade para produzir mais de 1,4 milhões de veículos por ano. O forte crescimento desta indústria faz com que exista grandes oportunidades no sector dos componentes automóveis, aliás, uma das principais importações turcas. As tecnologias de informação, devido ao forte crescimento e modernização da banca e das empresas de telecomunicações na Turquia existem amplas oportunidades de venda de soluções informáticas ligadas a estes dois ramos. Os bens de luxo, devido à forte concentração de riqueza e de poder de compra nas principais metrópoles, existe um nicho de mercado para os bens de luxo onde alguns bens portugueses poderão ter oportunidade.

É de realçar que a recente desvalorização do Euro face à Lira Turca tem tornado os produtos europeus mais competitivos e aberto a novas oportunidades de exportação para este mercado.

Dada a actual estabilidade económica, a melhoria nas garantias ao investidor, a simplificação administrativa e a política de aproximação à UE, a Turquia tem-se posicionado como um dos principais países receptores de IDE tendo registado um volume superior a 22 mil milhões de USD em 2007. Isto faz da Turquia um dos maiores produtores de veículos automóveis e autocarros na Europa, o quarto maior produtor de camiões e o segundo maior produtor de vidro. Perante a crise financeira mundial, o volume de IDE registado pela Turquia em 2009 sofreu uma redução considerável para 7,66 mil milhões de USD, tendência que se deverá manter em 2010.

De acordo com o Banco de Portugal, em 2009 as empresas portuguesas realizaram investimentos na Turquia na ordem dos 7 milhões de euros, sendo na última década o stock de investimento acumulado português na Turquia de 418,7 milhões de euros.

3.9.2 Ameaças

Tal como sucedido com a maior parte das economias a nível mundial, os efeitos da crise mundial global penalizaram fortemente o desempenho da economia turca em 2008/2009. Apesar do forte crescimento registado durante o primeiro trimestre, o PIB na Turquia fechou 2008 com o crescimento de 0,7% e registou uma forte contracção de -4,7% em 2009. No entanto é de assinalar que no último trimestre de 2009 o PIB da Turquia recuperou e cresceu a uma taxa de 6%, o que leva a prever que o crescimento da economia turca para 2010 seja na ordem dos 4%.

Tal como já foi referido anteriormente, em 2009, devido à conjuntura económica mundial, as importações turcas registaram um decréscimo na ordem dos 30% face a 2008 para 140,9 mil milhões de USD, assim como as exportações turcas registaram uma queda de 22,6% para 102,1 mil milhões de USD. No entanto, no primeiro trimestre de 2010, tanto as importações como as exportações turcas cresceram 32,7% e 7% respectivamente em relação ao mesmo período do ano anterior. Esta crise financeira e recessão global afectaram naturalmente a confiança do consumidor turco que só agora começa a dar sinais de alguma recuperação.

As principais dificuldades que a Turquia apresenta para os exportadores portugueses são as seguintes: Portugal não tem imagem de país fornecedor de produtos de qualidade no mercado turco, especialmente junto do consumidor, com excepção de situações pontuais; a maioria dos consumidores desconhece Portugal e os seus produtos/marcas; elevada concorrência das empresas locais e estrangeiras provenientes de países com mão-de-obra barata.

Para além destas dificuldades, existem várias barreiras/restricções ao comércio externo impostas pelo Governo turco tais como: atestados de Conformidade para bens em livre circulação – A partir de 1 de Janeiro de 2009, todos os importadores turcos têm de declarar a origem dos produtos oriundos/em livre circulação do espaço europeu. Embora em livre circulação dentro de UE, todos os produtos produzidos fora da UE têm de fazer testes de controlo de qualidade/segurança na Turquia mesmo que já tenham sido autorizados pelas alfândegas europeias, tenham a marca CE e sejam acompanhados por certificados. Estas inspecções, requisitos documentais e testes físicos aos produtos estão claramente em contradição com o Acordo de União Aduaneira existente entre a UE, e a Turquia; registo Produtos Têxteis – Todos os exportadores de produtos têxteis e vestuário têm de se registar

junto da Associação de Exportadores Turcos através do preenchimento de vários formulários antes de poder exportar para a Turquia. Estes formulários contêm informação sensível sobre as empresas e o processo de registo é burocrático, dispendioso e demorado;

Proibição Importação Carne Bovina – A Turquia proíbe a importação de animais bovinos procedentes de diversos países, entre eles Portugal, devido aos casos registados no ano passado de BSE, muito embora internacionalmente este problema já esteja sob controlo dentro da UE;

fraca fiscalização de direitos de propriedade intelectual – O sistema ineficiente de fiscalização e aplicação das leis de protecção de propriedade intelectual na Turquia tem prejudicado muitas empresas europeias que têm tido os seus produtos copiados por empresas turcas;

sector de bebidas alcoólicas – Em Janeiro de 2002 os poderes do antigo monopólio de importação de bebidas alcoólicas TEKEL, foram transferidos para um novo organismo independente, o Conselho Regulador do Tabaco e do Álcool. Esta organização desenvolveu em Janeiro de 2003 a Lei do Álcool que estabeleceu um sistema de licenciamento, quantidades mínimas e preços que dificultam a importação. Recentemente, em 2009, a Turquia aboliu as licenças de importação de bebidas alcoólicas e estimulantes. No entanto, o sistema ainda exige aos importadores de bebidas alcoólicas, o pedido de certificado de inspecção, um certificado do Ministério da Agricultura, e uma notificação ao Conselho Regulador do Tabaco e do Álcool. Actualmente são necessários em média, cerca de 4 semanas, para obter os certificados de inspecção e de conformidade do Ministério da Agricultura; uso inapropriado de cláusulas de salvaguarda – Embora, de acordo com a OMC, as cláusulas de salvaguarda devam ser somente utilizadas em circunstâncias excepcionais a Turquia tem utilizado frequentemente este instrumento para proteger a indústria local, muitas vezes prorrogando-as para além dos 3 anos normalmente permitidos.

Embora nos últimos anos tenha havido um fluxo razoável de empresas portuguesas a investir na Turquia, a grande barreira ao investimento português neste mercado é a ausência de interesse/aposta por parte das empresas portuguesas no mesmo devido ao grande desconhecimento das práticas e do potencial do mercado.

Por outro lado, uma vez que Portugal e os seus produtos são pouco conhecidos na Turquia, os investimentos na área da distribuição de bens de consumo e, muitas vezes, na área dos bens de equipamento (salvo algumas excepções) têm dificuldades acrescidas dado que a identificação e interesse de parceiros locais é, à partida, limitada. Neste domínio, Portugal

necessita de apostar fortemente na promoção da sua imagem, dos seus produtos de qualidade neste mercado.

3.9.3 Estudo do caso ECOPAINT, S.A.

Designação: ECOPAINT, S.A. ⁸

Sector: Construção civil e produção de outros produtos químicos

Morada: Abrantes

Capital Social: 275.000 €

E-mail: geral@roadpaint.pt

Site: www.roadpaint.pt www.profitinta.pt

A ECOPAINT, S.A., adiante designada por “ECOPAINT”, é uma empresa do Grupo Lena desde 1997, estando inserida na Lena Construções Indústria, é especializada na produção e comercialização de tintas e revestimentos exclusivamente de base aquosa, com particular ênfase na reabilitação urbana, cuja marca é a Profitinta.

A Ecodimuti, presente no mercado das tintas ecológicas desde a década de 80 e pioneira em Portugal na área, encontrou na Profitinta a sua marca de referência.

Em Março de 2009 a Ecodimuti iniciou um processo de fusão com a Roadpaint, formando a ECOPAINT. Esta fusão representa a estratégia de crescimento deste Conselho Estratégico, exponenciando ao máximo as sinergias internas ao nível dos recursos e capacidade produtiva, com o objectivo de criar valor acrescentado para o produto indo ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

A Lena Construções Indústria opera sobretudo no sector da construção, apresentando um leque de produtos e serviços abrangente e complementares, desde a exploração e produção de agregados à produção de betão pronto, tintas para construção civil e marcação rodoviária, passando pela transformação de madeira e artefactos de cimento.

Esta área de negócio caracteriza-se pela forte aposta na área da investigação e desenvolvimento, sendo este investimento materializado em alternativas inovadoras, ecológicas e sustentáveis. Esta opção estratégica é fruto da preocupação da Lena

⁸ Responsável pela informação: Dr. Gonçalo Grilo – Coordenador de Mercado

Construção com a sociedade e o meio ambiente, bem como com as exigências e desafios do futuro.

A missão da Profitinta é apresentar soluções de produtos de base aquosa – tintas e impermeabilizantes, nos quais a investigação, a inovação e a qualidade dos produtos, satisfaçam e superem as expectativas dos clientes, a preços competitivos. A visão, numa perspectiva de futuro, pretende continuar a ser uma marca de referência no sector dos produtos ecológicos, alicerçada na investigação, desenvolvimento e inovação, através de parcerias com unidades de ensino, bem como através de um laboratório com recurso a investimentos constantes em conhecimento e tecnologia. Os valores que a Ecopaint considera fundamentais para toda a organização são o Rigor e Solidez, em plena harmonia com o Grupo Lena.

A estrutura de recursos humanos da ECOPAINT, tanto a nível de funcionários directos contratados como de prestadores de serviços é entre 10 e 49. O volume de negócios em 2009 foi entre 5.000.000 e 25.000.000, dos quais 41% a 60 % foram referentes a vendas no mercado externo.

O nível de concorrência descrito pela empresa é de carácter internacional. O ano em que a empresa iniciou o processo de internacionalização foi em 2006, com o primeiro e principal produto vendido pela empresa no mercado externo, os termoplásticos para marcação rodoviária em spray.

A ECOPAINT tem presença no mercado turco, e conclui que o acesso a novos mercados, a maturação do produto e a possibilidade de explorar novas oportunidades foram a motivação para que a empresa entrasse neste tipo de mercado, com as suas oportunidades e ameaças. O modo de entrada no mercado externo foi através da exportação. As barreiras de entrada prenderam-se com dificuldades de adaptação aos padrões exigidos no exterior a nível da qualidade dos produtos, a cultura e língua, e a ausência de marcas conhecidas.

Na escolha do primeiro país de relacionamento internacional, a proximidade física e a oportunidade do mercado foram as principais motivações. A empresa continua com a configuração de empresa exportadora e não de empresa de investimento directo.

Já participou em feiras sectoriais internacionais, para as quais menciona ter obtido alguns tipos de subsídios não especificados. A nível de apoio e consultoria, o IAPMEI foi um aliado.

Os produtos vendidos no mercado externo são os mesmos que os vendidos no mercado interno, sendo que somente vende marca própria.

