

# INTERNACIONALIZAR – UM CONTRIBUTO PARA...

## [MANUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO]

PROMOTOR:



Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas,  
de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel

CONSULTOR RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE:

ImproveConsult  
Consultoria e Estudos



OUTUBRO 2014

## ÍNDICE GERAL

<b>1. INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPORTAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.1. A IMPORTÂNCIA DA EXPORTAÇÃO .....	3
1.2. FORMAS DE PENETRAÇÃO E ABORDAGEM AOS MERCADOS.....	4
1.3. PRESSUPOSTOS DA EXPORTAÇÃO COM SUCESSO.....	5
<b>2. ETAPAS PARA A EXPORTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
2.1. COMPROMISSO DE EXPORTAÇÃO .....	7
2.2. AUTO-DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL DE EXPORTAÇÃO .....	8
2.3. PESQUISA E SELECÇÃO DE MERCADOS.....	10
2.4. FORMAS ALTERNATIVAS DE ENTRADA.....	12
2.5. ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO.....	12
2.6. MODELO ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS.....	13
2.7. MONITORIZAÇÃO .....	14
<b>3. FORMALIDADES PARA EXPORTAR .....</b>	<b>16</b>
3.1. CONDIÇÕES DOCUMENTAIS.....	16
3.2. COTAÇÕES DE PREÇOS.....	17
3.3. FORMAS DE PAGAMENTO .....	18
3.4. FORMALIDADES E IMPOSIÇÕES ADUANEIRAS DOS MERCADOS.....	19
<b>4. CERTIFICAÇÃO E NORMALIZAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
4.1. NORMALIZAÇÃO COMUNITÁRIA: DIRECTIVAS NOVA ABORDAGEM .....	22
4.2. ORGANISMOS INTERNACIONAIS DE NORMALIZAÇÃO .....	23
<b>5. PAPEL DAS FEIRAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>6. eMARKETPLACES - INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>7. ASPECTOS A ACAUTELAR - SÍNTESE .....</b>	<b>30</b>
<b>8. FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

# I. INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPORTAÇÃO

Um enquadramento externo caracterizado pela interdependência das economias, pela liberalização, pela globalização dos mercados e pela mundialização da concorrência tem condicionado as empresas a desenvolver esforços para a adopção de estratégias activas de internacionalização, que assegurem a sua competitividade num mercado alargado e lhes permitam apropriar-se dos ganhos resultantes da progressão na cadeia de valor dos produtos.

A exportação (entendida como a venda de produtos e serviços fora do território geográfico nacional) é a estratégia de entrada responsável pela massiva movimentação comercial que constitui o comércio global e a forma mais simples e mais frequente, entre várias outras (ex. penetração contratual via concessão, licenciamento, franchising e investimento directo) de desenvolvimento no mercado externo, sendo esta a dimensão preponderante que vai ser objeto de trabalho no âmbito do presente manual de suporte à internacionalização.

A internacionalização da actividade das empresas pressupõe riscos acrescidos por comparação com a actuação no mercado doméstico, por estarem em causa actividades económicas que cruzam as fronteiras internacionais. Atendendo aos factores de incerteza existentes, é preciso estar atento à complexidade e evolução dos riscos associados ao negócio internacional (financeiro, político, legislativo, fiscal, cambial, etc.). A multiplicidade de países envolvidos neste negócio gera um conjunto de problemas cuja solução exige o recurso a adequadas fontes de informação e a uma previsão da evolução prospectiva de um determinado conjunto de variáveis.

Se vender no exterior, parte ou a totalidade da produção doméstica, representa um risco e exige investimentos prévios maiores ou menores, consoante o grau de compromisso que se pretende assumir com os mercados externos, também as vendas no mercado interno implicam riscos e têm custos de oportunidade perdida a considerar pelos empresários. Estes, através de processos de exportação adequados, podem entrar no mercado internacional, com um mínimo de modificações na sua linha de produtos, pequenos ajustamentos na sua organização empresarial e investimentos perfeitamente comportáveis.

É uma constatação reconhecida de todos o facto das empresas exportadoras portuguesas ainda venderem no estrangeiro mais como consequência de um processo de crescimento e em resposta a consultas concretas e a pedidos de operadores externos, do que em função de uma opção estratégica de internacionalização (em sentido lato). Muitos dos exportadores não envidam esforços de promoção externa e a maior parte utiliza canais de distribuição alheios.

Contudo, neste contexto, e em resposta a pressões da concorrência internacional com impacto no mercado interno e às limitações do próprio mercado doméstico, as empresas exportadoras regulares, rapidamente tomaram consciência dos benefícios sinérgicos decorrentes da utilização de procedimentos e planeamento integrados e de uma estratégia global para a expansão dos seus negócios.

As vantagens da exportação mais comumente salientadas relacionam-se com o acesso a novos mercados, nomeadamente:

- Prossecução de objectivos de crescimento e/ou de diversificação geográfica da base de negócios das empresas, alargando, com frequência, o ciclo de vida normal dos produtos e nivelando flutuações sazonais de produção;
- Obtenção de margens comerciais acrescidas, permitindo o alargamento das bases de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produto;
- Aproveitamento de vantagens competitivas detidas e/ou exploração de oportunidades de negócio existentes em nichos de mercado estrategicamente escolhidos que sustentam também a competitividade (capacidade concorrencial) a prazo, a nível interno;
- Avanço na cadeia de valor do produto e procura de economias de escala, através da agregação de maior valor aos produtos/serviços fornecidos;
- Protecção dos seus mercados naturais, fazendo face à concorrência internacional acrescida, e criação de massa crítica empresarial que permita os desejados aumentos de produtividade e competitividade.

## I.1. A IMPORTÂNCIA DA EXPORTAÇÃO

Para as PME (que constituem a base do tecido empresarial português) prosseguir o caminho da globalização internacionalizando as suas actividades é uma necessidade, mais do que um desígnio. De facto, a internacionalização apresenta-se, actualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, sendo cada vez mais uma condição necessária à sobrevivência das empresas.

Assim, potenciar ou manter a competitividade sustentada das empresas pela via da internacionalização, designadamente da exportação, constitui um desafio e uma inevitabilidade e surge como resultado natural de estratégias empresariais integradas. A criação de capacidades de gestão e de intervenção comercial em mercados progressivamente mais alargados, bem como de condições para o desenvolvimento harmonioso das vantagens competitivas das empresas e de massa crítica global, vocacionada para a actividade exportadora, pode revelar-se uma condição indispensável para o sucesso do crescimento e da competitividade sustentada destas empresas.

Consequentemente, no seu horizonte estratégico, as empresas devem ponderar, simultaneamente, as ameaças e oportunidades de ordem nacional e internacional, não limitando as possibilidades de negócio aos seus produtos e/ou serviços actuais e identificando, ao invés, áreas de procura onde a sua capacidade de actuação, comparativamente com os seus concorrentes é maior, ainda que as necessidades específicas do mercado imponham adaptações nos produtos/serviços a fornecer.

Saber se uma empresa está ou não em condições de exportar depende, em larga medida, da avaliação da sua capacidade actual e do seu potencial exportador (conjugando factores como sejam a qualidade e o preço do produto e a assistência após venda) e não tanto da respectiva dimensão. Não é determinante ser-se muito grande para exportar, nem a experiência é essencial para se começar.

As PME têm vindo, progressivamente, a melhorar a sua capacidade para satisfazer as necessidades e expectativas do cliente final e a actuar em função dos padrões de qualidade internacionalmente aceites, o que tem implicado fazer da qualidade um verdadeiro negócio, enquanto exigência concorrencial prioritária. Há que tirar partido das vantagens e da rapidez de resposta que a flexibilidade típica das PME permite e investir nos factores mais descurados – na inovação e em I&D, na formação dos recursos humanos e na capacidade de gestão e organização, no controlo dos canais de distribuição, na criação/lançamento de marcas próprias, na diferenciação do serviço prestado ao cliente – apostar no marketing, no design e na implementação de programas de promoção adaptados aos mercados alvo, bem como na criação e no aproveitamento de economias de escala e de gama.

## 1.2. FORMAS DE PENETRAÇÃO E ABORDAGEM AOS MERCADOS

O meio ambiente internacional formata sempre, em maior ou menor grau, a actuação das empresas. A escolha da forma mais correcta de penetração nos mercados depende da vontade dos decisores empresariais e do seu modo de conceber o desenvolvimento da empresa, bem como da existência de barreiras, regulamentos ou estruturas internas de cada país que constituem condicionantes das escolhas realizadas. Acresce que os diferentes modos de internacionalização correspondem a diferentes fases da evolução e do crescimento das empresas. A nível da exportação distinguem-se duas formas de acesso aos mercados: exportação directa e exportação indirecta.

Na exportação directa o investimento necessário e o risco envolvidos são maiores, em termos comparativos, mas o potencial de retorno também o é e a empresa exerce um controlo total sobre a política comercial, na medida em que prescinde de intermediários para a venda ao exterior dos seus produtos, tratando directamente com empresas de países terceiros (via de regra, agentes e/ou distribuidores), ou seja, desenvolve a sua própria força de vendas.

Os agentes obtêm as encomendas, remetendo-as em seguida, mediante uma comissão, ao exportador. Os distribuidores compram o produto, armazenam-no e vendem-no ao consumidor final, por sua própria conta e risco.

Em contrapartida, a exportação indirecta é a forma de entrada no mercado internacional mais popular e cautelosa para as PME que estão a iniciar a actividade exportadora, por envolver menor investimento (não é preciso o desenvolvimento de uma força de vendas externa) e menor risco (o intermediário detém o *know-how* e os serviços de marketing necessários), com a subcontratação total ou parcial das vendas por recurso aos serviços de um intermediário no próprio país de origem.

Três grandes factores determinam a opção por uma destas duas formas de penetração comercial:

- Os objectivos visados e relacionados com o tipo de controlo permitido por cada forma de abordagem ao mercado;
- O tipo de produto e a sua posição no ciclo de vida (marca, papel do serviço pós-venda e valor acrescentado)
- O tipo de mercado alvo (grau de abertura às importações, grau de maturidade das estruturas comerciais, tipo de sistema económico).

Também a distribuição do volume de vendas no exterior pelos diferentes mercados deve ser ponderada: uma grande dispersão inviabilizará a criação de circuitos próprios, enquanto a forte concentração o aconselha.

Se a empresa entender que deve desenvolver os seus próprios canais de distribuição para maximizar o seu mercado potencial, pode chegar à conclusão que é oportuno juntar-se a outros fabricantes com linhas de produtos complementares, através de uma rede de cooperação que permita atingir mercados mais vastos e mais dispersos, partilhando custos.

### 1.3. PRESSUPOSTOS DA EXPORTAÇÃO COM SUCESSO

Muitas PME apresentam reduzidos volumes de produção, não dominam as técnicas de exportação, são comercialmente pouco agressivas, possuem sistemas de informação deficientes e encontram-se em situação económico financeira comprometedora, na sequência de vários anos de crise económica e social. A situação destas empresas, a nível interno, caracteriza-se pela descapitalização, pela utilização deficitária de técnicas de gestão e organização, pelo peso excessivo de vários factores de produção e pela dificuldade de acesso a fontes de financiamento que conduz a excessivos custos de capital.

A nível externo, verifica-se, por parte das PME, uma grande dependência de mercados de exportação tradicionais, o desconhecimento dos mercados/consumidores, o recurso excessivo à subcontratação e a generalizada ausência de práticas de cooperação empresarial. Todos estes factores prejudicam um bom desempenho ao nível da dinâmica exportadora, constituindo-se como os principais estrangulamentos das PME nacionais, causadores de um progressivo decréscimo da sua competitividade externa. A falta de recursos humanos qualificados e as lacunas detectadas nas competências em gestão/marketing, resultam em estratégias comerciais pouco agressivas e em sistemas de informação sobre os mercados insuficientes. Se as empresas não estiverem convenientemente apetrechadas com este tipo de conhecimento, o risco envolvido nos processos de exportação cresce exponencialmente, de forma quase proporcional à falibilidade do sistema de informação existente sobre o comportamento recente e prospectivo dos mercados.

Para ganhar este desafio e considerando os factores de competitividade mais importantes (Marketing / Qualidade/ Design/ Inovação/ Marca/ Imagem/ Conhecimento/ ...), as PME deverão reunir um conjunto de condições, designadamente:

- Identificar os factores críticos de sucesso do seu negócio (e áreas de excelência correspondentes às características do produto ou serviço mais valorizadas na decisão de compra);
- Deter vantagens competitivas (pontos fortes) face à concorrência, nomeadamente em áreas especializadas ou prosseguir nichos/ segmentos de mercado previamente identificados;
- Desenvolver capacidades de fazer/ produzir diferenciadas, transmitindo valor acrescentado ao cliente e afirmando uma imagem corporativa de excelência;
- Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante disponível (fidedigna) que potencie o conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio neles geradas;
- Recrutar recursos humanos (quadros superiores e intermédios especializados, motivados e com formação em internacionalização), recursos técnicos (sistemas de informação adequados) e financeiros (estrutura de capitais equilibrada) que permitam controlar e sustentar todo este processo;

- Deter capacidades de gestão interactiva e de organização adequadas à maior complexidade associada aos processos de exportação;
- Criar uma estrutura (mínima) para as actividades de marketing;
- Ter uma actuação prudente, responsável e gradual, com aderência à realidade da empresa.

De uma forma muito sucinta, antes de avançar para um processo de exportação regular e directa, **as empresas devem reunir condições de viabilidade estratégica, económica, financeira e técnica que permitam a expansão, com sucesso, dos negócios no exterior.**

## 2. ETAPAS PARA A EXPORTAÇÃO

De uma forma sistemática, pretende-se apresentar de seguida o faseamento e o conjunto de actividades de suporte ao desenvolvimento de um processo de exportação com sucesso, a partir da perspectiva do empresário ou gestor que decide iniciar um processo de internacionalização.

### 2.1. COMPROMISSO DE EXPORTAÇÃO

O primeiro passo para exportar com sucesso é assumir o compromisso de o fazer, enfrentando a concorrência internacional nos seus próprios mercados, dado que as empresas já estão diariamente sujeitas a ela nos seus mercados locais.

Todas as actividades empresariais exigem um compromisso inicial. De cada vez que uma empresa coloca um novo produto no mercado, abre novas instalações ou lança uma nova campanha de promoção, assume um novo compromisso. Sendo a vocação exportadora transversal na economia portuguesa e admitindo que as questões técnicas nas vendas internacionais são bastante diferentes das utilizadas nas vendas no mercado interno, a verdade é que estas matérias se encontram razoavelmente normalizadas e disponíveis. Uma vez adquiridos os conhecimentos indispensáveis e dominada a linguagem do comércio internacional, exportar não apresenta maior complexidade do que vender para o mercado interno.

Ao assumir o compromisso de exportar, o empresário exprime a sua vontade de expandir a actividade da sua empresa, aceitando correr riscos razoáveis como contrapartida da expectativa de um aumento de facturação e de uma maior rendibilidade. Este tipo de atitude é muito importante, mesmo que a empresa ainda não esteja em condições de exportar, na medida em que revela a determinação para proceder aos necessários ajustamentos para o vir a fazer, no futuro.

Para ajudar na definição do seu compromisso de exportar, o empresário pode fazer um primeiro exercício, testando o interesse da sua empresa em o fazer, através da resposta a questões como as seguintes:

A – Numa escala de 1 a 5 (em que 5 é muito importante e 1 sem significado) classifique a relevância para a sua empresa dos seguintes motivos para exportar:

- Aumentar o volume de vendas;
- Melhorar a quota de mercado;
- Utilizar um excesso de capacidade de produção;
- Compensar flutuações sazonais nas vendas em Portugal;
- Reduzir custos médios unitários de produção;
- Aumentar a facturação para absorver despesas de I&D;
- Alargar o ciclo de vida de produtos existentes;
- Reduzir riscos gerais diversificando mercados;
- Aprender técnicas, métodos e processos avançados utilizados noutros mercados;
- Acompanhar concorrentes nacionais em expansão para outros mercados;
- Contribuir para a expansão da empresa;
- Aumentar a rendibilidade do investimento;
- Explorar vantagens competitivas detidas pela empresa;



- Adquirir conhecimentos sobre a concorrência internacional;
- Aproveitar oportunidades para licenças ou “joint-ventures” contratuais externas;
- Outros motivos.

B – Quais as suas primeiras ideias sobre o potencial exportador da sua empresa?

- Liste 3 grandes razões para a sua empresa exportar;
- Liste 3 fraquezas ou problemas significativos a resolver;
- Que grau de compromisso de exportação é necessário para o seu sucesso?
- Quais são as suas opções de marketing de exportação?
- São necessários alguns requisitos especiais nos produtos para exportar?
- Que regras sobre preços e condições de pagamento deseja estabelecer?
- Defina os seus objectivos iniciais de exportação para o 1.º ano (volume em €, lucros, rentabilidade do investimento).

## 2.2. AUTODIAGNÓSTICO DO POTENCIAL DE EXPORTAÇÃO

As empresas cuja base de negócios está circunscrita ao território geográfico nacional devem medir/aferir se possuem as condições de viabilidade estratégica, económica, financeira e técnica, relacionadas com os factores críticos de sucesso para iniciar a actividade exportadora. Nesta fase, pretende-se portanto, avaliar a situação actual/potencial da empresa, a sua posição competitiva no mercado nacional, bem como a sua capacidade exportadora, segundo critérios pré-definidos e normalizados. Poderá fazer-se um auto diagnóstico ou ser contratado este trabalho a uma empresa de consultoria/auditoria.

Como aspectos a focar no diagnóstico sobre a capacidade efectiva e potencial exportador da empresa, deverão constar, entre outros, os seguintes:

- Motivação, vontade e empenhamento dos decisores;
- Dimensão;
- Produto (atributos) e qualidade;
- Capacidade produtiva “versus” capacidade produtiva exportável;
- Situação económico-financeira;
- Factores críticos de sucesso do negócio;
- Pontos fortes e fracos, vantagens competitivas;
- Perfil dos recursos humanos e suas competências;
- Recursos técnicos;
- Tipo de gestão e organização;
- Apostas estratégicas;
- Sistema de informação existente;
- Principais lacunas e dificuldades a superar.

É importante, nesta fase, identificar as vantagens competitivas da empresa (rapidez de resposta, know-how técnico de produção, flexibilidade produtiva, binómio qualidade/preço, capacidade de inovação/criação de colecções e marcas próprias, prestação de serviço ao cliente, aposta na I&D, etc.) que poderão funcionar como alavancas, aumentando fortemente a rentabilidade através do compromisso em exportar. A forma para o fazer é medir o desempenho da empresa, avaliando as suas forças e fraquezas.

Neste contexto, releva saber se a capacidade produtiva está totalmente tomada com o mercado doméstico, se certas linhas de produto ou segmentos de mercado não estão a revelar-se suficientemente rentáveis, justificando-se a canalização de capitais e recursos humanos para uma actividade exportadora mais rentável.

No levantamento dos recursos técnicos cabe a identificação, em particular, da existência de sistemas de informação adequados que permitam controlar e monitorizar todo o processo de exportação.