Quando interrogados se no período 2008/2010 a empresa sofreu alguma alteração, a resposta é positiva mencionando que em 2009 ocorreu uma fusão entre a Roadpaint e uma outra empresa chamada Ecodimulti, com o objectivo de fortalecer a actividade da Roadpaint, apresentando um maior leque de produtos aos seus clientes.

3.10 Mercado angolano

3.10.1 Oportunidades

Com a paz instalada desde 2003, o país partiu para a sua expansão económica. Angola é hoje um país em reconstrução com o grande atractivo de quem tem, entre muitos outros recursos naturais, o petróleo e os diamantes. Os índices de crescimento em 2009 rondaram os 12%.

A realidade macroeconómica angolana resume-se na seguinte tabela:

Quadro 7 – Realidade angolana

	Unidade	2006	2006 ^a	2007	2008 ^b	2009 ^b	2010 ^b
População	Milhões	15,9	16,6	17,0	17,5	18,0	18,5
PIB a preços de mercado	10 ⁹ USD	23,275	33,421	46,919	64,895	78,361	90,500
PIB per capita	USD	1.460	2.020	2.760	3.710	4.360	4.900
Crescimento real do PIB	Var. %	20,6	18,6	17,8	21,4	10,4	5,8
Consumo privado	Var. %	6,3	18,0	9,0	12,0	16,0	15,0
Consumo público	Var. %	7,2	10,0	10,0	12,0	9,5	11,0
Formação bruta de capital fixo	Var. %	7,2	10,0	10,0	12,0	9,5	11,0
Taxa de inflação	%	24,8	11,7	12,2	11,8	11,5	11,8
Dívida pública	% do PIB	18,8	23,1	12,0	8,6	8,5	8,6
Saldo do sector público	% do PIB	7,4	14,8	3,2	3,8	3,4	3,1
Balança corrente	10 ⁹ USD	5.138	10.690	14.216	20.995	18.357	14.680
Balança corrente	% do PIB	22,1	32,0	30,3	32,4	23,4	16,2
Taxa de câmbio - média	1USD=xKZA	87,16	80,40	76,80	76,40	77,40	78,60
Taxa de câmbio - média	1EUR=xKZA	108,58	100,96	105,11	111,35	102,75	100,41

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)
 Notas: (a) Estimativas
 (b) Previsões

Os pontos mais fortes desta economia, que permitirão perspectivar à partida boas condições para que as empresas portuguesas possam aproveitar as oportunidades que Angola oferece são: as afinidades linguísticas e culturais; o facto de se tratar de um país em reconstrução; a grande expansão do sector petrolífero e diamantífero, que proporciona elevada riqueza ao país; a existência de vastos recursos naturais.

As grandes áreas de oportunidades concretas decorrem designadamente dos seguintes factores: lançamento de um programa de privatizações nos sectores da construção, energia e telecomunicações; reforço da linha de crédito às exportações portuguesas (300 Milhões de euros); receitas do petróleo (que têm aumentado a produção e os custos); recursos naturais; necessidades de reconstrução das infra-estruturas destruídas com a guerra (vias de comunicação, redes de abastecimento de energia e água); país com 18 milhões de habitantes, com várias necessidades primárias, com as quais se podem conquistar vários nichos de mercado; dinamismo do sector bancário e expansão do crédito; investimento público avultado; promessa de criação do Centro de Distribuição de Produtos Portugueses em Angola.

3.10.2 Ameaças

Os principais pontos fracos na economia angolana são a instabilidade política característica de regimes africanos, o elevado custo de investimento, a falta de trabalhadores qualificados, a falta de infra-estruturas básicas, o funcionamento deficiente das entidades administrativas (tribunais, organismos oficiais, etc.), reduzido poder de compra da maioria da população e existência de custos invisíveis.

Existem problemas a nível da distribuição energética e do abastecimento de água. Isto acarreta custos não habituais com geradores eléctricos, depósitos de água, manutenção de equipamentos e perdas de produtividade.

A segurança física e efectiva dos bens e instalações das empresas, devido às poucas garantias oferecidas pela polícia local, é geralmente efectuada por empresas de segurança privadas, o que acarreta custos adicionais para a empresa.

As tarifas aduaneiras sofreram alterações em 5 de Setembro de 2008, com uma nova Pauta Aduaneira que prevê a isenção de impostos sobre a importação de matérias-primas, de bens de equipamento e bens intermédios para a indústria, uma redução das taxas sobre 58

categorias de bens básicos, tendo-se registado um aumento das tarifas em 33 categorias de produtos diversos (óleo, leite, feijão, arroz, açúcar, bebidas, sabão, etc.)

A inspeção Pré-Embarque obrigatória passou a verificar-se apenas em casos excepcionais, com vista a proteger a saúde pública, meio ambiente, indústria nacional e a garantir a arrecadação das imposições aduaneiras.

A acrescer às imposições alfandegárias incidem ainda, na importação o Imposto de Consumo (varia entre 2% e 30%), o imposto de selo (0,5%) e os Emolumentos Gerais Aduaneiros (2%). São frequentes as inspeções económicas por parte de elementos do Ministério do Comércio, da Indústria, das Finanças, do Emprego e Segurança Social. Assim as empresas instaladas neste mercado deverão ter presente a absoluta necessidade de respeitar a lei e as regras fixadas, no sentido de evitarem problemas com as autoridades económicas, fiscais, sanitárias, do governo provincial, etc.

A carência de quadros angolanos qualificados obriga à adopção de políticas de recrutamento de expatriados, fortemente consumidora de recursos: as empresas portuguesas terão que fazer uma grande aposta na formação profissional de técnicos e quadros angolanos. Algumas empresas estão a optar por contratar quadros angolanos recém licenciados no exterior, evitando assim os problemas inerentes à legalização em Angola de trabalhadores estrangeiros.

O processo de constituição de uma empresa via Regime de Investimento Estrangeiro era muito moroso e burocrático. A nova Lei de Investimento Privado (Lei n.º 11/03 de 13 de Maio), não estando em causa a origem do investidor mas sim a origem do capital, foi aprovada e publicada em Maio de 2003 e prevê uma significativa redução dos tempos de constituição de sociedades. Foi ainda criado o Guichet Único de Empresas (GUE), que permite às empresas tratar dos vários procedimentos inerentes à legalização da empresa no mesmo local.

Existe ainda uma grande morosidade na concessão dos vistos aos empresários portugueses que pretendam visitar este mercado. Os empresários que se desloquem a Angola, em prospecção de mercado, deverão preparar a visita atempadamente, no sentido de solicitarem o visto e apresentarem todos os documentos requeridos, com a devida antecedência. Para trabalho, os vistos demoram entre 6 a 10 meses, e só se podem renovar até três anos, anualmente.

Ainda que os operários fabris tenham rendimentos inferiores aos praticados em Portugal, os quadros intermédios são mais onerosos que em Portugal. Como o custo de vida é elevado, as empresas terão que pagar mais aos funcionários aí em trabalho que aos que estão em Portugal. As ligações aéreas, ainda que com alguma frequência, revelam-se insuficientes. Não existe qualquer Convenção para evitar a dupla tributação.

3.10.3 Estudo do caso Herdade do Carvalho – Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda.

Designação: Herdade do Carvalho – Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda.⁹

Sector: Produção de vinhos comuns e licorosos

Morada: Portalegre

Capital Social: 99.759,585 €

Site: www.herdadedocarvalho.com

A Herdade do Carvalho – Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda., adiante designada por “Herdade do Carvalho”, foi fundada em 1999 pelo proprietário e enólogo Fernando Soares. Situa-se em Urra, Concelho de Portalegre e conta com uma área total de 52 hectares. A região vitivinícola de Portalegre, onde se situa a Herdade do Carvalho, localiza-se no Alto Alentejo e as suas referências históricas sobre vinha e o vinho remontam os princípios da nacionalidade.

A Herdade do Carvalho aposta na detenção do controlo dos processos de plantação, vinificação e distribuição dos seus vinhos. Apostando no mercado externo, a Herdade do Carvalho pretende consolidar a sua posição no mercado com vinhos exclusivamente da sua produção, de elevada qualidade e um rigoroso controlo de forma a ir ao encontro das expectativas dos seus clientes.

É uma micro empresa, que conta com um número de funcionários directos e de prestadores de serviços até 9. Em 2009, a empresa apresentou um volume de negócios até 1.000.000, do qual 10% respeitam ao mercado internacional.

A concorrência é descrita como sendo nacional, sendo que o processo de internacionalização ocorreu em 2007, com a venda do seu principal produto, o vinho, o

⁹ Responsável pela informação: Administrador (Nome não mencionado no inquérito)

qual continua a ser o seu produto maioritariamente vendido no exterior, para além dos licorosos. As motivações para a entrada no mercado angolano prenderam-se com a tentativa de explorar novas oportunidades, pelo aumento da competitividade doméstica, e declínio de procura no mercado doméstico.

A forma de entrada foi através da venda directa do produto em Angola. No entanto, as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização foram os custos de armazenagem e transporte, bem como outras não especificadas aquando do preenchimento do inquérito.

A Herdade do Carvalhal foca as suas exportações para Angola e para a República do Panamá, cuja justificação se encontra no relacionamento pessoal e comercial pré-existente, e pelos contactos com o importador. Desde que iniciou o processo de internacionalização, a empresa não alterou o seu modo de actuar no mercado externo, continuando a ser uma empresa de exportação.

A Herdade do Carvalhal participou em feiras da especialidade sem qualquer financiamento. Numa das viagens de negócios, o proprietário menciona que obteve ajuda da AICEP, por contactos que manteve com esta entidade, ainda que nunca tenha obtido qualquer tipo de financiamento de apoio ao processo de internacionalização. Os produtos vendidos no mercado externo são exactamente os mesmos que vendem no mercado interno, sendo que em ambas as situações se trata de marca própria.

No período 2008/2010, a Herdade do Carvalhal, não menciona ter havido qualquer alteração, nem abertura de novas perspectivas protagonizadas pelas associações e entidades promotoras da internacionalização.

3.11 Conclusões do estudo empírico

Os casos estudados nesta dissertação ajudaram a compreender, de forma pontual, o estado dos processos de internacionalização nos quais as empresas entraram, recentemente ou não, em países de economias emergentes, de proximidade física ou nem tanto, com os quais estabeleceram os mais diversos tipos de relações comerciais, culturais e institucionais. Esta análise foi possível através de testemunhos dados, quer na conferência protagonizada pela AICEP na Alfândega do Porto denominada: “O Dia da Internacionalização” durante a Semana Internacional das PME, que decorreu dia 25 de

Maio de 2010, quer por entrevistas a diversos meios de comunicação social, por excelência o jornal, de análise documental, das respostas ao inquérito enviado e por outros meios de informação complementares.