Nesta avaliação do potencial como exportador deverá também concentrar a atenção no produto, nomeadamente:

- O que faz ele (função)?
- Quais as necessidades que satisfaz?
- Quais as suas características e atributos (a nível tecnológico, de diferenciação, grau de transformação, adaptação às exigências internacionais específicas do sector, controlo de qualidade, design, etc.)?
- Quem são os clientes/ consumidores?
- Quais as suas motivações de compra?
- Estão os clientes/ consumidores satisfeitos com os serviços ou produtos que compram?
- Quais são as necessidades não satisfeitas?

Não se devem fazer suposições sobre as reacções ao produto no mercado externo baseadas no mercado interno. A boa aceitação dos produtos em Portugal não é garantia de idêntica atitude, por parte de clientes/ consumidores estrangeiros.

Geralmente, o acto de exportar envolve a necessidade de adaptar um produto existente ao mercado de destino para o tornar competitivo, ou lançar uma nova linha específica para exportação. O momento certo para saber desta necessidade e respectivo custo é antes de começar a exportar e não depois. Contudo, partindo da avaliação das características do produto e das possibilidades de lhe introduzir modificações mais ou menos substanciais, pode simplificar-se a actividade de pesquisa de mercados externos, eliminando vários deles, logo à partida.

Por outro lado, a identificação das principais dificuldades e obstáculos à exportação também assume relevância por forma a empresa saber a que nível se situam e se constituem impedimentos que obrigam a protelar o início da actividade exportadora ou não, dado que poderão ser de diversa natureza (estratégica – produto/preço/promoção/distribuição; de informação; de recursos humanos; de gestão/organização; de estrutura de capitais, etc.).

Se os resultados do diagnóstico apontarem no sentido de a empresa não reunir as condições necessárias para exportar com sucesso, a avaliação terá servido para apontar um curso de acção possível, tendo em vista inverter a situação detectada ou seja, identificar as “correções” a considerar por forma a que, numa fase posterior, se assim o entender, possa vir a fazê-lo com maiores probabilidades de ser bem sucedida.

A avaliação preliminar da situação interna para exportar poderá ter como referência, a resposta à seguinte lista-chave de questões:

A – Experiência anterior:

- Para que países a empresa já exportou ou recebeu pedidos mesmo que pontuais?
- Que linhas de produtos são mais solicitadas?
- Quais os pedidos de oferta de cada comprador por produto e mercado?
- A tendência de vendas / pedidos é crescente ou decrescente?

- Quem são os principais concorrentes nacionais e estrangeiros da empresa?
- Que conhecimentos adquiriu a empresa com experiências passadas de exportação, mesmo que irregulares e esporádicas?

#### B – Pessoal e organização das exportações:

- Quem é o responsável pela organização do departamento de exportação e pelo seu pessoal?
- Qual o tempo efectivo do director destinado às exportações e qual o que deveria ser atribuído?
- Quais as expectativas da direcção/ departamento para este esforço?
- Qual a estrutura organizativa necessária para assegurar que as vendas para exportação tenham um serviço adequado e que implicações em termos de políticas estratégicas daí resultam?
- Quem acompanhará e se responsabilizará pela implementação do plano estratégico a adoptar?

#### C – Aspectos produtivos:

- Qual o grau de utilização actual da capacidade produtiva (por produto ou linha de produtos)?
- Existe flutuação nas cargas mensais? Se sim, quando e porquê?
- Qual a quantidade mínima de encomendas exigida (por produto ou linhas de produtos)?
- O que será necessário para desenhar produtos especificamente para exportação?
- Qual a procura potencial para compromissos nacionais e a capacidade para fornecer produtos para exportação?

#### D – Aspectos Financeiros:

- Que quantitativos de capital podem ser destinados às exportações?
- Qual o custo de desenvolver produtos específicos para exportação ou modificar/adaptar a gama de produtos já existente?
- Que valores de custos operacionais do departamento de exportação pode a empresa suportar?
- Como vão ser atribuídas as despesas dos esforços iniciais para as exportações?
- Que outros novos planos de desenvolvimento estão previstos?
- Qual o período de retorno do investimento necessário e durante quanto tempo antes de um esforço de exportação é necessário suportar o seu custo?

## 2.3. PESQUISA E SELECÇÃO DE MERCADOS

Considerando que cerca de 30 países são responsáveis por quase 90% do comércio mundial, os mercados de exportação mais atractivos para as PME são relativamente fáceis de localizar, embora a sua prospecção/ estudo tenha custos por vezes onerosos, em termos de tempo, trabalho e pessoal especializado e possam ocorrer erros graves de avaliação dos segmentos de mercado alvo.

A decisão da selecção de mercados-alvo deve suportar-se no conhecimento da taxa de retorno do investimento, o que envolve a avaliação de diversos factores, nomeadamente:

- Estimativa do potencial de mercado actual;
- Previsão do potencial de mercado futuro;
- Previsão de participação no mercado (quota);
- Projecção de custos e lucros/vendas;
- Estimativa da taxa de retorno sobre o investimento.

A segmentação de mercado passa pela identificação clara e caracterização dos clientes/ consumidores-alvo. Deve começar-se por identificar as necessidades do cliente/ consumidor-alvo, e posteriormente avaliar as competências produtivas (capacidade efectiva e potencial) da empresa para as satisfazer, adaptando produtos ou lançando novas gamas.

Os estudos dos mercados externos são feitos, em primeiro lugar, numa base macroeconómica (população, produto nacional bruto, estatísticas de comércio, ambiente político, estrutura social, contexto económico, factores geográficos, clima, cultura, importações e exportações por produto e origem, etc.). Esta análise pode permitir excluir logo alguns países pelos elevados custos de transporte ou pela atomização da concorrência e identificar outros como potenciais candidatos.

As viagens de prospecção, numa fase posterior a este levantamento, permitem um contacto mais estreito com as clientelas e a concorrência. Tem então início o trabalho ao nível microeconómico: identificar clientes/ consumidores, as suas necessidades e a estrutura da decisão de compra, conhecer os padrões de consumo, dominar os pontos fortes e fracos da concorrência (incluindo as práticas em matéria de concessão de créditos aos importadores para produtos similares) e abrir conversações preliminares com potenciais representantes.

Em paralelo, avalia-se a facilidade de entrada (restrições à importação, licenças de importação e quotas, impostos e direitos alfandegários, direitos preferenciais, acordos comerciais, outras taxas de importação, barreiras não tarifárias, leis anti-dumping, etc.), a credibilidade da informação disponível, a previsão de vendas, ponderam-se os custos de entrada, o potencial de obtenção de lucros e o grau de aceitação dos produtos.

Neste domínio, é importante identificar os mercados que possam ser desenvolvidos mais rapidamente, tendo em vista uma mais célere recuperação do investimento da empresa. Nesse sentido, a avaliação da concorrência, da sua posição no mercado e da sua estrutura comercial é muito importante: conhecer os investimentos recentes, os problemas com que se debate, a qualidade dos seus produtos e o tipo de apoio após-venda que presta, a sua reputação/ imagem no mercado, o seu suporte financeiro, as comissões, remunerações, garantias e direitos que paga, como factura e concede crédito, a sua situação económico financeira, a estrutura de fabrico, o tipo de gestão que faz, a qualidade das suas actividades de investigação e desenvolvimento, as especificidades técnicas dos seus produtos, os seus fornecedores, os seus custos de fabrico, os canais de distribuição a que recorre, a forma como organiza e funciona a sua força de vendas, os preços que pratica, a quota de mercado que detém e a sua evolução recente.

É possível analisar comparativamente os mercados entre si e classificá-los de acordo com as expectativas de retorno do investimento ou até a própria opção mercado interno “versus” mercado externo, com base em alguns critérios determinantes das escolhas estratégicas a este nível:

- Necessidades fundamentais dos clientes/ consumidores;
- Dimensão e estágio de desenvolvimento do mercado;
- Taxa de crescimento do mercado;
- Concorrência;
- Quota de mercado prevista;
- Previsões (vendas e custos, lucros e investimento).

Assim, gradualmente, identificam-se mercados de oportunidades preliminares, passando-se a mercados de oportunidades possíveis, depois a mercados de oportunidades prováveis e finalmente, obtém-se a **lista de países prioritários para os esforços de exportação**.

## 2.4. FORMAS ALTERNATIVAS DE ENTRADA

Como já foi referido, a entrada nos mercados por via da exportação pode processar-se pelo método directo ou indirecto. O primeiro, envolve a escolha de um agente ou distribuidor, ou uma combinação dos dois, para representar a empresa nesses mercados, sendo em geral, responsável pelo embarque da mercadoria; o segundo passa pela celebração de um acordo, delegando vários graus de responsabilidade das vendas nos mercados externos a um terceiro, localizado no país de origem.

Qualquer dos métodos tem vantagens e inconvenientes mas a opção por um deles, em detrimento do outro, depende do grau de compromisso com os mercados externos que a empresa pretende assumir e, consequentemente, dos diferentes níveis de controlo que quer ter sobre as vendas e, ainda, dos factores de custo que está disposta a arcar.

Na exportação directa, a empresa executa a maior parte das operações de exportação em vez de as delegar noutras organizações. Deste modo, tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, as formalidades de exportação, o estabelecimento de preços e as actividades de promoção são desempenhadas pela própria empresa.

Esta hipótese não só proporciona maior controlo sobre as operações, como permite uma melhor informação sobre os mercados externos e um aumento da experiência internacional. Os custos desta alternativa são mais elevados do que no caso da exportação indirecta, por não haver partilha “de riscos e investimento” com outras empresas.

A exportação directa tem normalmente lugar, quando o vendedor é procurado por um importador ou quando o seu mercado cresceu em tamanho o suficiente para justificar a realização da sua própria actividade de exportação.

As duas formas de exportação não são mutuamente exclusivas, já que a empresa pode exportar directamente para os seus mercados mais importantes e indirectamente para os menos significativos.

## 2.5. ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO

A definição do Plano Estratégico Internacional consubstancia o desenvolvimento e aperfeiçoamento do compromisso de exportar, resultando da actividade prévia de análise de recursos e de avaliação do potencial exportador, em paralelo com os estudos/ pesquisa e selecção de mercados e segmentos alvo, bem como da ponderação dos custos/ formas de entrada nos mercados. Está em causa a definição de um programa de acções harmonioso, sistemático e operacional, que inclui:

- Estabelecimento de objectivos/ metas, a curto, médio e longo prazos (volume de vendas, quota de mercado, lucros e rentabilidade dos investimentos, etc.);
- Indicação dos prazos de implementação/ execução;
- Análise do mercado (procura – segmentação, oferta – principais concorrentes, forças e fraquezas, vantagens concorrenciais sustentáveis);
- Identificação dos recursos disponíveis;
- Definição da política a seguir em matéria de marketing-mix, após identificação da clientela alvo e do posicionamento desejado;

- Apresentação do orçamento global de marketing, discriminado as diferentes componentes do marketing-mix, compreendendo, ainda, o plano de lucros (receitas), despesas fixas e variáveis, despesas totais, ponto crítico das vendas, meios libertos para as decisões estratégicas e rentabilidade dos investimentos;
- Previsão de vendas mensais por mercado/ segmento e por regiões (se aplicável);
- Fixação de metas mensuráveis por etapa, os quais habilitam a empresa a medir o seu progresso e ajudam a motivar o pessoal;
- Previsão de processos de monitorização e avaliação do plano.

De facto, o plano estratégico deve dar resposta às principais questões que se colocam, nomeadamente:

- Mercados e segmentos alvo de exportação;
- Estratégias prosseguidas para explorar os mercados;
- Passos operacionais específicos a dar;
- Timing de execução;
- Fundos financeiros a alocar para financiar o orçamento de exportação.

As fases mais importantes para a definição da estratégia global das empresas são a avaliação da posição competitiva global em cada mercado e a decisão quanto aos pontos de força a desenvolver em função do conjunto de factores críticos de sucesso locais e do negócio. A estratégia deve ser desenhada por forma a ganhar uma vantagem significativa e continuada em relação aos concorrentes, pelo que deve identificar-se em cada mercado o desempenho e o foco estratégico dos líderes de mercado locais e planear em conformidade.

O objectivo a prosseguir é a identificação dos pontos de força (áreas em que a empresa tem vantagens comparativas em relação à concorrência) com os factores críticos de sucesso em cada mercado. Este plano estratégico, por natureza e necessidade tem que ser encarado como um instrumento de gestão flexível que se vai progressivamente ajustando e redesenhando, de acordo com as mutações dos mercados e o desenvolvimento da própria empresa.

A estratégia de entrada no mercado pode passar pelo estabelecimento de uma aliança com um fabricante de produtos complementares tendo como motivação aumentar a capacidade de investigação e desenvolvimento de novos produtos ou conseguir o acesso a mercados mais alargados, através de departamentos de exportação conjuntos, por forma a enfrentar os concorrentes em posição mais confortável.

## 2.6. MODELO ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

O sucesso nos processos de internacionalização passa em grande medida pela existência de estruturas organizacionais adequadas e flexíveis e de uma cultura organizacional aberta à projecção da empresa no exterior. De fato, a literatura internacional refere que a exportação é, essencialmente, um processo incremental, desenvolvendo-se em várias fases, correspondendo a cada uma delas formas organizacionais diferentes, mas, e sobretudo, aumentando a necessidade de comprometimento com a envolvente internacional dos quadros directivos da empresa. Se nas fases iniciais do processo este pode ser acomodado no quadro da estrutura organizacional existente, a partir de determinado momento tal não é mais possível.

Quando uma empresa começa a internacionalizar-se pela via da exportação directa é comum que o departamento de exportação seja composto por um gestor de clientes externos e assistentes de venda ligados às questões mais operacionais, todos na dependência do departamento de vendas para o mercado doméstico. Este arranjo organizacional tem sentido durante o período de experimentação e obtenção de know-how na comercialização para mercados externos. Todavia, este modelo organizacional deverá rapidamente tomar outra forma, no sentido de se tornar independente da estrutura ao serviço do mercado doméstico, de forma a planear e controlar eficazmente as operações internacionais. Caso contrário, a empresa corre o risco de subavaliar as oportunidades do mercado global – situação que acontece com frequência naquelas empresas que têm uma longa tradição nas vendas para o mercado doméstico.

Assim, é de esperar que a internacionalização exija uma alteração do modelo organizacional, até porque actuar no estrangeiro é diferente de actuar no mercado doméstico, em função de uma série de condicionalismos, nomeadamente os resultantes das diferenças dos contextos legais, institucionais e culturais.

Directamente relacionado com o modelo organizacional estão os recursos humanos da empresa, especificamente em situações de internacionalização da actividade empresarial. A coordenação do trabalho de equipa tende a ser mais complexa nos mercados internacionais do que no mercado interno. Os participantes activos na missão de fazer chegar os produtos às mãos dos clientes/ consumidores incluem praticamente toda a empresa, desde o pessoal de marketing até ao pessoal de expedição e embalagem.

Outros intervenientes têm papéis activos neste processo (transitários, bancários, consultores especializados de gestão e marketing internacional, etc.) ou podem nele ser envolvidos em maior ou menor grau (Aicep-Portugal Global, Câmaras de Comércio, Associações Sectoriais, ...).

Normalmente, a exportação directa implica a existência na empresa de uma organização de marketing internacional, ou seja, a criação de uma área/ equipa de exportação/ marketing com vendedores próprios. Frequentemente, esta área consiste apenas num gerente de vendas de exportação, responsável pelas vendas directas e eventualmente, um ou dois assistentes. Posteriormente, evolui para uma estrutura mais complexa quando o volume de facturação externa o justifica.

É uma alternativa muito flexível e económica que se adapta a empresas de pequena dimensão, com escassos recursos, pouca experiência em mercados externos e que têm sobretudo objectivos de curto prazo. O sucesso deste tipo de organização, quando o departamento de exportação não é autónomo, depende da cooperação entre os vários departamentos (responsáveis pelo marketing-mix) na actividade exportadora. Quando esta área/ equipa tem autonomia, desenvolve a generalidade das operações de exportação e opera a tempo inteiro com pessoas qualificadas, minimizando as possibilidades de conflito entre departamentos, por assentar numa maior auto-suficiência. A filial de exportação é uma hipótese que tem sido seguida por muitas PME, já em fase de consolidação/ expansão de mercados e tem como grande objectivo separar as actividades domésticas das de exportação.

## 2.7. MONITORIZAÇÃO

Por melhor que a empresa tenha planeado a sua actividade exportadora e por melhores que sejam os resultados obtidos, é necessário rever constantemente o trabalho desenvolvido para assegurar a

continuidade dos lucros, até porque os mercados estão em permanente e profunda turbulência, com constantes mutações e a empresa deve estar preparada para mudar também.

Assim, modificando um produto, a empresa pode, por exemplo, expandir a sua actividade num mercado já conhecido e, inclusivamente, alargar o seu mercado ou diversificar segmentos alvo. Uma alteração da conjuntura política, económica e social poderá viabilizar ou inviabilizar a introdução do produto num novo mercado. A mudança de um distribuidor ou de um agente poderá ter um impacto muito significativo no volume de vendas.

A única forma de aproveitar as oportunidades que surgem consiste em estudá-las antes da concorrência e tomar decisões que, sendo devidamente fundamentadas, permitam à empresa antecipar-se. Rever, avaliar e controlar é um processo contínuo que não tem fim na actividade exportadora e envolve prever e antecipar cenários de evolução futura dos mercados e dos produtos. Este processo passa também pela constante e sistemática avaliação do grau de satisfação do cliente externo.



## 3. FORMALIDADES PARA EXPORTAR

Não cabendo neste contexto descrever em detalhe as operações e as formalidades de exportação é, no entanto, relevante referir alguns elementos-chave que importa considerar quando uma empresa decide internacionalizar-se, optando pela exportação como modo de entrada no país destino. São estes os requisitos documentais, as cotações de preços e as formas de pagamento.

### 3.1. CONDIÇÕES DOCUMENTAIS

Os documentos aqui referidos dizem respeito aos formulários oficiais necessários quer para a expedição das mercadorias, quer para a passagem alfandegária. No último caso, estes serão necessários somente nas transacções extracomunitárias. Apresenta-se, então, uma lista com os principais documentos necessários à exportação com uma breve descrição da sua finalidade, sendo posteriormente especificado o processo intracomunitário de troca de bens.

A – Documentos requeridos pelo importador:

- Factura pró-forma – é a resposta do fabricante a um pedido de preços e disponibilidade de fornecimento e pode também funcionar como aceitação do fabricante a uma ordem de compra. Nesta constam os preços e as quantidades a serem expedidas;
- Carte de porte (rodoviário, ferroviário ou aéreo) ou “bill of landing” no caso de o transporte ser por via marítima. Consiste no contrato do serviço de transporte entre o exportador e o transportador. Serve também como certificação da receção dos equipamentos e prova de título da compra para o importador;
- Apólice de seguro que é normalmente contratado pelo exportador para proteger a mercadoria contra roubo, estragos e, em alguns casos, atrasos na entrega;
- “Packing list” que contém a listagem da totalidade da mercadoria por item expedido e a respectiva quantidade. Este documento é particularmente relevante para efectuar o controlo de mercadoria à chegada, Nomeadamente quando da existência de muitos itens.