Partindo da caracterização dos seis mercados e das seis empresas em estudo e, após análise dos fundamentos e teorias dos mais diversos autores nacionais e internacionais, foram formuladas hipóteses e potenciais conclusões expectáveis, umas que se confirmaram, outras nem tanto. Ao formularem-se as hipóteses, os princípios foram os seguintes: para a hipótese 1, assumiu-se que quanto menor for a empresa, pela sua estrutura reduzida e potencialmente mais frágil e, por se pensar que terá mais dificuldade em estabelecer contactos e relações cruciais com parceiros, o apoio financeiro para fomento da internacionalização parece fundamental, ideia essa reforçada se o mercado de destino é altamente concorrencial; para a hipótese 2, quer seja a empresa grande ou pequena, com mais ou menos experiência, os primeiros países de destino seriam os de maior proximidade física, cultural e política, a fim de facilitar e garantir o sucesso da empresa num processo novo e dotado de sacrifícios de recursos; para a hipótese 3, a representação percentual das vendas no mercado externo, pensa-se que deverá ser alta, excepto se falarmos de empresas recentemente internacionalizadas, de forma a garantir o retorno do investimento e compensar os desenvolvimentos necessários e adaptações essenciais para pôr em marcha o tão exigente processo; para a hipótese 4, assume-se que as empresas, principalmente as mais pequenas, e porque estamos cada vez mais familiarizados com o conceito de globalização e aldeia global, cujas vias de comunicação, segurança e relações institucionais entre os países estão agilizadas, a burocracia alfandegária e tributária seria o principal entrave; para a hipótese 5, pensa-se que as empresas com mais experiência, representatividade percentual das vendas internacionais e estruturas mais coesas, não fiquem pela exportação como a primeira e única forma de internacionalização e, iniciem processos de investimento directo, abertura de sucursais, consórcios, etc.; e, por fim, a hipótese 6, em que se espera que os tão anunciados fomentos à internacionalização promovidos pelo Governo e demais associações públicas e privadas cheguem às empresas sob a forma de apoio financeiro ou consultoria e, que sejam postos em prática pelas entidades. Estas comprovações são analisadas no seguinte quadro:

Quadro 8 – Comprovação das hipóteses

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Hip.1	Confirmado (Micro empresa) Apoio do IAPMEI	Confirmado (Pequena empresa) Empresa experiente sem apoio	Não Confirmado (Média empresa) Recurso QREN	Não Confirmado (Pequena empresa) Sem apoio	Confirmado (Pequena empresa) Apoio do IAPMEI	Não Confirmado (Micro empresa) Sem apoio
Hip.2	Não Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Não Confirmado
Hip.3	Até 10 %	> 60 %	De 25 a 40 %	Até 10 %	De 41 a 60 %	Até 10 %
Hip.4	Confirmado	Não Confirmado	Não Confirmado	Confirmado	Não Confirmado	Não Confirmado
Hip.5	Inconclusivo Empresa sem experiência	Confirmado	Confirmado	Inconclusivo Empresa sem experiência	Inconclusivo Empresa sem experiência	Inconclusivo Empresa sem experiência
Hip.6	Entrada no mercado externo	Sem alteração	Entrada no mercado asiático	Sem alteração	Processos de fusões	Sem alterações

Legenda:

- Hip. 1 Necessidade de apoio pela dimensão da empresa e do tipo de mercado de destino
- Hip. 2 Primeiros países de destino são os da EU
- Hip. 3 Representação significativa no volume de negócios
- Hip. 4 Burocracia como principal barreira à entrada
- Hip. 5 A experiência aumenta a forma de presença no exterior
- Hip. 6 Alterações durante a crise de 2008/2010

Caso 1 DiTerra - Comércio Agro-Industrial, Lda.

Caso 2 Tecmolde, Lda.

Caso 3 Silamos, S.A.

Caso 4 Herdade Fonte Paredes, Lda.

Caso 5 Ecopaint, S.A.

Caso 6 Herdade do Carvalhal - Sociedade Vitivinícola de Portalegre, Unipessoal Lda.

Ao contrário do que se começou por acreditar, não há relação directa entre o tamanho da empresa e a necessidade de incentivos financeiros e de consultoria no processo de internacionalização. Pela débil estrutura que à partida está associada às PME, o apoio financeiro à internacionalização seria fulcral para garantir o sucesso à estratégia definida. Contrariamente ao que se divulga, o recurso ao financiamento das PME não é tão acessível. A verdade é que ainda que se aposte nas PME, as grandes empresas têm à partida mais facilidade em recorrer a financiamento junto dos mercados financeiros. Isto

acontece, porque tanto pelo património como pela capacidade de sacrificar recursos, são asseguradas às instituições financeiras maiores garantias de retorno do investimento.

Analisando o princípio de que as empresas iniciam os seus processos de internacionalização em países vizinhos, é curioso contrastar este facto com os apoios financeiros obtidos. O caso 1, a empresa DiTerra, e o caso 6, a Herdade do Carvalhal, ambas micro empresas por designação, servem-nos de exemplo pela entrada no mercado norte-americano e angolano respectivamente, sem mencionar os países da UE como os primeiros países de destino. No caso da Herdade do Carvalhal é fácil depreender o porquê: tal como o administrador menciona, as principais razões da internacionalização foram os contactos e relações tidas à partida com o mercado, sem qualquer apoio financeiro ou de consultoria. No caso da empresa DiTerra, os apoios mencionados foram fundamentais. Estamos perante uma micro empresa que entrou num dos mercados mais apetecíveis, por ser a maior economia mundial, sem ter obtido experiência em mercados europeus. Neste caso, conclui-se o sucesso da operação pelo impulso que a empresa obteve em iniciar o processo de internacionalização nos EUA.

Todas as restantes empresas, agora com experiência internacional consolidada, como a empresa Tecmolde, que menciona estar presente em mais de 40 países, iniciaram os seus processos de internacionalização, com apoios ou não, em países da União Europeia. Evidenciam a proximidade física como uma das principais razões de escolha do primeiro país de destino, como também a identificação cultural e a protecção em assuntos políticos e económicos.

Esta conclusão é reforçada pela representatividade das vendas externas nas vendas totais. Uma empresa que inicia o seu processo de internacionalização para a maior economia mundial com uma percentagem de vendas externas inferior a 10% é nitidamente uma empresa informada e apoiada por entidades empresariais, que lhe garantem a segurança da sua estrutura e recursos considerados essenciais, à partida frágeis. A situação que à partida seria expectável, era que as micro empresas iniciassem os processos de internacionalização com apoios que lhe dessem estabilidade à estrutura da empresa, nos mercados europeus, e que no início a percentagem de vendas externas fosse baixa, mas que tenderia a aumentar. No caso da representatividade das vendas externas, a hipótese confirmou-se quando associada ao ano em que a empresa começou a vender no mercado externo. As empresas com uma percentagem das vendas inferior a 10% do total, nomeadamente a DiTerra, Herdade do Carvalhal e Herdade Fonte Paredes, iniciaram o processo de

internacionalização entre 2007 e 2009, o que justifica percentagens tão baixas. As empresas Silampos e Tecmolde, como ambas iniciaram o processo em 1968, pela vasta experiência e consolidação de conhecimentos, detêm actualmente uma percentagem de até 40% e mais de 60% respectivamente. A empresa Ecopaint, é um exemplo de empresa que iniciou recentemente as relações internacionais, em 2006, e já consegue ter aproximadamente 60% das vendas oriundas de mercados externos.

Outra hipótese formulada, que se verificou nalguns casos, foi a burocracia ser vista como das principais barreiras à entrada em mercados externos. Esta hipótese aplicava-se às empresas mais pequenas. A estas, inevitavelmente, está associada uma maior dificuldade em obter informações, contactos, parceiros e relações comerciais que facilitem a percepção e compreensão dos novos mercados e, consecutivamente o conhecimento das leis alfandegárias, das oportunidades e ameaças dos mercados ou da cultura dos negócios. Esta teoria formulada de início comprovou-se nas empresas DiTerra, ainda que com apoio, e Herdade Fonte Paredes, que sendo micro empresas mencionam a burocracia como principal barreira à entrada. As empresas Silampos e Tecmolde, empresas fundadas com a visão do mercado internacional, as quais não se esperava que enfrentassem esta dificuldade por ser à partida um objectivo pensado e devidamente mensurado, efectivamente não a mencionaram como principal barreira, e sim, a dificuldade em encontrar clientes para os produtos a comercializar. Curiosamente, as empresas que mencionam a burocracia como dificuldade encontrada são as empresas que iniciaram a internacionalização recentemente. Pelo desenvolvimento dos mercados e pelo aumento de rigor e critérios de segurança associados à comercialização, pode-se concluir que apesar de a internacionalização ser a forma por excelência de eliminar a concorrência e garantir sucesso às estruturas empresariais, os novos critérios e leis de protecção do cliente que vão surgindo, as adaptações necessárias normalmente aos produtos mas muitas vezes a nível das embalagens, complicam todo o processo. Com a pluralidade de critérios e políticas comerciais internas, um produto que cumpre os parâmetros mínimos exigidos deixa de os cumprir de um momento para o outro porque inesperadamente as leis alfandegárias são reformuladas. As empresas por si só, ao estarem presentes em mercados internacionais, sentem a pressão de ter o máximo de qualidade, pois qualquer problema relacionado com os seus produtos terá um impacto que poderá comprometer a continuidade da empresa, inclusivamente no mercado interno. Mesmo assim, as seis empresas estudadas assumem não terem feito qualquer alteração ao produto que lhes garantiu a representação nestes

mercados e o que vendem no mercado interno é exactamente o mesmo que vendem no mercado externo.

Outra hipótese que se confirmou foi o facto de que com a experiência obtida nos casos bem sucedidos de internacionalização, a empresa tendencialmente considera a possibilidade de estar presente nos países de destino de outra forma, com a abertura de sucursais ou filiais, a entrada em consórcios de exportação, a aquisição de participações comerciais, etc. Esta hipótese verificou-se porque as empresas que estão presentes há mais tempo em outros mercados, a Silampos e a Tecmolde, desde 1968, sentiram a necessidade de aumentar a forma de internacionalização inicial. No caso da Silampos, a nova forma de internacionalização seguida pela empresa foi através de participações no exterior, e a Tecmolde através de abertura de sucursais e filiais de venda. Como era expectável, as empresas envolvidas no processo há menos tempo, no caso da empresa Ecopaint desde 2006, a Herdade Fonte Paredes e a Herdade do Carvalhal desde 2007 e a empresa DiTerra desde 2009, pela sua parca experiência à data de hoje, a presença no exterior é ainda marcada simplesmente pelo método de exportação directa.