B – Documentos requeridos pelo exportador:

- Ordem de compra;
- Dependendo das condições de pagamento acordadas, poderão nesta fase ser necessários outros documentos, como por exemplo a carta de crédito (emitida pelo banco do importador).

C – Documentos requeridos pelo transportador:

- Carta de instruções de expedição – do fabricante para o transportador autorizando e dando instruções para efectuar todas as diligências necessárias para o transporte de mercadorias internacional, nomeadamente a passagem pelas alfândegas (do país de origem e destino);

- •Carta de porte (para o trânsito doméstico);
- “Packing list”;
- Factura;
- Carta de crédito (quando aplicável).

Finalmente, importa referir que em alguns países, as autoridades alfandegárias requerem um certificado de origem, a preparar pelo exportador, que atesta a origem da mercadoria.

No caso específico das trocas intracomunitárias de bens, estas estão sujeitas, em termos de documentação, à factura comercial, certificados de diversa natureza (em conformidade com o tipo de bens) e à “Declaração Intrastat”, tendo sido suprimido o formulário DAU (Documento Administrativo Único). A factura comercial deve indicar os números de registo de IVA do vendedor e do comprador, acrescidos de um prefixo indicando o país em causa. A “Declaração Intrastat” existe para efeitos de recolha de informação estatística sobre as transacções de bens entre Estados-membros da UE e aplica-se às mercadorias em livre circulação no mercado interno, devendo ser efectuada junto do INE – Instituto Nacional de Estatística, através de um formulário específico de expedição/ chegada de mercadorias. A “Declaração Intrastat” é de preenchimento obrigatório a partir dos seguintes valores (2014): 250.000€ no caso das chegadas (entradas) e 350.000€ no caso de expedições (saídas). Deve ser entregue no INE a partir do momento em que as operações da empresa atingem os valores referenciados.

Para obtenção de informação adicional sobre IVA intracomunitário, nomeadamente o número de cliente de IVA dos diversos Estados-membros, deverá ser contactada a Autoridade Tributária e Aduaneira. Assim, no âmbito do “Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA (VIES) Validação N.º IVA”, os interessados poderão verificar a validação de um número de IVA de um dado país especificando o número de IVA e seleccionando, no menu pendente do site indicado, o Estado-membro onde pretende que esse número seja validado.

A livre circulação de mercadorias no Mercado Interno não invalida a obrigatoriedade do cumprimento das regras relativas ao transporte, segurança, qualidade e especificações técnicas dos produtos impostas pela própria legislação comunitária para defesa, saúde e segurança dos consumidores.

## 3.2. COTAÇÕES DE PREÇOS

Paralelamente à determinação das condições de venda dos seus produtos, preços de venda e condições de pagamento, o fabricante e o importador devem acordar os termos relacionados com os custos e condições do movimento internacional das mercadorias. Estes são designados de “Incoterms” (designação para as regras oficiais que regulam as trocas internacionais emitidas pela Câmara de Comércio Internacional (International Chamber of Commerce) e devem ser incluídos nas condições gerais de venda.

Os “Incoterms” são regras que especificam como o exportador e importador partilham os custos de transporte e de seguro das mercadorias na transacção internacional e ainda determinam em que momento o comprador assume a propriedade dos bens corpóreos. De seguida identificam-se os três métodos mais comumente utilizados nas trocas internacionais:

- **EXW** – “Ex Works” (indicação do local de fabricação) – A entrega da mercadoria acontece nas instalações do exportador (fábrica, armazém, etc.). A mercadoria ainda não se encontra carregada em nenhum meio de transporte. EXW representa as obrigações mínimas para o exportador; o comprador tem ao seu encargo todos os riscos e custos decorrentes com o trânsito da mercadoria desde as instalações do exportador. É efectuada pelo comprador.
- **FOB** – “Free on board” (indicação do nome do porto de embarque) – A entrega das mercadorias acontece quando estas entram no barco no porto de embarque. O comprador tem a seu encargo os riscos e custos da mercadoria após a entrega, i.e., desde o momento em que as mercadorias entram no barco no porto de embarque. É efectuada pelo comprador.
- **CIF** – “Cost Insurance and Freight” (indicação do porto de destino) – A entrega da mercadoria acontece quando as mercadorias entram no barco no porto de embarque. O exportador tem a seu cargo os custos com o seguro e frete ao porto de destino. Neste momento o risco e custos da mercadoria passam para o comprador. O vendedor é responsável por arranjar o embarque e o seguro das mercadorias.

### 3.3. FORMAS DE PAGAMENTO

Neste ponto importa considerar que efectuar o recebimento dos bens comercializados é mais difícil nas trocas internacionais do que nas trocas domésticas por quatro ordens de razões, nomeadamente:

- Maior complexidade e custo no caso de situações de incumprimento do pagamento;
- Diferentes contextos jurídico-legais;
- Eventual divergência de entendimento do negócio decorrente de diferenças culturais;
- Risco decorrente da flutuação cambial (este último desaparece nas transacções efectuadas dentro da zona Euro).

É também relevante referir que o incumprimento de pagamento pode não estar só na dependência do importador, mas também em imposições governamentais, limitando a compra de moeda estrangeira aos importadores.

Quanto ao risco cambial, este é normalmente incorrido pelo exportador mormente quando a moeda de transacção definida é a do importador ou de uma terceira origem. Este risco é particularmente relevante quando existe uma elevada volatilidade cambial na moeda de transacção, como por exemplo, nas transacções em dólares. Nesse sentido, é de notar que existem produtos financeiros no mercado que permitem mitigar estes riscos.

Também neste âmbito se compreende a importância de uma selecção criteriosa da rede de distribuição internacional. Apresentam-se seguidamente os meios de pagamento mais comuns nas trocas internacionais, listando das mais seguras para as menos seguras:

- **Pagamento adiantado** que se consubstancia no pagamento dos bens antes de serem expedidos. Este tipo de pagamento, praticamente não apresenta risco para os exportadores, é o tipo de pagamento mais impopular entre os compradores, mas é frequente praticar-se quando a relação é ainda recente. Não obstante, no mundo tão competitivo quanto o de hoje, a insistência neste tipo

de pagamento pode significar perda de vendas. Em casos como estes, o recurso a um seguro de crédito pode, por exemplo, constituir uma forma de reduzir o risco, mantendo o negócio;

- **Carta de crédito**, constitui actualmente uma das formas mais populares no pagamento das transacções comerciais internacionais até porque protege, simultaneamente, os interesses do exportador e do importador. De facto, trata-se essencialmente da passagem da situação contratual entre exportador e importador para os bancos que os representam;
- **Letra de crédito** (letra de câmbio) que, sendo semelhante a um cheque, é um título financeiro que instrói o banco a pagar um montante pré-determinado numa moeda estabelecida dentro de um período também antecipadamente definido. Em ambos os casos, os títulos atestam a transferência da propriedade dos bens transaccionados e a obrigatoriedade de pagamento;
- **Crédito aberto** (ou comumente chamado vendas a crédito), significa que o exportador efectua o envio da mercadoria em contrapartida de um acordo do importador em pagar num determinado período de tempo após a emissão da factura. Normalmente, este tipo de pagamento só acontece depois de consolidadas as relações entre ambos as partes;
- **Pagamento à consignação**, sem sombra de dúvida o tipo de pagamento mais arriscado de todos os anteriores. Neste caso, o importador só é obrigado a pagar após ter vendido a mercadoria adquirida. A grande desvantagem desta forma de pagamento consubstancia-se na quase total ausência de controlo sobre a mercadoria por parte do exportador. Este tipo de pagamento só é normalmente usado entre empresas juridicamente ligadas, tais como filiais ou subsidiárias do exportador, dados os elevados riscos envolvidos.

Independentemente das vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de condições de venda passíveis de ser acordadas, o que é, de fato, relevante no processo negocial é que este resulte numa situação do tipo “win-win” para os intervenientes.

### 3.4. FORMALIDADES E IMPOSIÇÕES ADUANEIRAS DOS MERCADOS

Em função do país de destino das mercadorias e do tipo de produtos que se pretende exportar, as formalidades podem ser substancialmente diferentes. As empresas podem ter acesso a informação sistematizada sobre os regimes de importação em vigor nos diferentes mercados, através da consulta da Livraria Digital do sítio da Aicep Portugal Global<sup>1</sup>.

Aconselha-se também a consulta, na Internet, do sítio “Market Access Database”<sup>2</sup>, da responsabilidade da Comissão Europeia, que disponibiliza informação sobre a política comercial em países terceiros, as barreiras ao comércio com os referidos países (alfandegárias e técnicas), entre outra informação pertinente. Relativamente a formalidades e documentação de importação, as empresas deverão consultar, para além do seu cliente no mercado alvo, este sítio no tema – “Exporter’s Guide: Import Formalities”.

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Homepage.aspx>.

<sup>2</sup> Disponível em <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>.

A exportação de bens também está normalmente sujeita ao pagamento de direitos de importação e outros impostos, quando da entrada no país de destino. Neste sentido também aqui se recomenda a consulta do sítio “Market Access Database”, onde é disponibilizada informação relativa aos direitos aduaneiros e outras taxas aplicáveis por países terceiros<sup>3</sup>.

Para obtenção da posição pautal/ classificação dos produtos as empresas devem contactar, em caso de necessidade: a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) – Serviços Aduaneiros<sup>4</sup> e a Câmara Portuguesa dos Despachantes Oficiais<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Para aceder a esta informação, o interessado deverá clicar em “Applied Tariffs Database”, seleccionar o mercado (ex. «USA»), digitar o código/classificação pautal do produto (“SH – Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias” / “NC – Nomenclatura Combinada”), clicar em “HS-Code Search” e aceitar as condições em “accept”. Para visualizar outras taxas e informações úteis, os utilizadores deverão clicar também no código pautal do produto.