Com a última hipótese formulada, e sendo um dos objectivos do estudo, partiu-se do princípio que a crise de 2008/2010 faria com que as PME, principalmente as que tinham estruturas mais frágeis e para disseminar o factor risco através da diversificação dos mercados, sentiriam necessidade de se internacionalizar, que com o apoio das entidades competentes lhes seria facilitada uma visão de sucesso favorável. As entidades maiores, por serem entidades com histórico de relações internacionais e por deterem uma estrutura que as faria enfrentar a crise com menor risco de insolvência, são uma amostra interessante. Se por um lado sentiriam menos a crise e facilmente prescindiriam dos apoios e consultorias disponíveis, em que não raras vezes são elas boas prestadoras de informação e consultoria especializada, também é verdade que têm à partida mais facilidade em obter informação privilegiada, providenciada na maioria das vezes por consultores e parceiros, pela maior facilidade de sacrifício de recursos associados a investigação e desenvolvimento e a formação dos corpos efectivos. Nesta linha de raciocínio, temos a comprovação pela maioria dos casos, que se analisarão individualmente.

A DiTerra, micro empresa com participação de vendas inferior a 10%, iniciou o seu processo de internacionalização em 2009, durante a crise económica e financeira internacional, para a maior economia mundial, a norte-americana, com o apoio do IPMEI, mediante o programa SI Qualificação e Internacionalização de PME. A facilidade

promovida pelo tipo de apoio conseguido justifica-se pelo percurso da empresa em que o grosso das exportações é para os EUA, Canadá e, pontualmente, Luxemburgo. Houve claramente um trabalho de estudo de mercado, que quando identificou as oportunidades dos mercados de destino, os produtos agrícolas, também mencionadas nos manuais da AICEP, o posicionamento da empresa no mercado norte-americano foi uma decisão ponderada e pensada em particular.

A empresa Tecmolde, como era expectável pela sua experiência na matéria, não referiu qualquer alteração em matéria de internacionalização durante o período 2008/2010. Em fontes de comunicação social, chega a ser mencionada como uma empresa de referência, que em conjugação com entidades públicas ou privadas de promoção da internacionalização, será um aliado de peso em consultoria. É, afinal, uma empresa presente em mais de 40 países, que menciona não ter qualquer incentivo governamental ou fiscal, o que levou a que não se esperasse que durante a crise de 2008/2010 tivesse assim tantos fomentos à exportação.

Da Silampos, pelas mesmas razões da Tecmolde, não se esperavam grandes alterações durante o período de 2008/2010. No entanto, verificou-se um facto interessante, o que levou a que fosse a empresa seleccionada para dar o exemplo de entrada no mercado chinês. Foi precisamente neste período que iniciou o seu processo de internacionalização com o mercado chinês. É um mercado que nas oportunidades de negócio, os artigos para o lar são mencionados como prioridade, e por esta razão, e pelo reconhecimento mundial da marca Silampos, se depreende que a Silampos tirou partido da vasta experiência que possui neste campo e do acesso a informação essencial.

A empresa Herdade Fonte Paredes não menciona qualquer alteração nas exportações no período 2008/2010. É uma pequena empresa, que ainda que se tenha estreado nos mercados europeus, hoje está presente também nos EUA e Brasil, por ter identificado estes mercados como potenciais consumidores do seu vinho. Neste caso seria expectável que a empresa fosse alvo de apoios que alterassem a sua visão internacional e tentasse melhorar as exportações.

A empresa Ecopaint, ainda que sendo uma empresa de estrutura mais firme, com um capital social de 275.000 euros, esperava-se que entre 2008 e 2010 tivesse alterações nas exportações, por terem iniciado a sua actividade externa em 2006. A empresa menciona ter havido alterações durante o período de referência, em questão uma fusão com outra

entidade, que veio fortalecer a estrutura e actividade da empresa, que proporcionou o alargamento do leque de produtos disponíveis, tornando-se mais competitiva e dispersando o risco.

Por fim, a empresa Herdade do Carvalhal, não menciona qualquer facto relevante de ser analisado ocorrido entre 2008 e 2010. Esta empresa apresenta uma característica que a torna peculiar, que é o facto de apesar de ser uma micro empresa, com capital social aproximadamente de 100.000 euros, a torna num exemplo do sucesso que se pode obter da relação com os parceiros correctos, pois menciona que o que facilitou a entrada no mercado angolano foi a relação comercial pré-existente e o conhecimento do importador local.

Um ponto-chave para as empresas, e que de seguida resumir-se-á numa tabela de mais fácil percepção, é se participam ou não em feiras, eventos e apresentações comerciais de promoção dos produtos e da empresa.

Quadro 9 – Promoção das empresas de estudo

Empresa	EVENTOS COMERCIAIS				APOIO INSTITUCIONAL	
	Nacionais	Internacionais	Apresentações comerciais	Com Subsídio	Consultoria	Financiamento à internacionalização
Diterra	Sim	Não	Não	Não	IAPMEI	Sim
Tecmolde	Não	Sim	Sim	Sim	AICEP	Não
Silamos	Sim	Sim	Sim	Sim	IAPMEI / AICEP / AIP / AIMMAP	QREN
H.F.Paredes	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Ecopaint	Não	Sim	Não	Sim	IAPMEI	Não
H.Carvalhal	Sim	Não	Sim	Não	AICEP	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Da análise efectuada, seja em feiras nacionais, internacionais, ou apresentações comerciais, ainda que umas mais que outras, a verdade é que todas as empresas já marcaram presença em pelo menos um tipo destes eventos. O apoio institucional, quer sob a forma de apoio financeiro, ou sob a forma de contactos com outras entidades, esteve presente em todos os casos estudados, excepto na empresa Herdade Fonte Paredes. A empresa Tecmolde, apesar de mencionar apoios ocasionais da AICEP em consultoria prestada, refere que estes apoios são sempre para a promoção de feiras, e que para as apresentações comerciais, que o presidente da empresa considera fundamental para o seu conhecimento e promoção comercial, não há qualquer apoio.

4. Conclusão e recomendações

4.1 Limitações à investigação

A principal limitação à investigação prende-se com a fraca participação por parte das empresas em responder ao inquérito inicialmente enviado, e respondendo, de forma pouco célere, talvez por pouca sensibilização dos administradores, sócios ou gerentes para assuntos relacionados com estudos científicos.

Sendo um estudo baseado em 6 mercados, uma empresa presente em cada um deles, consequentemente com seis produtos diferentes em estudo, os resultados verificados nesta amostra não podem ser extrapolados para todas as empresas, produtos e mercados. Não é possível, de forma indutiva, generalizar, porque tratar-se-ia de uma generalização abusiva.

Embora tenha havido o envio e preenchimento de questionários, o número de respostas é insuficiente para podermos fazer uma análise estatística recorrendo ao sistema de tratamento de dados, o *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS.

O método de entrevistas também apresenta limitações, dado o seu número bastante reduzido, face a um universo com milhares de empresas.

A amostra é tida como conveniente e não é aleatória, tendo sido escrupulosamente seleccionada de acordo com os mercados em que as empresas estavam presentes ou em início de relações comerciais. Foi feita uma opção de estudo de casos impedindo a utilização de amostras com peso estatístico representativo. No entanto, o método de estudo de seis casos permite obter informações privilegiadas em relação a estas empresas, produtos e mercados. Pode-se ainda pelo método de estudo de casos comparar estas seis empresas, apesar de não terem sido estudadas outras empresas eventualmente mais importantes.

Todo este trabalho empírico retrata um período excepcional da vida destas empresas, a crise económica e financeira internacional de 2008/2010, o que poderá induzir em erro, dado que o choque dos mercados internacionais pode evidenciar a falta de resiliência de certas empresas.

4.2 Conclusão

A elaboração desta dissertação fez pensar que apesar de muitos modelos, muitas teorias, e muitos desenvolvimentos terem sido trabalhados, muitos deles farão sentido quando aplicados a empresas com realidades diferentes das PME. Desde as fases, às formas que tendencialmente se pensa que as empresas poderão seguir, a verdade é que as empresas estudadas evidenciam que o processo de internacionalização obedeceu a critérios internos de estudo, selecção de destinos, que produtos posicionar em mercados com realidades, culturas e economias diferentes, mas que não obedeceram necessariamente a um modelo teórico de internacionalização dos mercados e não seguiram diferentes passos até chegar a um objectivo, os quais se esperava que acontecesse.

Pela dimensão ou pelo enquadramento sectorial, a verdade é que parece ser um processo que obedece mais à experiência da empresa e à adquirida com entidades semelhantes, que um processo que tente seguir raciocínios desenvolvidos por teóricos na matéria.

O que se comprova sim, é que estas empresas precisam de apoio estrutural, e de consultoria, principalmente numa fase inicial. Empresas que iniciam o seu processo de internacionalização nos mercados em que a economia é mundialmente reconhecida, por exemplo, a norte-americana, é evidente que só foi possível porque a rede de contactos funcionou. Não podemos pensar que é só posicionar a empresa. A manutenção de uma empresa numa economia desta estirpe, com o nível concorrencial que enfrenta, é por vezes o desafio maior. Para isso, existem actualmente as agências empresariais que apoiam nesta matéria e o governo que fomenta o processo, mas será essencial perceber a aplicação das medidas anunciadas e divulgadas para fazer face à crise económica e financeira de 2008/2010. As PME são a grande aposta pelo peso que têm na economia nacional, e mesmo europeia, pelo que as agências deverão focar-se no seu seguimento. São entidades que individualmente têm uma representatividade reduzida, mas o universo em que elas estão inseridas tem um peso significativo.

Com a experiência, e com o sucesso conseguido nos processos de internacionalização, as empresas tendencialmente apostam noutras formas de presença nos mercados externos. Se numa fase inicial a forma por excelência de internacionalização das PME são as exportações, inevitavelmente sentem necessidade de investir nos países onde estão

presentes, seja por implementação de sucursais, filiais, consórcios ou outras formas de investimento.

A solução para a crise económica e financeira de 2008/2010 passará pelo desenvolvimento do tecido empresarial nacional. A aposta nas PME surge pela representatividade que têm no total de empresas no território português. Segundo os resultados do estudo, a verdade é que as PME entraram em processos de expansão internacional motivadas pela descoberta de novos mercados, pela limitação do mercado nacional, e não por terem qualquer apoio financeiro ou estrutural que fomentasse a internacionalização. No entanto, não devemos esquecer os casos de sucesso que obtiveram consultoria por parte das agências de promoção, que posicionam as empresas em mercados adequados aos produtos que as representam, e que deverão ser motivação e referência para as PME que receiam este passo.

O Orçamento de Estado aposta nas exportações para o desempenho harmonioso da economia, com vista à redução do défice externo.

A internacionalização das PME não pode ser vista como uma solução gratuita para a crise em que Portugal mergulhou, pois as empresas enfrentam níveis concorrenciais altíssimos, em que se torna extremamente difícil manterem-se competitivas se não apostarem na tecnologia, imagem e qualidade. O sucesso dos processos de internacionalização será facilitado pelas redes de contactos no mercado externo.

4.3 Sugestões para futuras investigações

Dado que foi feito um trabalho com enfoque nas barreiras, motivações, incentivos monetários e consultoria obtidos e mercados de destino no processo de internacionalização de PME portuguesas durante o período 2008/2010, seria interessante completar esta investigação comparando os resultados obtidos com o mesmo estudo aplicado às PME espanholas do mesmo ramo, a fim de concluir se as dificuldades sentidas são as mesmas e comparar o papel de um Estado com o outro que, ainda que vizinhos, terão garantidamente formas distintas de reagir a períodos como este.

Seria útil saber qual o posicionamento da banca face à crise que envolve estas empresas, visto que muitos dos apoios divulgados partem da concessão de empréstimos e outras formas de crédito com condições mais vantajosas que o normal, mas que mesmo assim, as

empresas terão que apresentar viabilidade suficiente para honrar os seus compromissos, e garantias reais ou pessoais que facilitem a concessão dos mesmos.

Relativamente às empresas que iniciaram o processo de internacionalização em 2008/2010, seria também importante fazer um acompanhamento da situação após este período, e perceber se a empresa resistiu à concorrência internacional, e se manteve competitiva no mercado de destino do presente estudo.

Para estudos posteriores, será interessante estudar a manutenção e forma de sobrevivência de PME que nesta fase foram apoiadas e colocadas em mercados de rentabilidade e concorrência elevadíssimos, e saber se a necessidade de apoio, havendo-a, se faz sentido ser uma fase pontual, ou pelo contrário, ser uma constante neste tecido empresarial.

Referências bibliográficas

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado angolano**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado brasileiro**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado chinês**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado norte – americano**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado russo**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

AICEP, **Manual de oportunidades e dificuldades do mercado turco**, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExterno> , Consultado dia 15/5/2010

APPLEYARD, D. e FIELD, A. – **International Economics – Trade, Theory & Policy**, New York: McGraw-Hill, 1998

AUDRETSCH, D. B. – **Small Firms and Efficiency**. In: ACS, Z. J. (ed.) – *Are small firms important? Their role and impact*, U.S. Small Business Administration, 1999

BIRCH, D. L. – **Who creates jobs? The public interest**, 1981

CATEORA, Philip R. – **International Marketing**, 9 edition, Chicago: Irwin/McGraw Hill, 1997

COOPER, C. e LEWIS, J. – **Transformations and trends in the tourism industry: implications for distribution channels, in tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations**. London/New York: Continuum, British Library, 2001

- DITERRA – **Informação da empresa**, www.diterra.pt , Consultado dia 24/5/2010
- DIZ, H. e TEIXEIRA, S. – **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Publisher Team, 2005
- ECONOMIA, Ministério de – **Recomendação da Comissão 2003/361/CE, Jornal Oficial L 124 de 20/05/2003**, <http://www.prime.min-economia.pt/> Consultado dia 26/02/2010
- ECOPAINT – **Informação da empresa**, www.roadpaint.pt , Consultado dia 16/6/2010
- ENRIGHT, M. – **Regional Clusters and economic development: a research agenda**, in Staber, U., Schaefer, N. e Sharman, B. (Eds.), *Business Network: Prospects for Regional Development*, Berlin, De Gruyter, 1996
- EUROPEIA, Comissão – **Serviços no mercado interno – Directiva 2006/123/CE Jornal Oficial L 376 de 27/12/2006**, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/ Consultado dia 28/4/2010
- EUROPEIA, Comissão – **Apoio à Internacionalização das PME – Selecção de boas práticas**, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2008
- FIRMINO, M.B. – **Turismo – Organização e Gestão**. Lisboa: Escolar Editora, 2007
- GO, F.M. – **El turismo en el contexto de la globalizacion, papers de turism, n.º 23**. España: Agência Valenciana del Turismo, 1998
- HERDADE FONTE PAREDES – **Informação da empresa**, www.herdadefonteparedes.pt , Consultado dia 14/7/2010
- HERDADE DO CARVALHAL, **Informação da empresa**, www.herdadedocarvalhal.com , Consultado dia 15/5/2010
- HILL, C. – **Global Business Today**, New York: McGraw-Hill, 1998
- HORTA, Basílio – **NOME DA ENTREVISTA**, PME Líder 2010 - Diário Económico
- HUMPHREY, J. e SCHIMTZ, H. – **The Triple C Approach to Local Industrial Policy**, *World Development*, Vol 24, pp.1859-1877, 1996
- INE, Instituto Nacional de Estatística – **Dados macro económicos nacionais**, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&bdpagenunder=4&b

dnivelgeo=00&contexto=bd&bdtemas=1313&bdsbtemas=131312, Consultado dia 21/05/2010

KUSLUVAN, Z. e KARAMUSTAFA, K. – **Multinational Hotel Development in Developing Countries: an Exploratory Analysis of Critical Policy Issues**, *International Journal of Tourism Research*, vol.3. pp. 179-197, 2001

LUOSTARINEN, Reijo, WELCH, Lawrence – **International Business Operations**, Helsinki School of Economics, 1990

MENDONÇA, A – **Aspectos Teóricos de Comércio Internacional**, in AICEP, Comércio e Investimento Internacional, 1997

OHMAE, K. – **The coming shape of global competition**, New York: 1985

PERLEMUTTER, H. V. – **Building the Symbiotic Societal Enterprise: A Social Architecture for the Future**, *World Futures*, 1984

PORTER – **The Competitive Advantage of Nations and Firms**, U.K: Free Press, 1990

PORTUGAL, Governo – **Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009**, <http://www.portugal.gov.pt/>, Consultado dia 26/04/2010

PORTUGAL, Governo – **Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2010**, <http://www.portugal.gov.pt/>, Consultado dia 26/04/2010

POSNER, M. – **International Trade and Technical Change**, Oxford: Economic Papers, 1961

PUGA, F. P. – **Apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México**, Rio de Janeiro: BNDES, 2002

ROSENFELD, S.A. – **Overachievers – Business clusters that Work: Prospects for Regional Development**, Chapel Hill, Regional Technology Strategies Inc, 1996

RUGMAN, A. e HODGETS, R. – **International Business**, New York: McGraw – Hill, 1995

SILAMPOS – **Informação da empresa**, www.silampos.pt, Consultado dia 17/6/2010

SILVA, Vieira da – **Tomada de Posse do CPI**, <http://www.ionline.pt/conteudo/41149-vieira-da-silva-salienta-importancia-do-conselho-promocao-da-internacionalizacao>, Consultado dia 25/5/2010

- SIMÕES, V.C. – **Internacionalização das Empresas de Turismo: Processos e Experiências Portuguesas**, intervenção no seminário subordinado ao tema Internacionalização em Turismo, IFT, 19 de Setembro, Centro de Congressos de Lisboa (Junqueira), 2002
- SIMON, G. e NARANGAJAVANA, Y. – **El Proceso de Globalizacion de la Indústria Hotelera Española: una Vision Retroespectiva de las Cadenas Españolas en la Decada de los Noventa**. España: Estudios Turísticos, n.º 152, Ministério de Economia Instituto de Estudios Turísticos, 2002
- TECMOLDE – **Informação da empresa**, www.tecmolde.pt Consultado dia 26/8/2010
- TECMOLDE, **Visita Oficial à Rússia**, Diário Económico de dia 5 de Abril de 2007
- THEOTÓNIO, J.– **A Internacionalização das Empresas do Sector do Turismo** – Apresentação de um caso: “Grupo Pestana”, Comunicação apresentada no seminário A Internacionalização do Turismo, Bolsa de Turismo de Lisboa, 24 de Janeiro, Parque das Nações, 2002
- TRIBE, J. – **Corporate Strategy for Turism**, International Thomson Business Press. UK/USA, 1997
- VELLAS, F. e BECHEREL, L. – **The International Marketing of Travel and Tourism, A Strategic Approach**. London: Macmillan Press, 1999
- VERNON, R. WELLS, L. e RANGAN, S. – **The Maneger in The Internacional Economy**, 6 edition, Inglewood Cliffs: Prentice Hall, 1996
- VIANA, C. e HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.,1997
- WELCH, L. S. e LUOSTARINEN, R. K. – **Internationalisation: evolution of a concept**, *Journal of General Management*, 1988
- YIP, George, BISCARRI, J. G. e MONTI, J. – **The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalization Firms**, *Journal of International Marketing*, 2000

ANEXOS

ANEXO I – PROGRAMAS EUROPEUS DE APOIO ÀS PME

Programas de apoio:

KiVi – As PME na Finlândia não conhecem suficientemente a variedade dos serviços e dos instrumentos de internacionalização disponíveis. O Projecto KiVi tem como objectivo convocar organismos públicos, semi-públicos e entidades privadas para criar plataformas nas quais se disponibiliza a informação e os contactos para estes serviços;

C.E.TE.DE (Centros Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico) – Aumentar a sensibilização, fornecer informações e apoio estrutural no que diz respeito à actividade de exportação de bens e serviços. A medida abrange todas as regiões e prefeituras da Grécia;

BusinessInfo.cz – Uma PME pode ter dificuldade em pesquisar informação pertinente e ter acesso a ela. As PME dispõem de escassos recursos e há demasiados organismos públicos e ONG que se ocupam no fornecimento de informações e de serviços. Apesar disso, não se descreveram programas inter-relacionados ou comuns a vários organismos, já que nenhuma instituição ou organismo se encarregou disso. Concebido sobretudo para as PME checas, qualquer PME pode encontrar a informação necessária para criar uma empresa na República Checa.

Programas de apoio à mediação – Oportunidades de negócio – A oportunidade de negócio foi lançada com o objectivo de facilitar o acesso dos empresários à informação sobre novas oportunidades de negócio/de exportação e a internacionalização de serviços. É aplicável a qualquer área geográfica da República Checa.