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>.

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.cdo.pt/pt/default/home.aspx>.

## 4. CERTIFICAÇÃO E NORMALIZAÇÃO

O alargamento do mercado é, na maioria dos casos, um processo imprescindível para a sobrevivência da empresa, a prazo. A criação de uma identidade própria perante o mercado (Marcas), a garantia perante terceiros dos atributos reconhecidos da sua oferta (Certificação), e a defesa dos seus produtos relativamente à concorrência (protecção do design e/ou modelos), são ferramentas importantes para que a empresa opere com segurança no mercado internacional.

Nesta óptica, a qualidade da oferta, está ligada ao grau de satisfação de requisitos, objectivados num conjunto de características intrínsecas ao produto e/ou serviços. Sendo a gestão da inovação passível de ser sistematizada e organizada, extrapolando o plano tecnológico e abrangendo a organização e o marketing, podemos afirmar que Inovação e Qualidade não podem ser dissociadas, e que a utilização da própria normalização, aplicada à gestão, é, *per se*, um factor que potencia um desempenho inovador da empresa.

Actualmente, e dada a concorrência, o cliente tem à sua disposição uma oferta variada quando pretende escolher um produto. Em contrapartida, nem sempre dispõe de informação clara e objectiva que lhe permita assegurar-se do nível de qualidade e fiabilidade dos produtos que adquire. A certificação de produtos permite fazer a diferença, porque fornece a prova da conformidade de um produto com uma referência, indicando que o produto é seguro e desempenha com qualidade as funções para as quais foi concebido. A certificação é, para além de uma ferramenta de marketing essencial para um produto, um elemento-chave para o seu posicionamento no mercado, nomeadamente no mercado externo.

A Certificação de Produtos é a avaliação da conformidade do produto com os requisitos definidos em documentos normativos através de ensaios e auditoria ao controlo de fabrico. Dá lugar à emissão de um certificado e concessão de uma licença para o produto certificado passar a ostentar uma marca de conformidade, ou seja, é reconhecida a confiança.

Quanto à Certificação do Sistema de Gestão de uma empresa resta requer a intervenção de um organismo externo acreditado (um organismo acreditado pelo IPAC - Instituto Português de Acreditação, no caso de Portugal), devendo este ser reconhecido internacionalmente de modo a que o certificado emitido tenha “valor” no mercado destino. O âmbito da certificação do sistema de gestão pode, de acordo com a exigência do mercado destino, estar situada ao nível da qualidade, ambiente, segurança, qualidade alimentar, entre outros.

As vantagens internacionalmente reconhecidas pela certificação podem caracterizar-se por:

- Melhoria na organização interna;
- Melhoria da imagem;
- Aumento satisfação / confiança dos clientes;
- Aumento da motivação / envolvimento no sistema, por parte dos colaboradores internos;
- Confiança no sistema;
- Melhoria da posição competitiva;
- Aumento da produtividade;

- Redução de custos;
- Acesso a determinados mercados e concursos;
- Facilidade de acesso a informação, entre outros.

O reconhecimento através da certificação é efectuado com base em referenciais normativos internacionalmente aceites.

## 4.1. NORMALIZAÇÃO COMUNITÁRIA: DIRECTIVAS NOVA ABORDAGEM

Um dos objectivos do Mercado Único é a livre circulação de mercadorias. Esta é um factor de incremento da competitividade e crescimento económico comunitário e pressupõe práticas concorrenciais não distorcidas no interior da União Europeia.

A harmonização legislativa e a normalização, são meios fundamentais para a garantia da livre circulação de produtos e da não distorção de práticas comerciais no mercado comunitário, além de constituírem um instrumento importante na eficácia das políticas comunitárias em matérias de defesa do consumidor e protecção do ambiente.

Qualquer norma garante que os produtos e serviços são adequados aos fins a que se destinam, são comparáveis e compatíveis. Uma norma europeia para ser aplicável tem que ser adoptada por um dos Organismos Europeus de Normalização:

- Comité Europeu de Normalização (CEN) - abrange todos os sectores, com excepção dos da electrotecnia e de telecomunicações;
- Comité Europeu para a Normalização Electrotécnica (Cenelec) - responsável pelas normas do sector electrotécnico;
- Instituto Europeu de Normas das Telecomunicações (ETSI) - responsável pelas normas aplicáveis às telecomunicações e radiodifusão.

Existem normas de aplicação obrigatória, ligadas a requisitos de segurança para alguns produtos considerados perigosos ou associados a riscos sérios para a saúde pública, o ambiente, a segurança, etc. Estes conjuntos de normas estão associados às directivas conhecidas como "Nova Abordagem". As Directivas conhecidas como "Directivas Nova Abordagem", cujo processo teve início em 1985, foram a solução encontrada para garantir a aceitação, por parte de qualquer Estado-membro da União Europeia, dos produtos oriundos de outro ou outros países comunitários, garantindo os resultados (níveis de protecção a atingir), mas não interferindo nas escolhas técnicas para a sua prossecução.

As normas ligadas a estas Directivas, abrangem largas famílias de produtos e cobrem riscos horizontais, sendo suficientemente flexíveis para não obrigar a uma reformulação contínua, provocada pelo avanço tecnológico. Implicam ainda, uma harmonização normativa comunitária, ou seja, as autoridades de cada país são responsáveis por assegurar que, no seu território, esses requisitos fundamentais são respeitados, e tem ainda, o dever de propor a revogação de qualquer legislação que contrarie a sua aplicação. Para os produtos abrangidos, é obrigatório o cumprimento dos requisitos destas normas.

A identificação da aplicação destas normas é feita através da **Marcação CE**, indispensável para a comercialização destes produtos no espaço comunitário.

A Marcação CE nos produtos decorre das Directivas Nova Abordagem e é, portanto, uma indicação de que todos os requisitos de cada Directiva aplicável foram cumpridos. Destina-se às autoridades dos Estados-membro e é por eles protegida. Pode-se afirmar que a Marcação CE é, no fundo, um passaporte para permitir a livre circulação dos produtos no Espaço Económico Europeu (EEE).

De realçar que a Marcação CE não é uma marca de qualidade comercial, nem uma marca de conformidade concedida no âmbito de um processo voluntário de certificação, devendo ser encarada como uma declaração do fabricante, ou do seu representante autorizado, de que o produto é conforme a todas as disposições harmonizadas aplicáveis.

## 4.2. ORGANISMOS INTERNACIONAIS DE NORMALIZAÇÃO

Designa-se por "Norma Internacional" a que é adoptada por uma Organização Internacional que desenvolve actividades de normalização, ou, especificamente, por uma Organização Internacional de Normalização e colocada à disposição do público.

Em Portugal, a actividade de normalização cabe ao IPQ – Instituto português da Qualidade, enquanto Organismo Nacional de Normalização (ONN). É seu objectivo gerir eficazmente o processo normativo, tendo em vista a edição de documentos normativos, promoção das condições adequadas à participação das partes interessadas no desenvolvimento, manutenção, divulgação, distribuição e gestão do acervo normativo nacional. Proporciona a todas as entidades portuguesas, que manifestem interesse num envolvimento activo nos trabalhos normativos em curso no seio das Organizações Europeias ou Internacionais de Normalização, as condições para o fazerem com plena participação.

O IPQ coordena Organismos de Normalização Sectorial (ONS), Organismos Gestores de Comissão Técnica (OGCT), Comissões Técnicas de Normalização (CT). Compete-lhe, enquanto ONN, qualificar os ONS e os OGCT, criar as CT, promover a elaboração, a aprovação e a homologação dos documentos normativos portugueses e a adopção dos documentos normativos europeus.

Os principais Organismos de Normalização (não sectorial) são:

- ANSI – The American National Standards Institute (EUA);
- BSI Group - British Standards (Reino Unido);
- NIST - National Institute of Standards and Technology (EUA);
- ASTM International - American Society for Testing and Materials (EUA);
- ISO – International Organization for Standardization (organismo internacional que conta com 165 Países-membro).



## 5. PAPEL DAS FEIRAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a liberalização do comércio internacional e à luz do fenómeno crescente da globalização mundial, as PME dispõem na abordagem aos mercados externos de uma variedade de novas possibilidades de comercialização. Contudo, para minimizar os riscos envolvidos na actividade exportadora e ter sucesso, para além de possuir uma oferta inovadora e distintiva, capaz de fazer frente à concorrência, as PME devem efectuar uma promoção adequada e disponibilizar um vasto leque de serviços aos clientes. Neste contexto, a correcta selecção dos instrumentos de comunicação, o planeamento exacto e o financiamento das actividades promocionais desempenham um papel importante.

A participação em feiras especializadas internacionais e em feiras sectoriais nacionais possibilita, para além da comparação de funções, qualidade, concepção e preço, um contacto pessoal com potenciais clientes, permite ainda análises exactas para determinar um potencial mercado, preços, capacidade da concorrência e os canais mais eficientes, bem como, a logística necessária, entre outros aspectos.

Efectivamente, como mostra dos diversos ramos de actividade, as feiras transmitem uma visão geral sobre a oferta actual e, segundo as empresas expositoras, servem ainda para a identificação das necessidades principais e dos nichos de mercado com probabilidades de sucesso. Não obstante o crescimento da concorrência entre os vários instrumentos de comunicação, as feiras especializadas permanecem inalteráveis em relação à sua posição de liderança mundial.