Prestação de informações sobre mercados externos Câmaras de Comércio Externo Alemãs (AHK) – A rede de AHK oferece serviços de informações e consultoria para as PME sobre mercados externos à escala mundial.

Cooperação transfronteiriça e estabelecimento de uma rede no âmbito dos serviços de informação B2fair – B2fair é um instrumento de apoio no domínio da cooperação e mediação de empresas. Abrange as PME de toda a Europa.

Formação – Programa regional para promover a exportação e a internacionalização das PME – Visa aumentar a competitividade das PME mediante o fomento e o apoio da exportação e da internacionalização;

Programa Globaali – Ajudar as PME finlandesas a ter êxito na concorrência internacional com o menor risco possível mediante a elaboração de um plano de desenvolvimento para a empresa.

INOV Contacto – Medida estrutural económica destinada a formar recursos qualificados para ajudar as empresas portuguesas a concorrer na economia global. A medida tem um alcance nacional. Selecionam-se as empresas e as organizações que pretendam participar no programa internacional de aprendizagem, da INOV Contacto de acordo com o interesse que representam para o desenvolvimento da produtividade e competitividade da economia nacional e das empresas portuguesas. O programa é financiado por incentivos concedidos pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional da UE (FEDER), pelo Fundo Social Europeu (FSE) e pelo Estado Português.

Seguro de créditos de exportação a curto prazo – Contribui para a promoção eficaz das exportações das PME gregas, uma vez que cobre até 95% do valor das exportações, no caso de falta de pagamento devido a riscos comerciais ou políticos.

Sistema de direitos para apoiar novas empresas em novos mercados – Facilita o financiamento da fase de validação do conceito de uma PME com base no volume de negócios esperado, facilitando assim o arranque de qualquer actividade

PME e financiamento transfronteiriço – As informações sobre produtos e questões financeiras encontram-se dispersas e não são transparentes. Isso constitui um problema, em especial para as PME que pretendam internacionalizar-se e carecem de financiamento e de roteiros que as ajude na preparação para esse efeito.

Finpro – A parceria para a exportação Finpro é um instrumento que facilita a entrada no mercado de grupos de PME através das sinergias entre as empresas participantes.

Criação de um sistema de redes para as PME promoverem as suas exportações – Criada na região do Transdanúbio Ocidental, uma das mais desenvolvidas da Hungria, esta iniciativa visa promover a criação de redes comerciais de PME com o objectivo final de apoiar um maior volume de exportações. A criação, o intercâmbio de conhecimentos e de experiências de trabalho são os principais instrumentos do presente programa.

<p><u>Directiva «Serviços» - Directiva 2006/123/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 12 de Dezembro de 2006</u></p>
--

A directiva inscreve-se no quadro da “Estratégia de Lisboa” e propõe **quatro objectivos principais**, com vista à realização de um mercado interno dos serviços:

- Facilitar a liberdade de estabelecimento e a liberdade de prestação de serviços na UE;

- Reforçar os direitos dos destinatários dos serviços, enquanto utilizadores dos mesmos;
- Promover a qualidade dos serviços;
- Instaurar uma cooperação administrativa efectiva entre os Estados-Membros.

Estabelece um quadro jurídico geral que favorece o exercício da liberdade de estabelecimento dos prestadores de serviços, bem como a livre circulação de serviços, garantindo simultaneamente um elevado nível de qualidade dos serviços.

No âmbito de aplicação, a directiva estabelece um quadro jurídico geral para todos os serviços prestados mediante contrapartida económica (com excepção dos sectores excluídos), sem por isso deixar de ter em conta a especificidade de certas actividades ou profissões.

São excluídos do âmbito de aplicação da directiva os seguintes serviços:

- Serviços de interesse geral sem carácter económico;
- Serviços financeiros (bancários, de crédito, de seguros e de resseguros, de regimes de pensões profissionais ou individuais, de títulos, de fundos de investimento e de pagamentos);
- Serviços de comunicações electrónicas, no que se refere às matérias regidas pelas directivas do sector;
- Serviços no domínio dos transportes, incluindo os serviços portuários;
- Serviços de agências de trabalho temporário;
- Serviços de cuidados de saúde;
- Serviços audiovisuais;
- Actividades de jogo a dinheiro;
- Actividades relacionadas com o exercício da autoridade pública;
- Certos serviços sociais (habitação social, assistência à infância e aos serviços dispensados às pessoas necessitadas);
- Serviços de segurança privada;

- Serviços prestados por notários e oficiais de justiça, nomeados pelos poderes públicos.

De acordo com a directiva, os Estados-Membros examinam e, se necessário, simplificam os procedimentos e formalidades aplicáveis para o acesso e o exercício de uma actividade de serviços.

A directiva prevê, em particular:

- A criação de balcões únicos junto dos quais um prestador possa cumprir todas as formalidades necessárias ao exercício da sua actividade;
- A obrigação de possibilitar a realização desses procedimentos por via electrónica.

Para facilitar a liberdade de estabelecimento, a directiva prevê:

- A obrigação de avaliar a compatibilidade dos serviços de autorização à luz dos princípios da não-discriminação e da proporcionalidade e de respeitar certos princípios quanto às condições e procedimentos de autorização aplicáveis às actividades de serviços;
- A proibição de determinados requisitos jurídicos que continuam a estar presentes nas legislações de certos Estados-Membros e não têm justificação, como os requisitos de nacionalidade;
- A obrigação de avaliar a compatibilidade de um determinado número de outros requisitos jurídicos à luz dos princípios da não-discriminação e da proporcionalidade.

A fim de reforçar a livre prestação de serviços, a directiva prevê que os Estados-Membros devem garantir o livre acesso à actividade de serviço, bem como o seu livre exercício no seu território. O Estado-Membro em que o prestador de serviços circula só pode impor o cumprimento dos seus próprios requisitos na medida em que os mesmos sejam não-discriminatórios, proporcionados e justificados por razões relacionadas com a ordem pública, com a segurança pública, com a saúde pública ou com a protecção do ambiente.

A directiva prevê igualmente um certo número de derrogações importantes a este princípio, por exemplo em matéria de qualificações profissionais, de destacamento de trabalhadores e para os serviços de interesse económico geral.

Para reforçar os direitos dos consumidores enquanto utilizadores de serviços, a directiva:

- Especifica o direito dos destinatários a utilizar serviços de outros Estados-Membros;
- Estabelece o direito dos destinatários à obtenção de informações sobre as regras aplicáveis aos prestadores de serviços, independentemente do seu local de estabelecimento, e sobre os serviços oferecidos por um determinado prestador de serviços.

Para garantir a qualidade dos serviços, a directiva visa:

- Reforçar a qualidade dos serviços, encorajando por exemplo a certificação voluntária das actividades ou a elaboração de cartas de qualidade;
- Encorajar a elaboração de códigos de conduta europeus, em especial por parte dos organismos ou associações profissionais.

A fim de facilitar o estabelecimento e a livre circulação de serviços na União Europeia, a directiva:

- Estabelece uma obrigação legal, vinculativa para os Estados-Membros, no sentido de que cooperem com as autoridades dos outros Estados-Membros a fim de assegurar a fiscalização das actividades de serviços na União, evitando no entanto uma multiplicação das fiscalizações. Cria ainda um mecanismo de alerta entre os Estados-Membros.
- Constitui a base para o desenvolvimento de um sistema de intercâmbio de informações entre Estados-Membros, indispensável para a realização de uma cooperação administrativa efectiva entre os Estados-Membros.

No âmbito da “Estratégia de Lisboa”, a comissão respondeu ao convite do Conselho Europeu para conceber uma política destinada a suprimir os obstáculos à livre circulação de serviços e à liberdade de estabelecimento dos prestadores de serviços.

A Comissão adoptou, em 13 de Janeiro de 2004, uma proposta de directiva relativa aos serviços no mercado interno (COM(2004)2), também conhecida por “Directiva Serviços”.

Em 16 de Fevereiro de 2006, o Parlamento Europeu aprovou por vasta maioria, em primeira leitura, algumas alterações da proposta. O compromisso alcançado pelo Parlamento foi retomado pela Comissão na sua proposta alterada de directiva, com data de 4 de Abril de 2006 (COM(2006) 160 final), tendo formado igualmente a base para a posição comum do Conselho adoptada em 24 de Julho de 2006.

O parlamento pronunciou-se em segunda leitura, em 15 de Novembro de 2006, sem nenhuma alteração substancial em relação à posição comum, e o Conselho adoptou definitivamente a directiva em 12 de Dezembro de 2006. A directiva deverá ser transposta pelos Estados-Membros até final de 2009.

PIPEnet – Pretende promover as estratégias das actividades internacionais de cada empresa mediante a utilização de serviços de consultoria personalizados e das ferramentas tecnológicas mais adequadas. A PIPEnet aperfeiçoa novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para as PME participantes. A medida abrange todo o território espanhol.

Difusão de serviços especializados em estruturas estrangeiras – Criação de uma rede de contactos profissionais estrangeiros, essencialmente de organizações de apoio a PME, a fim de tratar de uma forma mais eficaz os pedidos das PME europeias em relação a projectos de internacionalização.

Partir, ou ficar e melhorar – Um instrumento para avaliar a rentabilidade da internacionalização das PME. Tem como objectivo dotar as PME de informação aprofundada sobre um maior número de variáveis, e não apenas os custos da mão-de-obra nos outros países, contribuindo assim para fomentar decisões mais seguras no domínio das actividades empresariais internacionais. A ferramenta de cálculo articulada com assessoria especializada foi utilizada em empresas de transformação da Suécia.

Contratos de investigação e desenvolvimento Industrial (IRDC) – O presente programa tem como objectivo estimular e reforçar as capacidades dos pequenos e médios fornecedores para promoverem investigação e desenvolvimento, orientados para o mercado, de novos produtos e serviços inovadores. Esta iniciativa é desenvolvida em estreita colaboração com o cliente e em resposta às suas exigências. Uma vez que as actividades internacionais desenvolvidas no âmbito da colaboração para a inovação geram um input significativo nesses termos, as empresas estrangeiras são geralmente bem aceites como sócias.

Regime de subvenções de apoio através de certificados de produtos – O regime foi introduzido depois de um questionário às empresas de exportação ter revelado que os certificados dos produtos podem constituir um obstáculo real à entrada num novo mercado. Isto aplica-se ainda mais no caso de países como a Rússia, a Bielorrússia e a Ucrânia, considerados mercados de exportação tradicionais das empresas polacas.

Primeiro voo – Tem como objectivo ajudar as empresas, mediante a avaliação e o desenvolvimento de capacidades fulcrais, a gerir os riscos, o tempo e as despesas inerentes ao processo de internacionalização.