O desenvolvimento das feiras levou ao aparecimento de empresas “Full-Service” nos mercados cada vez mais ambiciosos e concorrenciais. As feiras especializadas tornaram-se pontos de encontro centrais dos diversos sectores de actividade, possibilitando o diálogo entre decisores, interessados e utilizadores. Assim, apesar das fortes alterações das condições políticas e económicas globais, as feiras continuam a deter uma posição de liderança na comunicação da economia. Esta tendência, bem como a abertura das fronteiras económicas, que advém da liberalização mundial do comércio, alteraram consideravelmente os conteúdos e o significado das antigas feiras técnicas/ sectoriais. Em articulação com uma internacionalização em franca expansão, estas feiras tornaram-se bases de orientação global para produtores e utilizadores.

A participação em feiras internacionais deve ser concebida a médio e longo prazo, uma vez que o sucesso de uma participação na feira só será recompensado, ou apenas terá retorno, frequentemente, após uma segunda ou terceira participação.

Existem evidências de que a “economia das feiras” continuou a crescer nos últimos anos, mesmo em fases de recessão, enquanto, comparativamente, outros meios de comunicação como a publicidade, relações públicas e mailings, apresentaram quebras consideráveis. A multifuncionalidade e a eficiência nos custos das participações nas feiras são determinantes para este desenvolvimento, em comparação com outros meios.

Havendo quem defenda que o conceito tradicional de feiras, tal como hoje é conhecido tenderá, a prazo, a desaparecer, sendo substituído pelas “feiras virtuais”, não é expectável que estas se venham a sobrepor, na íntegra, à feira tradicional face à vantagem que esta apresenta da interacção pessoal com o produto, os expositores, demonstrações e outros visitantes. O contacto pessoal prepondera neste contexto, reservando-se o recurso a novas tecnologias sobretudo para melhorar a avaliação da eficácia da participação em feiras e para gerir os contactos provenientes dessa participação, potenciando o “follow-up” das feiras.

A escolha do certame deve basear-se em critérios de rentabilização da participação que permitam avaliar o potencial máximo de sucesso da acção e o seu impacto, a prazo, nas vendas da empresa. Muito depende dos objectivos visados (obter contactos de potenciais clientes, melhorar a relação com actuais importadores, promover a imagem da empresa, fazer um estudo de mercado ou desenvolver uma actividade de “benchmarking”, apresentar ou testar novos produtos, etc.).

Contribuem para o processo de decisão de participar num determinado certame factores do tipo:

- Prestigio da feira e participação esperada (número expositores e de visitantes);
- Público mais aproximado do “target” da empresa (número de visitantes correspondentes ao público alvo especificamente visado);
- Presença em maior ou menor grau de decisores de compra;
- Esforço de marketing feito pela entidade organizadora da feira para promover o evento;
- Localização do stand e outros componentes de carácter logístico.

As “boas” feiras internacionais constituem ainda um incontestável meio, eficaz e rentável, de promoção de produtos e ou serviços em mercados em diferentes graus de desenvolvimento. Tal como em qualquer outra área de trabalho, a sua preparação prévia e cuidadoso planeamento asseguram melhores resultados. As feiras que fazem parte dos circuitos internacionais têm uma vantagem sobre outras acções de promoção: a sua data de realização é conhecida com antecedência, o que permite uma adequada preparação e planeamento.

Na participação numa feira destacam-se quatro grandes etapas, no âmbito das quais, um conjunto muito importante de tarefas e actividades tem lugar: preparação da participação na feira; participação no certame; “follow-up” da participação na feira e avaliação de resultados.

**1 – 12 a 9 meses antes da feira começar** (para feiras de periodicidade anual, devendo, em geral, a antecedência preparatória acompanhar a periodicidade das feiras, em função do respectivo histórico de participação):

- Preparar um cronograma e fazer um plano, tendo em conta as disponibilidades orçamentais, materiais e humanas;
- Traçar uma estratégia de marketing para a participação na feira;
- Definir objectivos e critérios de avaliação (da participação na feira);
- Contactar a organização da feira e solicitar o regulamento da feira e custos / formulários de: aluguer de espaço; construção de stand (pode ser contactado um fornecedor fora da estrutura técnica da feira); plantas do recinto e do pavilhão e suas especificações de construção; ligação eléctrica, de ponto de água e esgoto; pessoal de apoio; serviço de limpeza e vigilância; linhas de telefone, fax e Internet; inscrição no catálogo oficial da feira; convites e cartões de expositor e informações úteis.

**2 – 8 a 6 meses antes da feira começar:**

- Elaboração de briefings para: construção do stand; envio de mostruários; agências de viagens; elaboração do catálogo e brindes;
- Consultas a: construtores de stands (de acordo com a imagem comunicacional da empresa); agentes transitários para o envio de mostruários; agências de viagens para a reserva de viagem,

vistos, alojamento e transferes; gráficas para elaboração do catálogo e empresas de artigos publicitários para a aquisição de brindes (quando necessário);

- Confirmação do espaço junto da organização da feira.

### **3 – 5 a 3 meses antes da feira começar:**

- Verificar tempos e fases de execução do cronograma traçado inicialmente;
- Adjudicar as consultas atrás referidas;
- Enviar o projecto de construção do stand para aprovação da organização da feira e solicitar-lhe a seguinte informação: lista de outros participantes inscritos e sua localização; convites, cartões de montagem/ desmontagem, de expositor, de estacionamento e de credenciação de fornecedores durante o funcionamento da feira; plano de promoção da feira e outros serviços ou eventos paralelos que concorram para a projecção do certame;
- Seleccionar e preparar os mostruários adaptados ao mercado, ao número de dias que dura a feira e à configuração do stand.

### **4 – 3 a 2 meses antes da feira começar:**

- Preparar os suportes de comunicação para a presença na feira (ex. posters, catálogo, anúncios, banners, animação no stand, anúncios nos órgãos de comunicação social, press-releases, etc.).
- Fazer os mailings de divulgação da presença na feira junto do público alvo e pré-agendar reuniões com os clientes no stand, enviando convites de entrada na feira;
- Consolidação de cargas e seu envio para a feira.

### **5 – 1 mês antes da feira começar:**

- Contratação do pessoal de apoio;
- Montagem do stand (período de 4 a 2 dias antes da abertura do certame);
- Fazer o ponto de situação das cargas dentro do recinto da feira e agendar o dia e a hora de entrega no stand (normalmente para a véspera da abertura da feira);
- Acompanhar a montagem do stand e a exposição de mostruários;
- Fazer formação ao pessoal de atendimento contratado para o efeito;
- Obter informação sobre o programa de inauguração oficial da feira;
- Ultime o stand.

### **6 – Durante a participação na feira:**

- Presença “qualificada” no stand em permanência;
- Dar informações técnicas, registar todos os contactos relevantes estabelecidos e estar preparado para fornecer preços EXF, FOB e CIF na moeda local;
- Visitar a feira, os clientes e os concorrentes, nos tempos “mortos” do período de funcionamento da feira e recolher informação relevante;
- Cumprir a agenda de reuniões estabelecida anteriormente.

**7 – Após a participação na feira:**

- Agradecer a quem visitou o stand,
- Reunir a equipa e fazer o balanço da participação em função dos objectivos definidos;
- Efectuar o follow-up dos contactos estabelecidos;
- Realizar um esforço de marketing “pós-feira” para explorar ao máximo o potencial da participação.

## 6. eMARKETPLACES - INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a chamada “economia digital” surgiram novas formas de fazer negócio, entre as quais se destaca o marketplace electrónico, o qual permite atingir um maior número de destinatários e com menor dispêndio de recursos do que no comércio tradicional. Constitui, por isso, um importante instrumento no processo de internacionalização.

Um eMarketplace business-to-business (B2B) representa um ponto de encontro entre vários compradores e vários vendedores. O eMarket B2B é uma área da Internet onde um intermediário fidedigno coloca funcionalidades de negócio à disposição de empresas registadas. O fornecedor do eMarket não tem qualquer interferência no preço dos bens e serviços negociados através do eMarket. Entre as vantagens para as PME na utilização dos eMarketplaces destacam-se a chegada a novos clientes e parceiros, proporcionar aos clientes um meio conveniente para adquirir produtos, permitir reduzir custos ao utilizar os serviços disponibilizados pelo eMarketplace e obter informação sobre a concorrência.

Existem diversas ferramentas de apoio ao eBusiness, substituindo as ferramentas tradicionais de modo a sistematizar e facilitar as actividades dos processos desde a pré-venda até ao pós venda. Estas ferramentas cobrem, desde os sistemas mais simples (Email) até aos mais avançados (eMarkets). Normalmente os sistemas mais avançados implicam que a empresa tenha em funcionamento os sistemas mais simples. Isto quer dizer que a utilização de um eMarketplace terá mais hipótese de sucesso se a empresa tem já implementada a comunicação directa, o sítio na Internet (Marketing) e utiliza o Email.

Exemplos de eBusiness que na verdade não são eMarketplaces:

- Directório de empresas – é uma lista de empresas. Normalmente não existem ferramentas para a procura de produtos do catálogo, nem é possível solicitar uma cotação;
- Private Exchange – diversas empresas criam a sua plataforma de negociação com fornecedores ou com clientes;
- Online distribuidor – um distribuidor que pode representar diversas marcas e efectua as suas vendas online. Só o vendedor é que controla o preço dos produtos.

Os eMarketplaces podem ser divididos em três categorias, baseadas nos seus principais stakeholders e operadores:

- **eMarket independente** – é gerido por uma terceira parte, que não é comprador nem vendedor. Está aberto para todos os compradores e vendedores de uma área de actividade, indústria ou região;
- **Consórcio industrial ou eMarket orientado para a venda** – é gerido por um número limitado de empresas para uma venda mais eficiente a um grande número de compradores;
- **Consórcio industrial ou eMarket orientado para a compra** – é gerido por um número limitado de grandes compradores para a optimização do processo de compra. O eMarket está aberto aos fornecedores.