Programa de incubação – Consiste numa abordagem inovadora relativamente às necessidades das PME, que começa pelo contacto directo com as empresas através da campanha «Ouvir as PME», seguida de uma manifestação da disposição para partilhar com elas os riscos e os êxitos.

Passaporte para a exportação – O programa foi introduzido no seguimento das recomendações decorrentes da investigação encomendada pelo organismo do Reino Unido UK Trade and Investment(UKTI) para identificar as lacunas no nosso apoio às PME «Novas para exportar»;

PIPE – O PIPE proporciona consultoria especializada e apoio financeiro a novos exportadores em Espanha. Tem como objectivo aumentar e consolidar o número de exportadores e solucionar o problema da concentração das exportações em algumas empresas.

Mercado da Região do Báltico – para promover e facilitar o comércio na região do Mar Báltico, foi criado um ponto de contacto comercial para fornecer informações sobre mercados suecos e regras do comércio e para promover inquéritos às empresas;

Rede transnacional – Artesanato na Grande Região – Tem como objectivo desenvolver as actividades das PME no sector do artesanato através de informação, apoio, actividades em rede e acompanhamento de empresas de artesanato sobre mercados transfronteiriços.

**ANEXO II – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º
115/2009**

Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009

Assim, e nos termos da **alínea g) do artigo 119º da Constituição**, o **Conselho de Ministros estabelece através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009** as seguintes resoluções:

1. Criar, durante o 1º trimestre de 2010, um novo fundo, no montante de 250 milhões de euros, para apoiar operações de desenvolvimento das PME portuguesas em mercados internacionais nomeadamente operações de capital;
2. Criar, durante o 1º trimestre de 2010, o Programa Inov-Export, destinado a apoiar a inserção, numa primeira fase, de 500 jovens quadros profissionais especializados em comércio internacional em PME nacionais exportadoras ou potencialmente exportadoras, nomeadamente através de estágios profissionais remunerados dirigidos a jovens licenciados e do apoio à contratação de jovens licenciados e de desempregados especializados;
3. Criar, durante o 1º trimestre de 2010, 14 lojas da exportação em Portugal, enquadradas na rede de agências do instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e em articulação com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (AICEP), especialmente dedicadas a fornecer apoio técnico às empresas exportadoras ou potencialmente exportadoras.
4. Criar o Conselho para a Promoção da Internacionalização, composto por representantes das associações empresariais, capaz de intermediar, dinamizar e promover processos exportadores significativos junto das empresas nacionais e alicerçados no conhecimento, no reforço da cadeia de valor das empresas, no redimensionamento empresarial, na qualificação e na inovação;
5. Criar uma estrutura interministerial para a internacionalização capaz de executar as prioridades estratégicas para a internacionalização da economia nacional, assim como os adequados instrumentos de execução, que articule a actuação dos principais organismos do Estado envolvidos na internacionalização, nomeadamente no âmbito do Ministério dos Negócios Estrangeiros, do Ministério das Finanças e da Administração Pública, e do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, em especial a AICEP, o IAPMEI, a Agência de Inovação, S. A. (ADI), o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

(IPAD), a Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos (DGATE) e a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF).

6. Promover, em sede de proposta de lei que aprova o Orçamento do Estado para 2010, a submeter à Assembleia da República, o reforço do sistema de benefícios fiscais ao investimento na internacionalização;
7. Criar uma rede de altos quadros portugueses de empresas no exterior, articulando-a com a diplomacia económica e a AICEP, tendo em vista detectar, criar e apoiar a concretização de oportunidades de investimento em Portugal ou de internacionalização de empresas portuguesas.

Visa as seguintes resoluções:

1. Definir as competências e a composição da estrutura denominada Conselho para a Promoção da Internacionalização, abreviadamente designada por CPI, que visa assegurar a participação das empresas e das suas estruturas associativas de referência no processo de definição e de acompanhamento das estratégias e medidas de apoio à internacionalização.
2. Determinar que o CPI funciona junto do membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento, em articulação com os membros do Governo responsáveis pelas áreas dos negócios estrangeiros e das finanças e Administração Pública;
3. Estabelecer que compete ao CPI:
 - Propor ao membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento medidas necessárias ao desenvolvimento de políticas visando a competitividade e a internacionalização das empresas;
 - Delinear estratégias, definir medidas e prioridades para apoio à internacionalização;
 - Identificar e divulgar boas práticas na área da internacionalização;
 - Coordenar, monitorizar e avaliar a execução das acções de apoio à internacionalização públicas e privadas;
 - Intermediar, dinamizar e promover processos exportadores significativos junto das empresas nacionais;

- Propor ao membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento a contratação de especialistas para apoiar grupos de trabalho criados pelo CPI;
- Pronunciar-se sobre as demais questões que, por solicitação do membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento, sejam submetidas à sua apreciação.

4. Estabelecer que o CPI é composto por:

- Presidente – Personalidade de reconhecida experiência empresarial, a nomear pelo membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento;
- Coordenador do Conselho Consultivo – Nomeado nos termos do disposto no n.º 9;
- Representante da AEP ¹⁰
- Representante da AIP – CE ¹¹
- Representante da CIP ¹²
- Representante do Ministério dos Negócios Estrangeiros – a nomear pelo respectivo Ministro
- Representante do Ministério das Finanças e da Administração Pública
- Representante do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento
- Representante da AICEP ¹³
- Representante do IAPMEI ¹⁴

5. Estipular que a actividade no âmbito do CPI não é remunerada;

6. Determinar que o CPI pode estabelecer as suas normas de funcionamento;

¹⁰ Associação Empresarial de Portugal

¹¹ Associação Industrial Portuguesa, Confederação Empresarial

¹² Confederação da Indústria Portuguesa

¹³ Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E.

¹⁴ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação, I. P.

7. Determinar que junto do CPI funcione um conselho consultivo, que reúne mensalmente, com actividade não remunerada;
8. Determinar que ao conselho consultivo compete:
 - Pronunciar-se sobre as questões que lhe sejam apresentadas pelo CPI
 - Desenvolver actividades de reflexão e avaliação do processo de internacionalização e propor a realização de acções de recolha e divulgação de informação que permitam identificar novos temas e oportunidades nesse âmbito;
 - Fomentar o aprofundamento das relações entre centros de investigação e instituições de formação e o tecido empresarial português.
9. Determinar que o conselho consultivo é constituído:
 - Coordenador – individualidade de reconhecido mérito, com experiência na área da internacionalização, proposta pelas associações empresariais representadas no CPI e nomeada pelo membro do Governo responsável pelas áreas da economia, da inovação e do desenvolvimento;
 - Três personalidades com experiência empresarial na área da internacionalização, indicadas pelo CPI;
 - Três personalidades do sector tecnológico e científico, com experiência na área da internacionalização, indicadas pelo CPI;
10. Estabelecer que, atendendo à natureza das matérias discutidas, o conselho consultivo pode convidar para participar e intervir nos respectivos trabalhos peritos de reconhecido mérito, bem como representantes de associações empresariais nacionais ou sectoriais, empresários ou gestores, representantes de entidades públicas, ou de outras personalidades;
11. Determinar que os membros do CPI e do conselho consultivo têm direito, nos termos do n.º 1 do artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de Abril, a ajudas de custo de montante igual ao que for devido aos trabalhadores que exercem funções públicas com remuneração base superior ao valor do nível remuneratório 18, de acordo com a tabela a que se refere o artigo 38.º do mesmo diploma;

12. Determinar que, com vista a analisar o processo de internacionalização de cada pólo de competitividade e tecnologia (PCT), apurar as dificuldades e problemas específicos do sector envolvido a avaliar a eficácia da implementação dos apoios públicos, podem ser criados, por deliberação do CPI, conselhos sectoriais para a competitividade, com actividade não remunerada;
13. Determinar que quando instituídos, os conselhos sectoriais para a competitividade devem contribuir para a definição da estratégia de internacionalização sectorial e para a metodologia de implementação dessa estratégia, avaliando os mecanismos e tipologias de acções existentes e propondo, quando necessário, a criação de novos instrumentos, apoiando a definição de estratégias e prioridades na aplicação de fundos e zelando pela boa coordenação entre as acções realizadas pelas entidades públicas e privadas no âmbito das actividades envolvidas em cada PCT;
14. Determinar que a composição e o funcionamento de cada conselho sectorial para a competitividade são estabelecidos por deliberação do CPI;
15. Determinar que o CPI, o conselho consultivo e os conselhos sectoriais para a competitividade poderão recorrer à colaboração de entidades na dependência do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, para o apoio técnico, administrativo e logístico à sua instalação e funcionamento;
16. Determinar que o CPI pode, por sua iniciativa, ou sob proposta do conselho consultivo ou dos conselhos sectoriais para a competitividade, formar grupos de trabalho para análise de temas concretos;
17. Estabelecer que os encargos orçamentais decorrentes do previsto na presente resolução são suportados por verbas do orçamento do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento;
18. Determinar que o CPI se extingue três anos após a data da sua tomada de posse;
19. Determinar que a presente resolução produz efeitos a partir da data da sua aprovação.

ANEXO III - *INCOTERMS*

Transporte principal não pago pelo exportador

FCA (“Free Carrier Point”) pode ser utilizado em qualquer modalidade de transporte internacional. O “Critical Point” é a entrega da mercadoria ao transportador. Esta poderá ocorrer directamente no terminal portuário ou, se for previamente acordado, entregue em determinado local onde a mercadoria aguardará para futuro carregamento marítimo. A partir deste ponto, como já dito, a responsabilidade será inteiramente do importador, quem irá suportar eventual perda ou dano à mercadoria.

FAS (“Free Along Ship” [named port of shipment]) de uso exclusivo do Transporte Marítimo, nessa o exportador mantém-se responsável pela mercadoria até a entrega da mercadoria já desembarçada ao lado do costado do navio . Houve aqui uma inovação entre a edição anterior de 1990, naquela o exportador não tinha a obrigação de entregar a mercadoria já desembarçada. Inovação essa em favor do importador e que visa uma maior praticidade uma vez que o exportador por ser nacional daquela alfândega terá maior facilidade em cumprir o que for exigido por aquela.

FOB (“Free On Board” [“named place of shipment”]) trata-se aqui também de modalidade exclusiva para o transporte Marítimo. Aqui a responsabilidade do exportador vai um pouco além do Termo FAS, isso porque, sua responsabilidade só será cessada quando a mercadoria estiver já por completa embarcada no navio que fará o transporte. “Cláusula FOB. Remessa de mercadoria pelo vendedor. Riscos do Comprador. Conhecimento. Título Hável para habilitação de crédito na falência do comprador. Recurso provido. Na venda com remessa da mercadoria pelo alienante através de via marítima, efectivada sob cláusula FOB, opera-se a tradição com a entrega da coisa à responsabilidade do comandante do navio. Feita entrega que tal e regularmente comprovada através de emissão do competente conhecimento de embarque, ao comprador passam os riscos”.

Transporte principal pago pelo exportador

CFR ou C&R (“Cost and Freight [named port of destination]) tem como característica que o fim da responsabilidade do exportador ocorre com o simples traslado da mercadoria pela murada do navio (“ship’s rail”). Este Termo é de uso exclusivo para o modal

marítimo. Importante ressaltar que nesse caso, apesar de o exportador ter de se responsabilizar pelo custo do transporte, a questão do seguro ficará, caso queira, ao custo do próprio importador.

CIF (“Cost, Insurance and Freight” [“named port of destination”]), neste, como no Termo CFR, o exportador ficara responsável pelo custo de transporte, porém, neste a cláusula de seguro também ficará ao cargo do exportador. A responsabilidade do exportador termina exactamente com a transposição da mercadoria da murada do navio ao descarregar no porto de destino. O seguro a que este é obrigado a pagar é o seguro mínimo; cabendo, portanto, ao importador avaliar se lhe é vantajoso pagar por um seguro complementar. Esse contrato de seguro de cobertura mínima deverá ser com companhia de boa reputação e obrigatoriamente estar de acordo com aquela cobertura estipulada pelo “Institute of Cargo Clauses”, o qual é um Instituto de Seguradoras Britânicas, de acordo com o item 9.3 da Introdução ao ICOTERMS, brochura de 2000. No Brasil, ao importar deverá haver prévia autorização do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), segundo Resolução n.03, de 1971, do Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP. No caso da exportação, deverá ser utilizada seguradora brasileira. Esta Resolução de deu em pleno Regime Militar com o objectivo de proteger o ainda pequeno mercado de seguros brasileiros. Porém, a Resolução n. 165 deste mesmo Conselho, em seu art. 6º permite a contratação de Seguradas Internacionais por “pessoas naturais residentes no País ou por pessoas jurídicas domiciliadas no território nacional”, revogando tacitamente a antiga resolução n.º 3, mais tarde esta última veio a ser expressamente revogada pela Resolução n.º 180. Esta recente modificação de deu graças aos artigos 19 e 20 da Lei Complementar 126 de 2007.

CPT (“Carriage Paid of [named place of destination”]) é o equivalente ao termo CFR, porém com a diferença de que o “critical point” não é mais a murada do navio, mas a simples entrega da mercadoria ao transportador, de qualquer modalidade. Sendo assim esta modalidade é uma simples adaptação de um termo que é exclusivamente marítimo a qualquer outra modalidade.

CIP (“Carriage and Insurance Paid to” [“named place of destination”]) equivale ao CIF, porém aqui também o “critical point” é alterado para o momento em que a mercadoria é entregue ao transportador. Assim esta é utilizável a qualquer modalidade de transporte.

Entrega no local de destino

DAF (“Delivered at Frontier” [“named place”]) preconiza a entrega da mercadoria desembaraçada para a exportação em ponto combinado, antes da fronteira do país limítrofe. Este Termo é de uso exclusivo de modais terrestres.

DES (“Delivered Ex Ship” [“named place of destination”]) termo de uso exclusivo de modais aquaviários. Aqui a mercadoria deve ser entregue sobre o navio no porto de destino (ou seja, a mercadoria ainda estará a bordo do navio) e não desembaraçada para a importação.

DEQ (“Delivered ex quay [“named place of destination”]) neste termo a mercadoria há-de ser entregue, não desembaraçada, no cais do porto designado. Esta modalidade, por findar no cais, não deverá ocorrer em hipóteses que seja admitido pelas partes que a carga seja movida para armazéns, terminais ou similares. Aqui o “critical point” é a descarga completa da mercadoria no cais de destino.

DDU (“Delivered Duty Unpaid” [“named place”]) aqui o exportador se responsabiliza até o momento em que entrega a mercadoria no local determinado pelo importador, ou seja, deve ser posta à disposição deste. Porém, esta não deve estar desembaraçada, nem descarregada do navio (ou qualquer veículo transportador, uma vez que este termo pode ser utilizado por qualquer modal).

DDP (“Delivered Duty Paid” [named place of destination]) esta é a regra que importa o maior nível de responsabilidade ao exportador e, portanto, mais atraente ao importador. A mercadoria deve ser entregue já desembaraçada no local designado pelo importador. Pode ser utilizada por qualquer modalidade. Uma vez que há a obrigação da entrega da mercadoria já desembaraçada, deverá o exportador estar apto a receber, directa ou indirectamente, os documentos necessários para que possa realizar o desembarço.

APÊNDICE I - INQUÉRITO

A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas

Este inquérito destina-se a servir de estudo à tese de mestrado sobre internacionalização das PME portuguesas, do curso de Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, do ISCAL, de Paulo Simeão Missionário Rebocho. Grato pela participação.

Dados Cadastrais

Empresa

Capital Social

Morada

Código Postal

Distrito

NIF

E-mail

Telefone

Fax

Site

Responsável pela informação

Cargo

E-mail

Data do preenchimento

Caracterização da Empresa

Sector de Actividade

Número de funcionários directos (contratados) da empresa em 31/12/2009

01 - 09

10 - 49

50 - 99

100 - 249

Número de prestadores de serviços da empresa em 31/12/2009

01 - 09

10 - 49

50 - 99

100 - 249

Volume de negócios da empresa em 2009 (em euros)

Até € 1.000.000

De € 1.000.001 a 5.000.000

De € 5.000.001 a 25.000.000

De € 25.000.001 a € 50.000.000

Início do Processo de Internacionalização

Qual o nível concorrencial que a empresa enfrenta ?

Local (restrita à região onde a empresa está localizada)

Nacional

Internacional

Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização (Exportações, etc.) ?

No período 2008/2010 a empresa sofreu alguma alteração no decurso da internacionalização?

Não

Sim

Se sim, qual ?

Qual foi o primeiro produto vendido no mercado externo ?

Qual é o principal produto vendido actualmente pela empresa no mercado externo ?

Assinale a participação das vendas no exterior no total do volume de negócios da empresa em 2009

Até 10%

De 11% a 20%

De 21% a 40%

De 41% a 60%

Acima de 60%

Assinale os principais factores que motivaram a empresa a vender no mercado externo (assinale até 3)

Cultura da empresa

Visão/Missão

Acesso a novos mercados

Busca geográfica do cliente

Disponibilidade de recursos

Maturação do produto

Aumentar o ciclo de vida do produto

Preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de câmbio atractiva)

Explorar novas oportunidades

Aumento da competitividade doméstica/declínio de procura no mercado doméstico

Incentivos fiscais

Contacto de empresas estrangeiras em busca de parcerias

A empresa foi fundada tendo em vista o mercado internacional

Incentivos de órgãos governamentais ou de associações sectoriais

Mercado Europeu (União Europeia)

Comentários

Qual o modo de entrada no mercado externo utilizado pela empresa

Exportação directa do produto

Exportação directa da matéria prima

Participação em consórcios de exportação

Sucursais/Filiais de vendas no exterior

Centro próprio de distribuição no exterior

Joint Venture no exterior

Participações no exterior

Construção de fábrica no exterior

Aquisição de fábrica no exterior

Assinale as barreiras de entrada mais importantes encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo (assinale até 3)

Acesso e qualidade dos serviços de apoio à promoção das exportações

Burocracia tributária

Burocracia alfandegária

Dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial

Custo de armazenagem e transporte

Dificuldade de acesso ao financiamento da produção e das exportações

Dificuldade de adaptação aos padrões exigidos no exterior (qualidade)

Cultura e língua diferentes do país estrangeiro

Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas

Ausência de marcas conhecidas

Outras

Assinale as barreiras de entrada mais importantes encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo (assinale até 3)

Burocracia tributária

Dificuldade de encontrar clientes e estabelecer relacionamento comercial

Dificuldade de acesso ao financiamento

Dificuldade de adaptação aos padrões exigidos no exterior (qualidade)

Cultura e língua diferentes do país estrangeiro

Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas

Ausência de marcas conhecidas

Dificuldade na comunicação internacional com concorrentes

Dificuldade na administração das taxas de câmbio

Dificuldade em desenvolver estrutura organizacional efectiva no exterior

Dificuldade de contratar recursos humanos com conhecimento de mercado internacional

Outras

Quais os principais países estrangeiros para os quais a empresa vendeu produtos

Assinale os critérios mais importantes de escolha do primeiro país (assinale até 3)

Proximidade da língua e cultura

Proximidade física

País da União Europeia

Dimensão e desenvolvimento do mercado de destino

Relacionamento pessoal ou comercial pré-existente

Contacto do importador

Oportunidade de mercado

Pesquisa de mercado

Desde que começou a vender no exterior, a empresa mudou o modo de actuar no mercado externo? Ex.:
Passar de exportadora para empresa de investimento directo

Não

Sim

Se sim, qual a nova modalidade de actuação utilizada ?

Exportação directa do produto

Exportação directa da matéria-prima

Participação em consórcios de exportação

Sucursais/Filiais de vendas no exterior

Centro próprio de distribuição no exterior

Joint Venture no exterior

Participações no exterior

Construção de fábrica no exterior

Aquisição de fábrica no exterior

Incentivos e Financiamentos

Em que tipo de eventos a empresa já participou

Feiras sectoriais nacionais

Feiras sectoriais internacionais

Apresentações comerciais

Outros

Obteve algum tipo de subsídio? Qual ?

A empresa alguma vez beneficiou de consultorias, incentivos ou outro apoio de alguma entidade ou órgão público ou privado? Ex.: IAPMEI, ANJE, AICEP, etc. Qual ?

A empresa utiliza ou utilizou algum tipo de financiamento ou apoio para investimento no mercado externo ?
Qual ?

Produtos vendidos no mercado externo

Os produtos vendidos no mercado externo são iguais aos vendidos no mercado doméstico ?

Não

Sim

Se não, quais as principais adaptações feitas ao produto visando o mercado externo

Melhoria na qualidade

Mudanças tecnológicas

Mudanças de embalagens

Mudança na quantidade por embalagem

Adaptação ao gosto/hábito local

Mudanças oriundas de regras religiosas

Mudanças oriundas de leis

Adequação a normas e especificações exigidas pelo mercado externo

A empresa vende no exterior

Marca própria

Marca de terceiros

Comentários