Existem categorias híbridas, sendo que em alguns casos grandes empresas criaram um eMarket orientado para a compra, embora para o tornar atractivo para os fornecedores, é criado um eMarket independente numa empresa autónoma.

Consoante a área de actividade, indústria ou região, actualmente foi estabelecida a caracterização dos eMarkets em:

- eMarkets VERTICAIS, dirigidos a sectores específicos, como por exemplo têxteis, indústria automóvel. As empresas utilizam estes eMarkets para comprar ou vender produtos estratégicos para a sua actividade. Um fabricante de mobiliário de madeira pode adquirir a matéria-prima base num vertical e pregos noutro vertical.
- eMarkets HORIZONTAIS, são geralmente orientados para uma determinada zona geográfica, produto ou serviço. As empresas adquirem produtos que não são considerados estratégicos para sua actividade, tais como equipamento de escritório, serviços de consultoria ou sobressalentes.

**Os eMarketplaces têm como objectivo tornar os contactos do negócio e as consequentes transacções mais fáceis e a um custo menor.**

## 7. ASPECTOS A ACAUTELAR - SÍNTESE

Face ao exposto, pode concluir-se que os principais aspectos a salvaguardar, por parte de um empresário que hoje pretenda iniciar um processo de exportação, prendem-se com o esforço que deverá despende em suprir as lacunas de conhecimento e evitar os “erros” empresariais mais comuns que têm vindo a ser cometidos em idênticas circunstâncias, ou seja:

- É fundamental um empenhamento activo da gestão de topo das empresas para ultrapassar as dificuldades iniciais e as exigências requeridas pela exportação;
- Exportar significa investir, pelo que a empresa tem que estar preparada para o fazer e ter condições de viabilidade estratégica, económico financeira, recursos técnicos e humanos mínimos para investir mais, sabendo que o retorno não é imediato – análise custo/benefício de actuação no mercado internacional;
- Evitar a tentação de pensar que se uma estratégia resulta no mercado doméstico, basta transpor essa mesma fórmula para o mercado externo para obter igual sucesso. A empresa deve procurar obter bons conselhos sobre exportação e para o desenvolvimento da sua estratégia de marketing internacional;
- Identificar a forma mais adequada de penetração nos mercados (exportação directa “versus” indirecta) em função do grau de compromisso desejado, do diagnóstico da capacidade/ potencial de exportação e do estágio de desenvolvimento da empresa;
- Conhecer as formalidades/ documentos necessários para exportar e atender às regulamentações nacionais em vigor quando se seleccionam mercados potenciais porque, por vezes, o que aparece como uma oportunidade atractiva pode, de facto, revelar-se um mercado de penetração impossível;
- Para a selecção de mercados é imprescindível analisar o ambiente económico, político, social, cultural, regulamentações monetárias, a burocracia governamental (restrições, quotas à importação, agravamento fiscal), os canais de distribuição, os preços praticados pela concorrência e os meios de comunicação;
- Ter presente que conhecer o mercado de exportação (em particular, as necessidades do segmento de clientes alvo e as suas motivações de compra), tal como o planeamento estratégico, é um processo contínuo e permanente pois a realidade é dinâmica e as variáveis determinantes das decisões estratégicas estão em constante mutação;
- Avaliar correctamente o grau de aceitação dos produtos, identificando os clientes/ consumidores (incluindo os gostos/ valores associados ao produto que pretendem ver satisfeitos) permite evitar erros graves na determinação dos segmentos alvo de actuação. Se necessário, proceder a alterações no produto, por forma a adaptá-lo à satisfação integral das necessidades percebidas e diferenciá-lo da concorrência, pela sua exclusividade;
- O exportador potencial deve desenvolver esforços para conhecer a concorrência nos mercados/segmentos alvo, as suas forças e fraquezas, prevendo, antecipadamente, as reacções a quaisquer novos esforços de exportação;

- Planear cuidadosamente o marketing-mix internacional a adoptar em função dos objectivos visados, da análise de mercado efectuada, da previsão de vendas/ custos, tendo presente que uma boa estratégia de segmentação está muitas vezes subjacente a negócios de exportação bem sucedidos;
- As grandes questões de mercado a que uma boa estratégia de marketing deve responder são: Qual a dimensão do mercado para o produto? Que concorrência existe? Os produtos são fabricados internamente? Quanto custa penetrar no mercado/segmento alvo? Quais as principais barreiras a ultrapassar para exportar? Como penetrar nos mercados externos? Os produtos estão adaptados ao mercado ou deverão beneficiar de melhoramentos? Qual o volume de negócios, o investimento e o lucro líquido previsto por alternativa? Qual o preço de venda que permite à empresa desenvolver o mercado para o seu produto, estabelecer uma posição concorrencial e continuar a ser rentável? A empresa dispõe de toda a informação necessária para fundamentar uma tomada de decisão correcta?
- Conceder particular atenção à promoção externa, aprendendo a participar correctamente em feiras e elaborando catálogos de prestígio dos produtos;
- Evitar a dependência de um cliente externo e/ou um só mercado alvo, bem como a tendência contrária de excessiva diversificação de mercados de exportação;
- A falta de informação credível sobre os mercados pode inviabilizar um bom negócio de exportação e a escolha errada de um mercado poderá provocar a “morte” da empresa e de um produto. A informação que suporta a tomada de decisões nesta matéria tem que ser fidedigna, actual e continuada no tempo;
- Criar uma estrutura mínima de exportação que possa prever processos e métodos de avaliação e controlo da implementação da estratégia;
- Sem uma eficiente rede de transportes/ armazenamento podem estar comprometidos aspectos tão relevantes da actuação a nível do comércio internacional, como seja o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, culminando, nos casos mais graves, na perda do cliente;
- Identificar as formas mais adequadas de financiamento da actividade exportadora é uma componente importante do planeamento estratégico;
- A empresa não deve ficar à espera de apoio estatal para levar a cabo as acções de promoção dos seus produtos no exterior, devendo, no entanto, procurar tirar partido dos incentivos em vigor;
- Conhecer e respeitar os hábitos e culturas locais de cada mercado/região para onde se pretende exportar;
- Obter informações sobre os eventos promocionais mais importantes nos mercados alvo, designadamente feiras;
- Nos contratos de compra e venda internacional, optar sempre pela forma escrita e não esquecer de acordar com o comprador a lei aplicável ao contrato (lei do vendedor, do comprador ou outra), para além dos aspectos mais importantes (direitos e deveres que recaem sobre cada contratante, preços, pagamentos, quantidades, por conta de quem correm os custos de transporte, do seguro e do frete, qual o momento em que as mercadorias passam a ser da responsabilidade do comprador, quem é responsável pela perda, extravio ou defeito dos bens, a moeda, local de entrega, taxa de câmbio, etc.), recorrendo, preferencialmente, à língua/siglas dos Incoterms (glossário internacional de termos comerciais);



- Ter em atenção que, em alguns casos, a legislação dos mercados alvo protegem os distribuidores, equiparando-os aos trabalhadores da empresa, o que dificulta a rescisão de contratos de distribuição pelo exportador. Nestes casos, a empresa deve organizar um dossier bem justificado, com documentos que apoiam a sua decisão e deve obter conselho prévio de um advogado para acautelar pedidos de indemnização, por vezes, muito elevados;
- Tomar precauções na assinatura de contratos e verificar, escrupulosamente, a existência das chamadas “cláusulas de pé de página”, obtendo sempre assistência jurídica para o efeito;
- Ser cuidadoso em relação aos meios de pagamento, através da exigência de carta de crédito irrevogável e confirmada;
- Frequentemente, o sucesso das vendas da empresa depende da qualidade dos seus distribuidores, por isso, a tarefa de seleccionar, treinar, formar e desenvolver, de forma sistemática, esta importante força de vendas pode constituir um factor crítico de sucesso das exportações;
- Deve ficar contratualizada a obrigação do distribuidor informar regularmente a empresa, sobre como e a quem vende, facultar dados relativos à concorrência, práticas de preços, nível de stocks, etc. Em contrapartida, a empresa não deve esquecer-se de fornecer aos distribuidores apoio de material promocional nos pontos de venda;
- Antes de decidir a quota da sua participação nas campanhas publicitárias do intermediário, é preciso que a empresa conheça o nível a que o fazem os seus concorrentes no mercado. Também as promoções especiais do fabricante são importantes (brindes, ofertas, prémios, etc.) no relacionamento com os distribuidores;
- Evitar alguma relutância que por vezes existe em introduzir modificações aos produtos de exportação, de modo a satisfazerem normas ou preferências culturais (e não meramente técnicas ou legais) de outros mercados, uma das barreiras mais frequentes à actividade exportadora;
- Publicar documentos sobre assistência, vendas e garantias nas línguas locais, necessidade que resulta da constatação do facto de que perante a hipótese de escolha, os consumidores optam sempre pelos produtos que parecem ter sido produzidos especialmente para eles;
- Desenvolver esforços para conhecer a concorrência nos mercados/segmentos alvo, as suas forças e fraquezas, prevendo, antecipadamente, as reacções a quaisquer novos esforços de exportação.

## 8. FONTES BIBLIOGRÁFICAS

### Internet:

- Portal do Portugal Global
- Portal de Comércio Externo do Ministério das Relações Externas do Brasil
- Portal do Instituto Português da Qualidade

### Publicações:

- “Horizonte Internacionalizar: Guia para PME”, Portugal Global, 2013
- “Cadernos Técnicos: Internacionalização”, AIM, 2002
- “Estratégias de Internacionalização – Uma Abordagem à Gestão Internacional de Negócios
- “Princípios de Marketing Internacional”, Álvaro Lopes Dias, 2005
- “Marketing Internacional”, Carlos Viana / Joaquim Hortinha, 2005

[página intencionalmente em branco]